

# CONTROLLING - EFEKTIVNÍ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ PŘI ŘÍZENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH VÝROBNÍCH FIREM V ČR

## Controlling – effective problem solving of manufacturing small and medium companies in Czech republic

Petr NOVÁK

---

Today we still register the necessity of change in company management. The aim of this paper is to present the role and the place of enterprising controlling. Enterprising controlling and its main parts as financial controlling, product controlling, personal controlling etc. represent the management complex system. This system is able to safe costs and reach higher profit.

**Controlling, controlling tools, management, effectiveness, financial controll, debts controll**

---

### Úvod

Uplynulo již téměř 15 let od odstartování zásadních změn v ekonomice České republiky a přechodu od centrálně plánované ekonomiky k ekonomice tržní. To vyžadovalo, a stále ještě vyžaduje také změnu myšlení při řízení moderních a úspěšných firem. Mohlo by se zdát, že tato doba je dostatečně dlouhá k tomu, aby se firmy dokázaly přizpůsobit novým trendům a novým požadavkům mezinárodního obchodu, především pak při obchodování se subjekty na trzích EU a USA.

Bohužel ze zkušeností z praxe je často patrné, že mnoho firem, a to nejen malých či středních, ale také i velkých, se stále nedokázalo vyrovnat s novou situací na otevřených a globalizovaných mezinárodních trzích a při řízení neustále uplatňují metody a postupy, které sice byly před rokem 1989 dostačující, ale v současné době jsou zcela scestné. Mnoho „moderních“ manažerů přetransformovaných ze socialistické éry tak často vede firmy do velkých ekonomických problémů, spojených jak s poklesem prodeje a růstem ztrátovosti, tak také s vysokým úvěrovým zatížením, platební neschopností apod.

Komplexním nástrojem řešení vzniklých problémů (pokud již není příliš pozdě na záchranu firmy založenou na změně řízení) pak může být controlling, který však musí zasahovat do všech řídicích činností firem a jeho uplatňování musí být tvrdé a důsledné. Znamená to často výměnu velké části „dinosauřího“ managementu za moderní, osvobozený od většiny nezdravých „socialistických“ návyků.

Controlling patří k těm metodám, jenž se stávají nezbytným základem při stále rostoucí složitosti procesů zpracování informací, analýz, tvorby podnikový plánů, jejich kontroly atd. Jeho realizace se uskutečňuje pomocí rozsáhlého souboru činností zasahujících všechny oblasti, úseky a úrovně řízení a jeho implementace do firmy je jedním z nedílných faktorů úspěšného moderního řízení firmy.

V tomto článku bych chtěl poukázat na některé problémy při řízení malých a středních firem a možnosti využití controllingu k jejich řešení. Chtěl bych ale především upozornit na jednu z nejdůležitějších oblastí controllingu jež by měla zabezpečovat bezproblémový chod zdravé firmy. Touto oblastí je **finanční controlling**.

## Controlling

Jistě již nyní není potřeba sáhodlouze vysvětlovat, co znamená význam slova controlling a jakou hlavní úlohu ve firmách plní. Proto si tedy jenom v krátkosti řekněme co to controlling je.

Pojem controlling je převzat z americké terminologie a vychází z termínu „to control“, což ovšem neznamená, jak by si mohl někdo myslet, pouze „kontrolovat“, ale především také „řídít“ a „ovládat“[1]. Všechny tyto činnosti je nutné zkombinovat a vhodně je využít při řízení firmy. Controllingem tak nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení, kontrola a regulace[2].

### Filosofie a úkoly controllingu

Abychom mohli mluvit o controllingu, musíme si v první řadě uvědomit z čeho vychází. Proto se bavíme o filosofie controllingu. Ta je velmi dobře charakterizována těmito základními znaky: [3]

- orientace na cíle,
- zaměření na slabá místa,
- zaměření na aktivity,
- rozvíjení nepřetržitých analytických procesů v důsledku permanentního porovnávání plánu a skutečnosti,
- zaměření na budoucnost
- získání impulsů pro budoucnost.

Dá se říci, že především tato filosofie a myšlení založené na této filosofii je to, co často chybí bývalým „socialistickým“ manažerům. Praktické přenesení této filosofie do praxe potom znamená, že při řízení se neřeší následky (např. nízká ziskovost  $\Rightarrow$  zvýšení ceny výrobků), ale především příčiny (nízká ziskovost  $\Rightarrow$  redukce nákladů, odstranění neproduktivních míst ve výrobě apod.).

