

VYUŽÍVÁNÍ CONTROLLINGU V PODNIKOVÉ PRAXI – EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

USE OF CONTROLLING IN BUSINESS PRACTICE – EMPIRICAL SURVEY

Lukáš Kruml, Simona Činčalová

Abstrakt

Príspevek se věnuje využití a rozsahu uplatnění operativního controllingu v podnicích působících na území České republiky, konkrétně na malé a střední podniky v oblasti průmyslu, dopravy a stavebnictví působící v regionu NUTS 2. Prezentuje výsledky empirického šetření – dotazníku. Zaměřuje se zejména na zjištění struktury controllingových procesů, jejich organizační a personální zabezpečení. Popisuje také ale nejdůležitější důvody firem pro nevyužívání controllingu při jejich řízení.

Klíčová slova: controlling, MSP, manažerské nástroje

Abstract

The paper deals with the use and range of application of operational controlling in companies operating in the Czech Republic, specifically for small and medium-sized enterprises in the industrial, transport and construction sectors operating in the region NUTS 2. That presents the results of survey - a questionnaire. It focuses mainly on determining the structure of controlling processes, their organizational and staffing. But also it describes the most important reasons for not using controlling in firm's management.

Keywords: controlling, SME, management tools

JEL classification: M21

Úvod

Prudký nárůst manažerských metod a nástrojů je jedním ze stěžejních rysů současné manažerské teorie i praxe. Součástí tohoto trendu je i posilování controllingu v mnoha jeho podobách a aplikačních formách. Stále častějším trendem manažerských systémů, zejména u malých a středních podniků, by dnes měla být implementace controllingu nebo alespoň jeho základních

principů. Cílem příspěvku je na základě empirického dotazníkového šetření zhodnotit využívání a rozsah uplatnění operativního controllingu v podnicích působících na území České republiky.

Pro tyto účely je stanoven výzkumný vzorek obsahující malé a střední podniky do 250 zaměstnanců, výrobní i nevýrobní v oblasti průmyslu, dopravy a stavebnictví, se sídlem na území regionu NUTS 2 v Pardubickém, Královéhradeckém a Libereckém kraji. Dotazníkové šetření probíhalo prostřednictvím on-line dotazníku ve webové aplikaci Survio a s využitím kontaktů z podnikové databáze Magnus Web. Výzkumné otázky se týkají možnostmi implementace, využití, rozsahu uplatnění controllingu a jeho možného synergického propojení s dalšími manažerskými nástroji v podnikové praxi.

1 Popis dat a metody

Pro účely naplnění cíle příspěvku je stanoven výzkumný vzorek obsahující malé a střední podniky do 250 zaměstnanců, výrobní i nevýrobní v oblasti průmyslu, dopravy a stavebnictví, se sídlem na území regionu NUTS 2 v Pardubickém, Královéhradeckém a Libereckém kraji. Dotazníkové šetření probíhalo prostřednictvím on-line dotazníku ve webové aplikaci Survio a s využitím kontaktů z podnikové databáze Magnus Web. Výzkumné šetření probíhalo v období únor - březen 2016. Výzkumné otázky se týkají možnostmi implementace, využití, rozsahu uplatnění controllingu a jeho možného synergického propojení s dalšími manažerskými nástroji v podnikové praxi. Hlavními metodami použitými při zpracování jsou popis, analýza, syntéza a základní metody popisné statistiky.

2 Teoretická východiska

Nejčastěji se v souvislosti s controllinem hovoří o manažerském přístupu (způsobu) řízení organizace založeném na propojení plánovacího a kontrolního procesu, řízení odchylek a zlepšování stávajícího stavu s orientací na cíl do budoucna, jenž s pomocí informační základny a integrací organizačních činností pomáhá zvyšovat efektivitu managementu. (Tóth, 2014, Eschenbach, 2012). První úroveň je většinou nákladový controlling, dále se rozšiřuje na finanční (ekonomický) a komplexní controllingový systém je často doplněn naturální složkou s věcnými ukazateli. (Tóth, Němec, Surynek, 2014). Controllingové

principy lze využít jak na operativní úrovni, tak i při strategickém řízení. (Vollmuth, 2004).

Organizačně je často controlling chápán jako poradenský štáb, který nemá rozhodovací pravomoc, a může tak být v organizaci realizován jedním nebo více pracovníky nebo pouze jen začleněním controllingových principů do řízení. (Eschenbach, 2012). V případě jeho začlenění do liniové struktury existuje konkrétní pracovní pozice či dokonce celé controllingové oddělení. (Young, 2004). V závislosti na organizačním uspořádání jsou pak na controllery kladeny různě vysoké nároky. Nejvýznamnější je efektivní komunikace a spolupráce controllerů a jednotlivých manažerů. (Ernst and Young, 2008). Dalším požadavkem na controllery je podle Schaeffera (2013), mimo jiné, zejména analytické myšlení pro převedení myšlenek do čísel a zpět.

