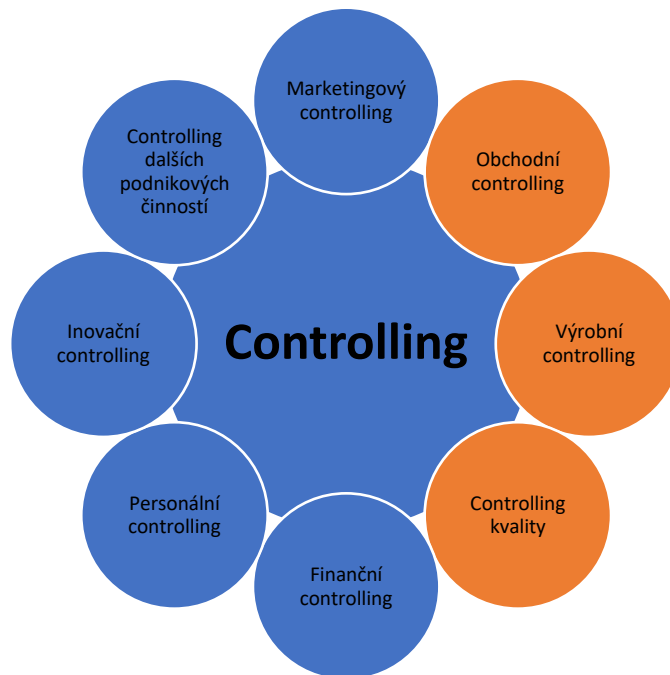


Video 2

Controlling v jednotlivých podnikových procesech



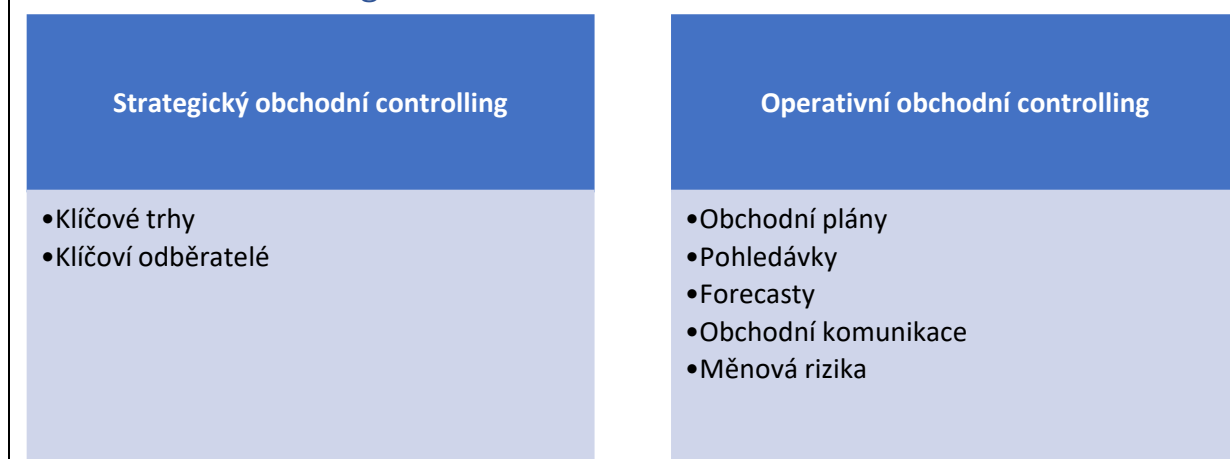
V rámci controllingu různých podnikových procesů jsme si rozlišili **marketingový controlling, obchodní controlling, výrobní controlling, controlling kvality, finanční controlling, personální controlling, inovační controlling a případně controlling dalších podnikových činností.**

V duchu tohoto členění si nyní představíme obchodní a výrobní controlling vč. controllingu kvality.

Obchodní controlling poskytuje informační podporu obchodnímu managementu tím, že provádí obchodní analýzy a pracuje s obchodními plány. Základem obchodního controllingu je pečlivá analýza okolí podniku, protože obchod spočívá v zásobování zbožím, výrobky a službami z a do okolí podniku. Následné vykazování odchylek v obchodě je nedílně spojeno s finančními ukazateli.