Co se týče úkolů controllingu, můžeme vycházet z formulace podle FEI („Financial Executives Institute“ nebo-li Americký Svaz controllerů), kdy bylo již v roce 1962 zformulováno 7 základních úkolů[4].

- *Plánování* – vytvoření plánovacího systému podniku, koordinace a provádění plánovacích prací atd.
- *Výkaznictví a interpretace (reporting)* – nákladové účetnictví a kalkulace, manažerské účetnictví, finanční účetnictví atd.
- *Hodnocení a poradenství* – poradenství pro manažery ve všech otázkách plánování, řízení, kontroly, vyhodnocování finančních a ekonomických důsledků důležitých rozhodnutí atd.
- *Daňové záležitosti* – daňové plánování, kontrola daní, správa daní atd.
- *Výkaznictví pro statistické účely* – údaje pro ČSÚ, INTRASTAT atd.
- *Ochrana majetku* – vnitřní kontrolní systém, revize atd.,
- *Národohospodářské výzkumy* – průběžná analýza vnějšího prostředí podniku a vazby podniku na toto prostředí.

Vzhledem k časovému rozdílu, kdy došlo k výraznému rozšíření působení controllingu téměř do všech činností podniku, jsou již tyto úkoly rozšířeny o několik dalších, již poněkud konkrétnějších úkolů, provázaných s danou řešenou problematikou. Ovšem původní úkoly zůstávají i v současné době základními stavebními prvky controllingu.

## **Význam a přínos nového myšlení řízení v praxi**

Co tedy změny v přístupech řízení ve firmě znamenají a co přinesou? Tyto změny musí především zasáhnout myšlení lidí, pracovníků. A to nejen řídících pracovníků, ale především také jejich podřízených. Musí být vytvořen harmonický celek, ve kterém každý prvek musí zapadat do „skládanky“, která vytvoří celek firmy.

Při implementaci controllingu je nutné začít „shora“ neboli u strategického controllingu. Je nezbytné konfrontovat požadavky vlastníků se stanovenými cíly a způsoby jejich dosažení. Je potřeba vycházet z filosofie, vizí a představ. Na těchto základních prvcích pak může dojít ke konkretizaci jednotlivých možností řízení v dílčích oblastech fungování firmy. U těchto oblastí musí dojít k maximální souhře a spolupráci tak aby byl vytvořen dobře fungující celek. Za předpokladu zajištěného prodeje a sladění všech činností ve firmě tak může dojít k výrazným úsporám nákladů, zvýšení produktivity, ziskovosti a zajištění finanční stability firmy.

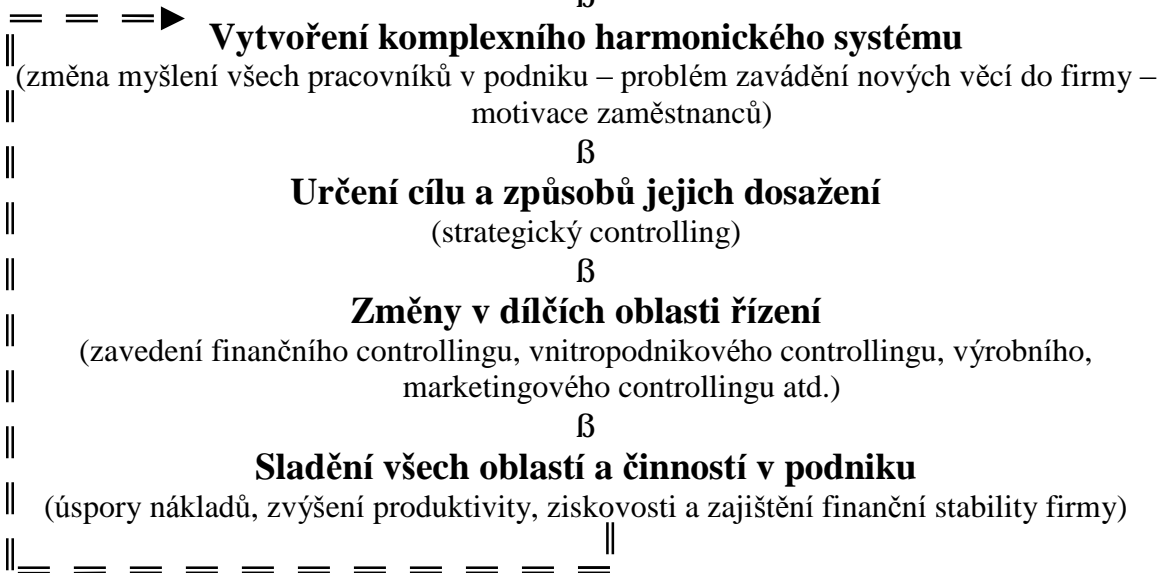
### **Hlavní oblasti využití controllingu ve středních a velkých firmách**