3 Výsledky

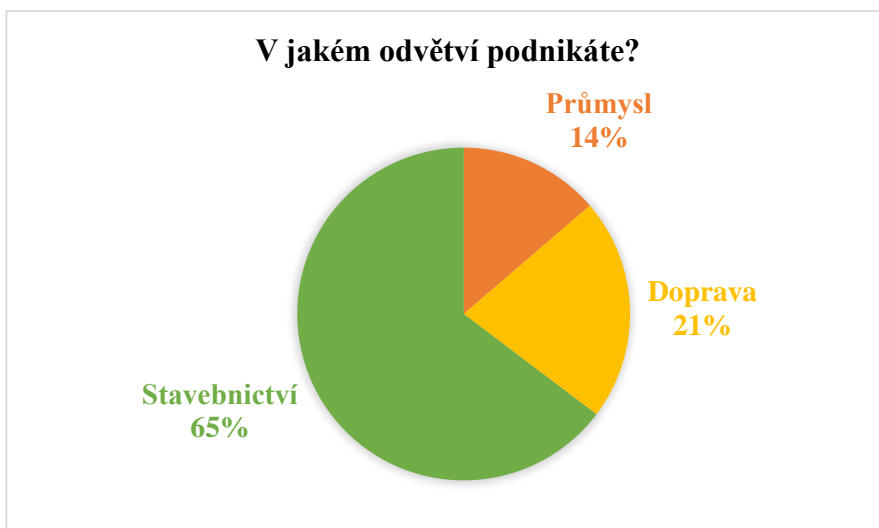
Reprezentativnost výběrového vzorku pro výzkum lze statisticky determinovat podle vzorce (Kozel, 2006):

$$n \geq \frac{t_{\alpha}^2 * p * (1 - p)}{d^2}$$

Jestliže bude v našem případě požadovaná spolehlivost $\alpha = 0,1$, koeficient intervalu spolehlivosti 90 % $t_{\alpha} = 1,645$, při přípustné chybě $d = 10$ % s odhadem relativní četnosti $p = 0,8$, pak podle výše uvedeného vzorce je potřebný minimální rozsah výběru $n = 44$ podniků.

Výběrový soubor je určen nenáhodným výběrem na základě responzí v dotazníkovém šetření. Z celkového počtu 548 oslovených aktivních firem vyselektovaných podle výše uvedených kritérií odpovědělo 51 respondentů zahrnutých do výzkumu. Tento počet tedy splňuje podmínku minimálního rozsahu a výběrový soubor lze tak považovat za reprezentativní. Návratnost odpovědí činí 9,31 %.

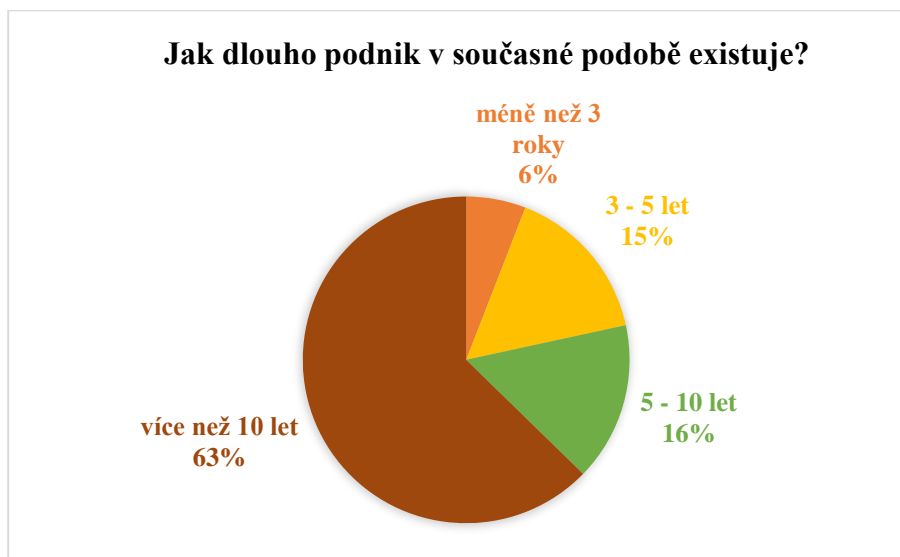
První otázka se týká odvětví, ve kterém firmy podnikají. Z výsledků je patrné (viz Obrázek 1), že dotazník je vyplňován především průmyslovými podniky. Podíl zbylých dvou odvětví představuje zhruba třetinu zainteresovaných respondentů.



