

# Video 1

## Controlling

Vyvozování zlepšovacích návrhů na základě porovnání skutečného a požadovaného stavu

Proces umožňující realizaci cílů pomocí plánování

Systém metod a technik zpracování informací k podpoře rozhodování a řízení

| Strategický controlling   | Operativní controlling  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptace podnikání na prostředí</li><li>• Strategické plánování</li><li>• Využívání šancí a předností</li><li>• Vyhýbání se rizikům a slabinám</li><li>• Zajištění existence podniku</li><li>• Využívání potenciálu úspěchu</li><li>• Vyhodnocování strategických cílů</li><li>• Návrhy nápravných opatření dlouhodobého charakteru</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování interních a externích informací</li><li>• Interní plánování</li><li>• Porovnání skutečného a požadovaného stavu</li><li>• Implementace informačního systému</li><li>• Návrhy nápravných opatření krátkodobého charakteru</li></ul> |

**Controlling** představuje specifickou formu práce s informacemi, jejímž úkolem není procesy řídit, ale napomáhat manažerům v jejich řízení, a to konkrétně zpracováním informací o reálných procesech. Controlling lze tedy chápat jako kontinuální proces, který se zaměřuje na ekonomické ovládnutí podniku prostřednictvím ekonomických informací. Je to neustálá podpora řízení podniku.

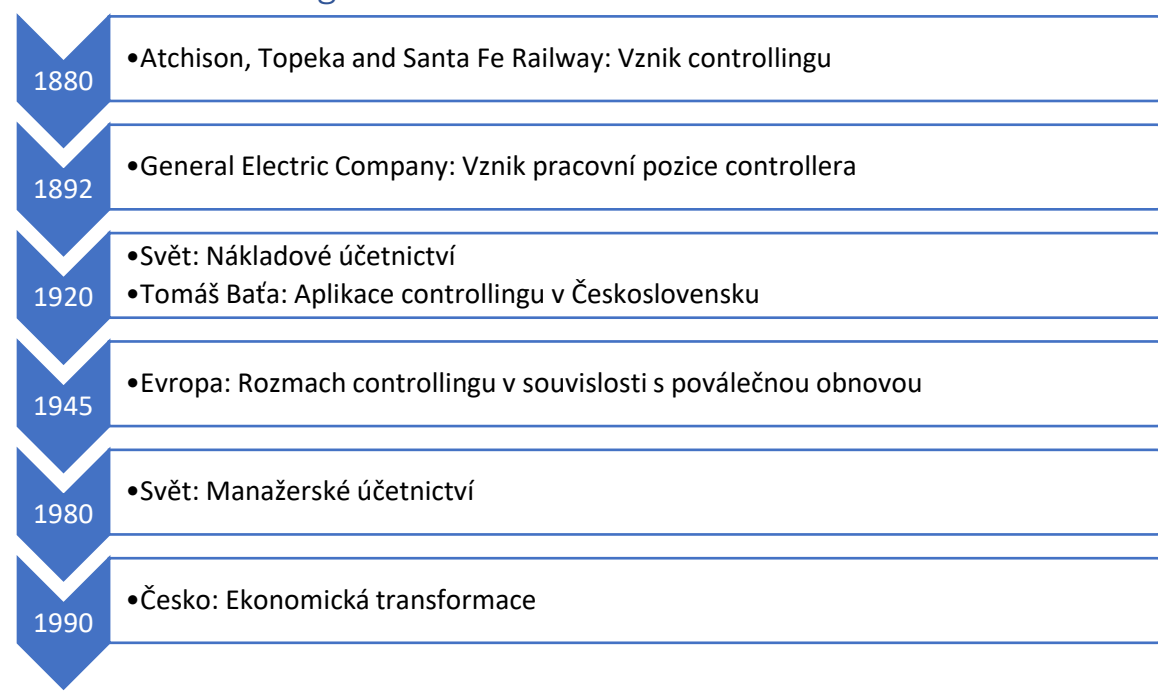
Controlling využívá informace z účetnictví a reportingu, staví na nich. Získává také informace ze všech ostatních úrovní podniku. Ty pak analyzuje a vyhodnocuje, což ústí ve výsledek v podobě přehledu procesů a organizačních složek, ve kterých vznikají náklady.

Controlling je systém pravidel, který napomáhá k dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas upozorní, když se objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření. Pod pojmem controlling tedy rozumíme proces sledování, rozboru, přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami, které v řízeném procesu charakterizují rozdíly mezi záměrem a jeho realizací.

**Strategický controlling** využívá strategický plán jako základní dokument, který slouží k udržení dlouhodobé stability podniku a obsahuje strategické cíle, které jsou vyhodnocovány především na základě kvalitativních parametrů a zčásti na základě kvantitativních parametrů. Tvorba přidané hodnoty spočívá ve vytváření rozdílu mezi výstupními a vstupními hodnotami. Nebo jinými slovy, jde o přínos vlastních výkonů, který se přidá k předchozímu plnění realizovanému jiným podnikem.