- Strategický controlling – vytváří strategii podniku, určuje strategické (především dlouhodobé) cíle a plány od kterých se mohou poté odvíjet další dílčí činnosti
- Vnitropodnikový controlling – zastřešuje oblast vnitropodnikového řízení, tzn. především řízení nákladů, vytváření a schvalování kalkulací (a jejich metodiky), tvorbu krátkodobých plánů, určování metodiky manažerského účetnictví atd.
- Finanční controlling – v elementární rovině má na starosti především otázku finančních zdrojů, tzn. jejich získávání, správu a užití. Dalšími úkoly jsou výkaznictví a reporting finanční situace, statistika, finanční kontrola, daňová problematika atd.
- Výrobní controlling – controlling jakosti – řízení a kontrola výroby, stanovování výrobních norem, metodika dodržování jakosti (ISO 900x – 20000) atd.
- Marketingový controlling – tvorba marketingových strategií, určování marketingových cílů, vyhodnocování efektivnosti marketingu atd.
- Controlling investic – vytváří plány investic podle požadavků jednotlivých oddělení, plánuje strategické investice, rozhoduje mezi investicí a reinvesticí, vyhodnocuje efektivnost investic (a návratnost), řídí investiční akce, má na starosti dohled nad rozpracovanými investicemi atd.
- Personální controlling – řídí lidské zdroje ve firmě, mezi úkoly patří přijímání pracovníků, tvorba systémů hodnocení a následné vyhodnocování pracovníků, odpovídá za dodržování veškerých zákonů týkajících se práce a pracovníků, vyhodnocuje produktivitu práce atd.

Propojení těchto oblastí do celistvého celku není jednoduchou záležitostí a vyžaduje maximální nasazení a motivaci všech zainteresovaných pracovníků. Následující schéma vyjadřuje implementaci systému controllingu v podnikové praxi.

## Implementace controllingu

β



Položme si nyní otázku, proč se vlastně touto oblastí zabývám? Rozhodně to není proto, že by se jednalo o nějaký módní výstřelek. Je to z toho důvodu, že při mém setkání s firemní praxí jsem narazil na mnoho problémů, které by právě fungující systém controllingu mohl odstranit a přispět tak k vyšší efektivitě firem. Jaké problémy to tedy zejména jsou?

### Hlavní problémy řízení firem v ČR (bez zahraniční účasti)

- § Způsob myšlení manažerů – vliv „socialistické“ minulosti
- § Globalizace – mnoho manažerů si stále neuvědomuje, že v současném světě informačních technologií, otevírání světových trhů a příchodu zahraničního kapitálu dochází ke zcela zásadním změnám vedení a řízení firem také v ČR. Ten kdo se nedokáže přizpůsobit je ve většině případů odkázán na pouhé „sbírání drobků“ což může vést až ke krachu firem.
- § Řízení bez určení strategických cílů – řídicí pracovníci nemají často jasnou představu o filosofii podnikání firmy, o hlavních cílech, které je nutné dosáhnout což se přenáší i na nižší úrovně řízení.
- § Řízení „setrvačností“ – problém vychází přesevším z přístupu k řízení způsobem „vždycky to nějak šlo, tak proč by to nešlo dál“, chybí orientace do budoucnosti, inovace apod.
- § Řešení problémů „ex post“ – dochází k řešení problémů až poté co nastanou, místo aby byl uplatňován přístup předcházení problémům
- § Vlastník = manažer = „bůh“ – pokud vlastník zastává zároveň funkci top manažera (a není to jeho specializace), dochází často k nekvalifikovaným rozhodnutím, které mají negativní následky na ekonomickou situaci firmy
- § Nesystémový přístup řízení
- § Řízení x kontrola – řízení mnohdy probíhá bez kontroly výkonů a plnění cílů, nedochází ke vzniku zpětných vazeb, což má za následek
- § Absence komplexního systému plánování – v mnoha případech chybí nejen dílčí plány jednotlivých oblastí a oddělení, ale také hlavní plány hospodaření (výsledovky, cash-flow, bilance, investice atd.)