Obrázek 1: Struktura podniků podle oblasti působení

Dalšími otázkami je zjištěno, že se jedná o malé a střední podniky s rozsahem zhruba 50 – 250 zaměstnanců. V případě vlastnických struktur je dosaženo téměř rovnoměrného rozložení podniků – 41 % ryze zahraničních, 33 % ryze českých a 26 % smíšených.

Nejvíce dotazovaných podniků působí na trhu více než 10 let (viz Obrázek 2), což je pro náš výzkum týkající se controllingu velmi důležitá informace.



Obrázek 2: Doba existence podniků

Následující otázky jsou již zaměřeny na samotný controlling. Dle té další je zjištěno, že controlling nebo alespoň jeho principy využívá 77 % dotazovaných podniků. Ze zbylých 23 % se controlling nesnažilo ani implementovat 83 % podniků. Důvody, kvůli kterým podniky nevyužívají tento nástroj, jsou znázorněny na Obrázku 3.

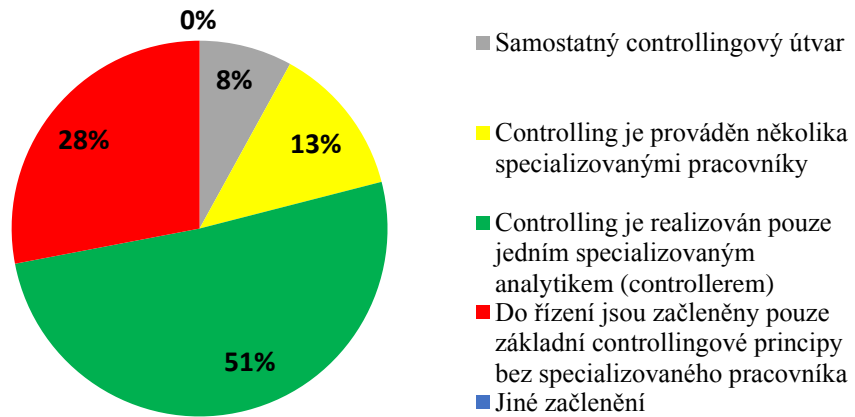


Obrázek 3: Důvody nevyužívání controllingu v podnicích

Podniky nevyužívají controlling především proto, že je tato problematika složitá, vyžaduje kvalifikované pracovníky s potřebnými znalostmi a vlastnostmi, dále proto, že si myslí, že nepotřebují zavádět tyto principy do řízení a také z důvodu časové náročnosti implementace a následného využívání controllingu.

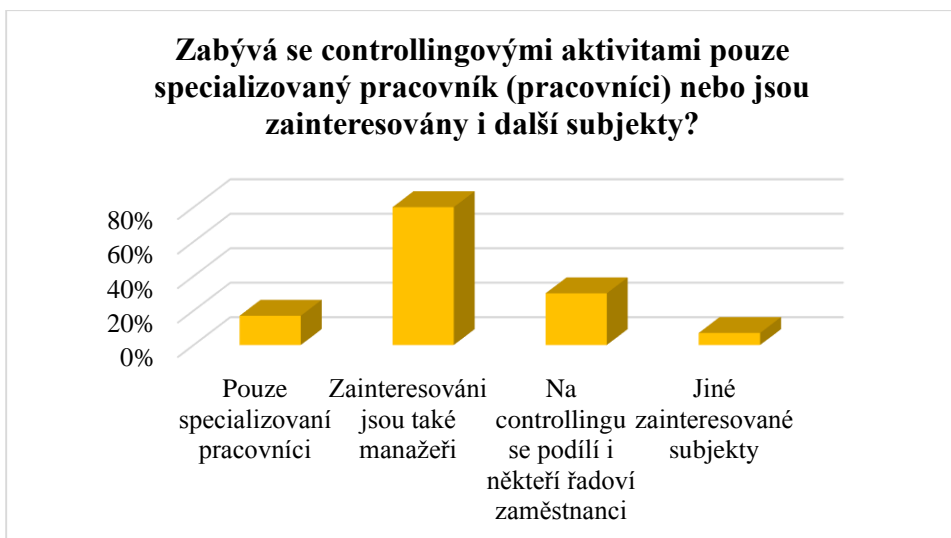
Podnikům, kde controlling funguje, jsou položeny další otázky. Nejčastějším způsobem zavedení controllingu do organizační struktury je realizace pouze jedním specializovaným analytikem (viz Obrázek 4). 28 % podniků pouze začleňuje základní controllingové principy do podnikového řízení, bez personálního obsazení. Asi pětina respondentů uvádí, že se controllingem zabývá více než jeden specializovaný pracovník, a to dokonce i v rámci samostatného controllingového útvaru.

Jakým způsobem je controlling začleněn do organizační struktury?