**Operativní controlling** se zaměřuje na operativní plány s obvyklým horizontem 1 až 2 roky. Orientuje se na operativní plánování, kontrolu a vyhodnocování ukazatelů finanční analýzy. Je založen na práci s krátkodobými plány výnosů a nákladů, příjmů a výdajů, aktiv a pasiv. Obvykle dochází k vyhodnocování kvantitativních parametrů. Těžištěm operativního controllingu je řízení tvorby zisku na základě informací získaných v současnosti. S podporou operativních nástrojů je vedení podniku schopné přijímat lepší opatření a prioritně se soustředit na stanovené krátkodobé cíle.

## Historie controllingu



**Historie controllingu** začíná roku 1880 v americké železniční společnosti Atchison, Topeka and Santa Fe Railway. Zaměření bylo v té době převážně finančního rázu a bylo spojené s vlastnictvím cenných papírů společnosti.

Druhým významným bodem v historii controllingu byl rok 1892, který je spojený s americkou průmyslovou společností General Electric Company, která jako první ve svém oboru zřídila pracovní pozici controllera. Začátek 20. století byl charakteristický pro zdokonalování nákladového účetnictví, sledování nejen skutečných, ale i plánovaných nákladů. Jejich porovnávání umožnilo určit odchylky, na jejichž základě se řídily náklady.

Největší rozmach controlling zaznamenal v době hospodářské krize, která zvýšila požadavky na nákladové účetnictví, řízení nákladů a podnikové plánování. V polovině třicátých let 20. století byl controller součástí existujících firemních pozic. Funkce controllera získává význam roku 1931, kdy vznikla v USA organizace Controller Institute of America jako profesionální skupina controllerů, pokladníků a účetních. První oficiální souhrn úloh controllera jako i jeho dalších 17 speciálních funkcí zveřejnil Controller's Institute of America, brzy na to Financial Executives Institute.

V Evropě se controlling rozšiřuje v souvislosti s nápravou hospodářství po 2. světové válce. Na českém území se mnoho znaků controllingové filozofie objevuje ve 20. letech 20. století. Jeho průkopníkem se stal Tomáš Baťa. Šlo především o operativní a strategický controlling, který zahrnoval velmi intenzivně také normativní controlling. Všechny typy jsou vzájemně provázané. Výstupním bodem controllingu byl detailně zpracovaný plán, který pomáhá a radí vedení společnosti, kromě toho věci v podniku zorganizoval tak, že mohl klidně kdykoliv odejít, se všemi vyrovnaný. Což se potvrdilo fungováním podniku po jeho smrti až dodnes. Hlavním úkolem controllingu bylo v Baťově koncernu plánování, které i nadále patří mezi jeho funkce a napomáhá v rozhodování. Baťovo vnímání podnikových faktorů a základních souvislostí v úlohách podniku nejlépe vystihují jeho projevy a pro ilustraci několik citátů: "Jako je člověk více nežli stroj, tak podnik, jako pracující společnost lidí, je více nežli jednotlivý člověk. Tak průmyslový podnik je pro lidi v něm pracující takovým zdrojem života,

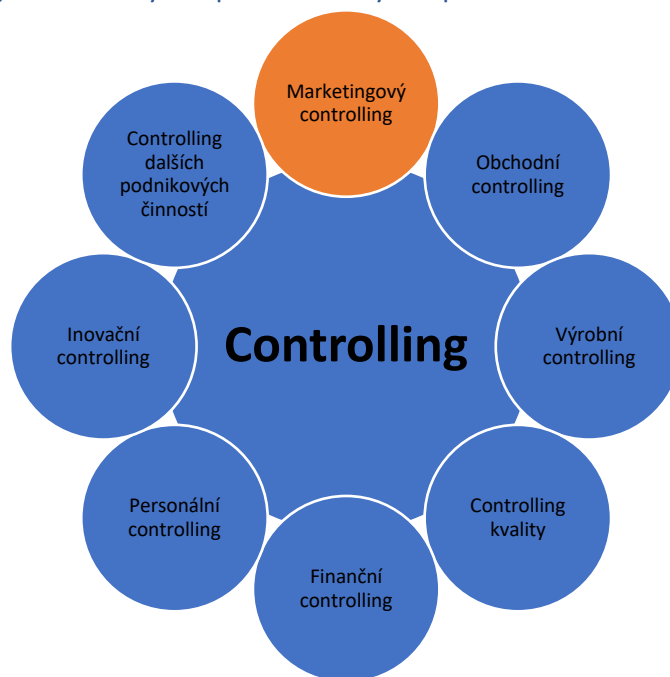
jakým jsou pole pro zemědělce. Na tom, kolik vrací lidé podniku a stroji z výnosu práce, záleží dnešní a budoucí blahobyt veřejnosti právě tak, jako blahobyt a budoucnost rolníka i výživa národa jsou odvislé od toho, kolik zemědělec věnoval svým polím.