- § Využití IS/IT při řízení firmy atd. – využití IS, případně MIS (manažerský IS) v malých a středních firmách je pořád na nízké úrovni. A pokud ve firmě IS existuje, často nebývá odpovídajícím způsobem využíván.

Právě propracovaný komplexní systém controllingu a využití jeho nástrojů by mělo vést k odbourání většiny těchto problémů, což by mělo vést k zlepšení řízení firem a zvýšení jejich efektivity.

## Finanční controlling

Věnujme se nyní alespoň v krátkosti jedné části controllingu, a sice controllingu finančnímu. Proč jsem si vybral zrovna tuto oblast? Je to z toho důvodu, že finance jsou v každé firmě klíčovou oblastí a mnoho firem má problémy uřídit své finanční potřeby a zdroje. Může tak docházet k finanční nestabilitě, což v krajním případě může mít za následek až úpadek firmy

### Finanční stabilita – využití finančního controllingu

Zajištění finanční stability představuje problém pro nejméně polovinu malých a středních firem ve většině výrobních odvětví. Proto je nasnadě zabývat se touto problematikou podrobněji. Využit můžeme několik nástrojů finančního controllingu. Pracovníci oddělení finančního controllingu se tedy musí zabývat především:

- § zajištěním financování provozu firmy,
- § řízení cash-flow,
- § finančním plánováním a kontrolou,
- § **řízením pohledávek** (a závazků),
- § řízením zásob,
- § řízením úvěrů,
- § řízením výše pracovního kapitálu atd.

Je si nutné přiznat, že tržní prostředí v České republice je stále ještě poněkud „pokřivené“, tzn. že stále ještě neexistují etické zásady podnikání. Takže velmi často dochází k případům, kdy se podnik dostane do finanční nestability jenom z toho důvodu, že se mu nepodaří včas vyinkasovat své pohledávky z důvodů (ne)platební morálky velkého množství podnikatelských subjektů v ČR. Bohužel se nejedná o ojedinělé případy. Pokud si vezmeme příklady z praxe, je u nás zcela „normální“, že faktury s 30-ti denní lhůtou splatnosti jsou zaplacený klidně až dalších 30 nebo 60 dní po vypršení platební lhůty. To vše negativně ovlivňuje cash-flow podniku a je životně nezbytné tuto situaci řešit. Na tomto místě tedy můžeme v rámci finančního controllingu hovořit také o controllingu pohledávek. Hlavní problémy, které musí řešit jsou:

- § délka platebních lhůt při prodeji – většinou delší při exportu,
- § (ne)dodržování platebních lhůt (ze strany dlužníků),
- § vznik druhotné platební neschopnosti,
- § nedobytnost části pohledávek atd.

Uvedme si **příklad konkrétní firmy**, která se také musí potýkat s uvedenými problémy. Jedná se o středně velkou výrobní firmu podnikající v elektrotechnickém oboru. Vlastník firmy je vyučen v elektro-oboru a zároveň tedy řídí firmu. Podrobnější údaje jsou zachyceny v následující tabulce.

		<b>Rok 2003 – výchozí</b>	<b>Rok 2004*</b>
Tržby		50 mil. Kč	98 mil. Kč
Export		30 % (EU 20%)	70 % (EU 65 %)
Platební lhůty	tuzemský odběratel	14 – 30 dní	14 – 45
	zahraničí odběratel	30 – 60 dní	30 - 90
	tuz. dodavatel	30 – 45 dní (podíl nákupu 50 %)	30 – 45 dní (podíl nákupu 48 %)
	zahr. dodavatel	platba předem (20 %) 14 – 30 dní (30 %)	platba předem (18 %) 14 – 30 dní (34 %)
Ø výše pohledávek	ve splatnosti	4 mil. Kč	16 mil. Kč
	po splatnosti	0,5 mil. Kč	2 – 4 mil. Kč
Rentabilita tržeb		20 %	25 %