Výrobní controlling a controlling kvality poskytuje informační podporu výrobnímu managementu tím, že provádí analýzy výroby, kontroly kvality a pracuje s výrobními plány. Controlling v oblasti výroby, což je činnost transformující vstupy na výstupy, spočívá v plánování a řízení tohoto výrobního procesu, porovnává plánovaný a skutečný stav výroby a dokáže odhalit slabé a silné stránky výrobního procesu podniku. Hlavním úkolem je tedy zefektivnění výrobních procesů. Controlling v oblasti kvality cílí na vyhodnocování aktivit a plánovaných cílů v oblasti managementu kvality.

Obchodní controlling



Obchod u výrobních podniků zahrnuje především nákup materiálu a prodej výrobků, u obchodních podniků obsahuje nákup a prodej zboží. **Obchodní proces** se zaměřuje především na dodání produktu od dodavatele k odběrateli čili zákazníkovi, přičemž produktem může být myšlen výrobek, zboží či služba. **Obchodní činnost** je tedy dvojího druhu: nákupní a prodejní.

Obchodní controlling je úzce spojen s okolím podniku, a proto je zde nutná pečlivá analýza okolí podniku. Bez ní není možné realizovat obchodní controlling. Zaměření obchodního controllingu primárně na operativní úroveň má své opodstatnění v tom, že v případě nenaplnění obchodních cílů dochází k přímému dopadu a porušení finančního rozpočtu, což má za následek nejen výpadek příjmů, ale i problémy s likviditou podniku. Vykazování odchylek v obchodě je spojeno s finančními ukazateli. Zde musí controlling být schopen popsat a vysvětlit dopady na finanční výsledky, a to jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém horizontu.

Strategický obchodní controlling by měl na základě předložených analýz a výzkumů trhu průběžně monitorovat, zda na trzích, kde jsou očekávané vysoké výkony, nedochází k zásadním poruchám makroekonomického či mikroekonomického charakteru. Včasná diskuse a opatření týkající se ohrožených trhů může ušetřit podniku značné finanční prostředky a zmírnit dopady zahájením aktivit a opatření. Úkolem strategického controllingu je také monitorování klíčových odběratelů, a to i po stránce jejich výkonnosti či případných problémů a plánů do budoucna. Problémy a platební neschopnost klíčových odběratelů se totiž mohou sekundárně projevit v podobě našich problémů a naší sekundární platební neschopnosti.

Operativní obchodní controlling se zaměřuje na krátkodobé tedy operativní aktivity a má bezprostřední vliv na okamžitou výkonnost celého podniku. Jeho úkolem je vytvářet oponenturu obchodním cílům, monitorovat jejich průběžné naplňování, vyhodnocovat případné dopady ve financích podniku a navrhnout vhodná opatření. Z těchto požadavků vychází i logika tvorby operativních obchodních plánů podle produktů, zákazníků a teritorií. Od nich se odvíjí řízení očekávaných prodejů neboli forecasty.

Výrobní controlling

Strategický výrobní controlling	Operativní výrobní controlling
<ul style="list-style-type: none">• Strategická analýza výroby• Definice výrobních cílů a výrobních postupů	<ul style="list-style-type: none">• Výrobní plány• Kalkulace výrobních nákladů• Časové a kvalitativní parametry výroby• Zásoby a zásobovací systémy• Sledování výkonu a produktivity

Výroba obecně slouží k vytváření hmotných statků a nehmotných služeb, kterými podnik odpovídá na tržní poptávku. **Výrobní proces** je plynulý tok, ve kterém dochází k transformaci surovin na finální výrobky řadou operací. Z pohledu logistiky se sleduje základ procesu v podobě cesty materiálu, podél které dochází k jeho transformaci na produkt, který lze prodat. Plánování výrobního procesu a výrobní logistika se přímo odvíjí od charakteru výroby a druhu výrobků. **Výrobní činnost** přímo ovlivňuje samotné fungování podniku, jeho postavení na trhu a konkurenceschopnost.

Výrobní controlling spočívá v plánování a řízení výrobního procesu, porovnává plánovaný a skutečný stav výroby a dokáže odhalit slabé a silné stránky výrobního procesu podniku. Hlavním úkolem výrobního controllingu je tedy zefektivnění výrobních procesů. Veškeré odstraněné problémy pak vedou ke zvýšení výkonnosti podniku. K tomu se sledují a analyzují vybrané ukazatele využití výrobních strojů a výkonu pracovníků.