Přední místo věnoval tedy právě zaměstnancům, jejich důkladnému výběru, spokojnosti, efektivnosti práce a vzájemné dlouhodobé spolupráci s nimi v duchu vzájemného vztahu „podnikatel / podnikatel“. Hnala ho touha tvořit, poskytnout stále větší množství účasti na výhodách, které jeho závod poskytoval jak zaměstnancům, tak také zákazníkům. Toto byly hlavní myšlenky, kterým podřizoval svůj podnikatelský a controllingový systém.

Avšak největší význam získává controlling až v 90. letech 20. století, kdy většina českých podniků přešla z vlastnického řízení na manažerské.

Vývoj v 80. letech 20. století můžeme také charakterizovat jako prorůstání nákladového účetnictví do účetnictví manažerského. Do středu pozornosti se dostává budoucnost, a především informační podpora manažerů.

## Controlling v jednotlivých podnikových procesech



Controlling je tedy soubor nástrojů, procesů, postupů a technik, které podniky aplikují, kvalitativně rozvíjí a trvale zdokonalují s cílem dosáhnout maximálně efektivního finančního řízení přinášejícího významnou přidanou hodnotu pro majitele. Komplexní pojetí controllingu vyžaduje jeho aplikaci ve všech podnikových činnostech od zásobování, výroby a prodeje, přes financování a investování, až po personalistiku, výzkum či správu a administrativu. V této logice rozlišujeme **marketingový controlling, obchodní controlling, výrobní controlling, controlling kvality, finanční controlling, personální controlling, inovační controlling a případně controlling dalších podnikových činností.**

V duchu tohoto členění si nyní představíme marketingový controlling.

**Marketingový controlling** poskytuje informační podporu marketingovému managementu tím, že provádí marketingové analýzy, marketingové výzkumy trhu a pracuje s marketingovými plány. Jedná se tedy o nástroj řízení marketingových aktivit, přičemž marketing je zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka. Marketingové cíle musí být konkrétní a navázané na opatření k jejich dosažení.

## Marketingový controlling

### Strategický marketingový controlling

- Monitoring makroprostředí
- Monitoring interního prostředí
- Controlling životních cyklů
- Rozhraní image a značky
- Optimalizace cenových strategií

### Operativní marketingový controlling

- Monitoring konkurenčního prostředí
- Monitoring segmentace
- Optimalizace produktových řad
- Optimalizace distribučních cest
- Rizika komunikace

**Marketing** je společenský a řídicí proces, kterým podniky získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny produktů s ostatními. Je to hledání a uspokojování potřeb způsobem, který přináší pozitivní hodnoty pro obě zúčastněné strany. Jedná se o systém propracovaných principů a postupů s jejichž pomocí organizace prakticky poznávají přání a potřeby svých zákazníků a následně na ně reagují. **Marketingový proces** zahrnuje zjištění potřeb zákazníků, vývoj produktu uspokojujícího tuto potřebu, stanovení ceny produktu v souladu s požadavky dodavatele a představou zákazníka, distribuci produktu zákazníkovi a dohodnutí směny se zákazníkem. **Marketingové činnosti** společnosti vycházejí z marketingového mixu a jsou tedy zacíleny primárně na produkt, distribuci, cenu a komunikaci.

**Marketingový controlling** je nástrojem řízení marketingových aktivit, je nutné ho uskutečňovat jako metodu plánovaného rozvoje. Je-li stanoven nějaký marketingový cíl, musí se vědět na základě jakých opatření může být dosažen. Co je nutné udělat, aby se současný stav změnil. Musí být naprosto jasné, jaké kroky budou provedeny, jaký je jejich očekávaný účinek. Očekávaný účinek znamená seriózní rozbor toho, jak bude sdělení obsažené v reklamní kampani ovlivňovat preference v jednotlivých zákaznických skupinách a k jakým změnám chování tato změna preferencí povede. Jak velké jsou jednotlivé skupiny, které budou sdělení přijímat. Velmi užitečné bude, když se podaří kvantifikovat, sledovat a vyhodnocovat již tento primární či sekundární efekt. Objem prodeje je již ovlivněn řadou dalších faktorů a je na účincích kampaně závislý jen velmi nepřímo.

**Strategický marketingový controlling** se zaměřuje na dlouhodobé aktivity a cíle. V jeho rámci jsou vyhodnocovány oblasti jako monitoring makroprostředí, monitoring interního prostředí, controlling životních cyklů, rozhraní image a značky, optimalizace cenových strategií.

**Operativní marketingový controlling** je zaměřen na okamžité nebo krátkodobé potřebné marketingové aktivity a cíle. Selhání těchto aktivit nemusí přinášet přímo dlouhodobé následky, ale krátkodobé výpadky v tržbách. Oblasti, které vyhodnocuje operativní marketingový controlling jsou monitoring konkurenčního prostředí, monitoring segmentace, optimalizace produktových řad, optimalizace distribučních cest a rizika komunikace.