\*) očekávaný vývoj

Jak je z tabulky zřejmé, firma v roce 2004 velmi výrazně expanduje a to především do zahraničí, což s sebou ovšem nese mnoho negativních dopadů co se týče zajištění finančních zdrojů a tento problém musí firma neustále řešit. Nejdříve si však uvedme důvody a důsledky této expanze:

Důvody radikálního nárůstu exportu

- + vyšší ziskovost
- + větší odběratelé
- + spolupráce při vývoji nových výrobků

**Důsledky**

- *delší lhůty inkas*
- radikální nárůst výroby – problém nedostatečné výrobní kapacity
- problémy s dodržáním dodacích lhůt
- zvýšené náklady při realizování zahraničních plateb, inkas případně konverzí měn
- nedostatečně propracovaný marketing a cenová politika
- *nedostatek volných finančních prostředků*

Tyto důsledky tedy předznamenávají další možnosti využití finančního controllingu k:

- zajištění prostředků z úvěru
- využití obchodních (dodavatelských úvěrů)
- **rozhodnutí o poskytnutí skont a dalších slev za promptní platby**
- snížení prostředků vázaných v zásobách
- rozhodnutí o způsobu nakládání se zahraniční měnou atd.

β

**Výběr nejvýhodnější (optimální) varianty**

K těmto rozhodnutím je však již potřeba odbornějších ekonomických znalostí, a proto je nasnadě využití finančních controllerů, kteří jsou schopni tyto problémy řešit.

**Shrnutí**

- § S velikostí firmy rostou požadavky na řízení
- § Využitím controllingu lze získat komplexní nástroj efektivního řízení firmy
- § Controlling musí být prováděn systematicky na všech úrovních řízení
- § Zvýšení exportu klade vyšší nároky na řízení - propracovaný systém controllingu může být řešením vzniklých problémů

S velikostí firmy rostou také požadavky na řízení firem. Využitím controllingu lze získat komplexní nástroj efektivního řízení firmy. Čím větší integrovanost controlling vykazuje, tím větší efektivitu je schopen dosahovat. Využitím vhodných controllingových nástrojů můžou firmy předcházet ekonomickým potížím pramenícím z neodborného nebo neuceleného systému řízení. Při integraci do EU a nekontrolované expanzi firem na trhy EU (ale i mimo EU) by tak snadno mohlo dojít k ohrožení finanční stability firmy, která nejednou vedla až ke krachu do té doby relativně zdravého subjektu.

Implementace controllingu do firmy je však náročný proces, jehož úspěch je závislý na mnoha faktorech. V případě plánované expanze firem, a to nejen do zahraničí, je tak potřeba zahájit implementaci s dostatečným předstihem, aby mohlo dojít ke sladění všech činností ve firmě a vyřešení konkrétních problémů snižujících produktivitu a efektivitu firem. Ovšem i v případě, kdy firma nechystá žádnou expanzi, ale objevují se u ní problémy s řízením, doporučuji co nejdříve přistoupit k zavedení controllingu nebo alespoň jeho hlavních nástrojů neboť jen tak lze předejít zbytečným ztrátám a následným problémům.

**Klíčová slova:** controlling, nástroje controllingu, management, nástroje řízení, efektivita, finanční controlling, controlling pohledávek

## Literatura

1. FREIBERG, F. *Finanční controlling:Koncepce finanční stability*, Praha: MANAGEMENT PRESS 1996, 199 s., ISBN 80-85943-03-4
2. INTERNATIONAL GROUP OF CONTOLLIG *Slovník controllingu*, Praha: Management press 2003, ISBN 80-7261-085-6
3. HOFMEISTER, R., STIEGLER, H. *Controlling*, 2. vydání Praha: BABTEXT 1992, 160 s., ISBN 80-900178-8-6
4. KONEČNÝ M., REŽŇÁKOVÁ M. *Controlling*, 2. vydání, Brno: PC-dir, 2000, 121 s., ISBN 80-214-1535-5
5. ESHENBACH, R. a kolektiv *Controlling*, Praha: Aspi Publishing 2000, 812 s. ISBN 80-85963-86-8

## Kontaktní adresa:

Ing Petr Novák

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Mostní 5139, 760 01 Zlín, e-mail: pnovak@fame.utb.cz