Strategický výrobní controlling se zaměřuje na strategickou analýzu výroby, výrobní cíle a výrobní postupy. Strategická analýza výroby usiluje o objektivní zhodnocení současného výrobního procesu a o zvýšení jeho potenciálu. Součástí je odhad objemu a struktury zdrojů. Správně definované výrobní cíle a výrobní procesy vymezují výrobní proces z pohledu všech jeho atributů, kterými jsou v první řadě optimální výstupy výrobního procesu tedy produkty.

Operativní výrobní controlling odpovídá za práci s výrobními plány, kde přispívá zejména k definici výrobních cílů a následné kontrole jejich plnění. V rámci operativního výrobního controllingu dále dochází ke kalkulaci výrobních nákladů, čímž se myslí stanovení velikosti nákladů na kalkulační jednici, kterou může být kus, metr, kilogram nebo jiná měrná jednotka výrobku. Neopominutelnou složkou je také kvantifikace parametrů výroby, optimalizace zásobovacích procesů a zásobovacích systémů a sledování výkonu a produktivity výrobních faktorů.

Controlling kvality

Strategický controlling kvality	Operativní controlling kvality
<ul style="list-style-type: none">• Total Quality Management• Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none">• Quality Management System• Náklady na kvalitu• Řízení dokumentací• Naplňování standardů• Normy

Kvalita je parametr produktu, který odpovídá na otázku jaký, latinsky qualis. Je to paralela kvantity, která odpovídá na otázku kolik, latinsky quantum. Kvality vnímáme obvykle smyslovým poznáním, v důsledku čehož závisejí na úsudku a schopnostech pozorovatele. Kvantity je potřeba zjišťovat měřeními či počítáním, proto je obvykle možné je ověřit a jsou tedy objektivnější.

Controlling kvality cílí na vyhodnocování aktivit a plánovaných cílů v oblasti managementu kvality. Dlouhodobé dopady na společnost monitoruje strategický controlling a okamžité dopady nesprávně zvolených systémů jakosti nebo nenaplňování průběžných krátkodobých cílů kvality a z toho vyplývajících rizik je v kompetenci operativního controllingu kvality.

Strategický controlling kvality je zaměřen na modely Total Quality Management a Balanced Scorecard, které mají v sobě obsažené strategické cíle a dlouhodobé směřování podniku včetně jeho dlouhodobých ambicí. V případě modelů řízení kvality TQM jde o podnikatelskou a manažerskou filozofii, založenou na prosazování kvality či řídicích praktik, které vedou k celkové kvalitě organizace. Tato filozofie musí být známa nejen zákazníkovi, ale i každému pracovníkovi pracujícímu v podniku, jelikož každý má trvale vliv na kvalitu organizace. Tento systém sice pochází ze Spojených států amerických, avšak velmi oblíbeným se stal v Japonsku, přičemž právě Japonský model je považován za velmi oblíbený a úspěšný. Model Balance Scorecard představuje cestu, jak dosáhnout vytyčených cílů stanovených v politice jakosti v závislosti na různých činnostech. Tento model je interdisciplinárním nástrojem komplexního řízení podniku, který zdaleka překračuje roli v oblasti řízení kvality. Dosahování strategických cílů na bázi čtyř pohledů a vyvíjejících se faktorů modelu BSC jednoznačně definuje, že je nutné hledat rovnováhu mezi jednotlivými skupinami aktivit.

Operativní controlling kvality zahrnuje vyhodnocování a navrhování opatření v oblastech modelů Quality Management System a controlling nákladů na kvalitu. Je orientován na rozpoznávání a řízení krátkodobých cílů kvality, obsažených hlavně v řízení dokumentací, v naplňování standardů a v definovaných normách. Modely řízení kvality QMS nabízejí systémový přístup k řízení kvality. V Evropě jsou zastoupeny především ISO normami, i když to nemusí platit vždy. ISO normy představují soubor celosvětových norem, které nabízejí určitý předem vymezený rámec, na kterém podniky mohou vystavět systém řízení kvality. ISO normy vyžadují, aby podniky písemně popsali, co dělají, udělali a budou dělat pro zlepšení kvality. Je třeba uvádět všechny provozní postupy podniku, v manuálech kvality vysvětlit, jak je kvalita řízena, sledována, zaznamenávána a kontrolována. Jinými slovy dokládají, jak se ve skutečnosti realizují naplánované systémy jakosti.