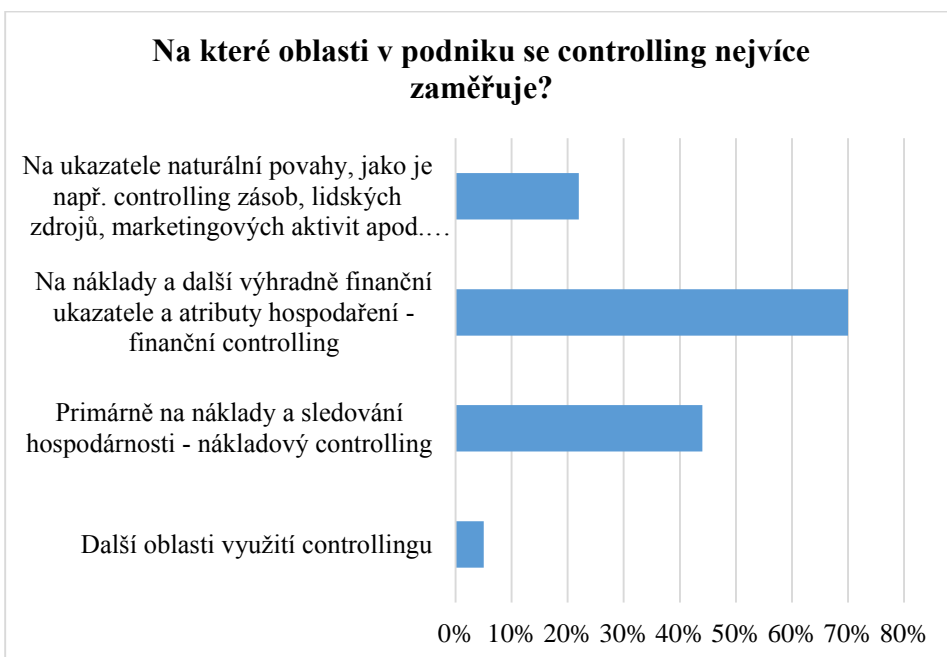
Obrázek 4: Jakým způsobem je controlling zaveden do organizační struktury?

Controllingem se v podnicích nezabývají pouze samotní specializovaní pracovníci, ale ve většině případů jsou zainteresovaní také manažeři nebo řadoví zaměstnanci (viz Obrázek 5). Spolupráci manažerů na controllingových aktivitách uvádí více jak 80 % podniků využívajících tento nástroj. Dalšími participujícími subjekty jsou např. samotní majitelé firem.



Obrázek 5: Zainteresovanost pracovníků do controllingu

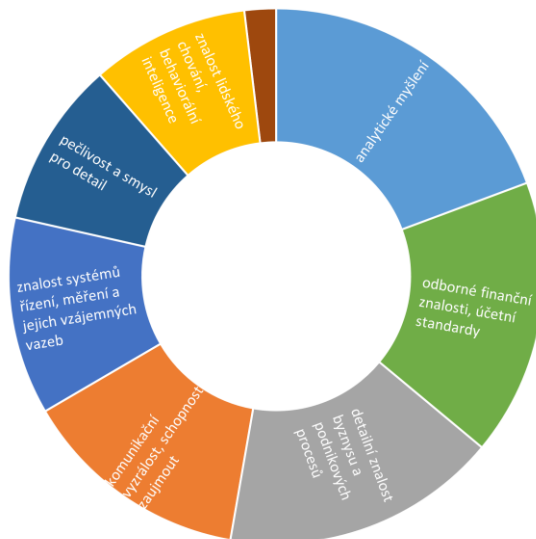
Nadpoloviční většina podniků (viz Obrázek 6) se věnuje finančnímu controllingu (orientace na náklady a další finanční ukazatele a atributy hospodaření) a nákladovému controllingu (zaměření primárně na náklady a také sledování hospodárnosti). Čtvrtina podniků s aktivním controllingem se také zabývá sledováním ukazatelů naturální povahy. Dalšími oblastmi využití jsou uvedeny optimální provoz, spotřeby surovin a energií, ostatní variabilní náklady, odpady, produkce CO2 a bezpečnost.



Obrázek 6: Oblasti zaměřené na controlling

Mezi znalosti a vlastnosti, kterými by měl disponovat správný controller, patří především analytické myšlení, detailní znalost byznysu a podnikových procesů a odborné finanční znalosti (viz Obrázek 7). Dalšími nezbytnými vlastnostmi je komunikační vyzrálost, pečlivost a smysl pro detail. Controller by měl umět propojit údaje např. z obchodu, marketingu a z účetnictví a vyprodukovat informaci. Musí umět z dostupných informací vybrat ty důležité. Jednou ze základních charakteristik manažera je nedostatek času. I kdyby dostal na stůl obsáhlé, dokonale sepsané reporty, tak je číst nebude. Nemá na to čas. Když je controller schopný poskytnout manažerům informace tak, aby jim to čas šetřilo, plní svou roli dobře.

Jaké znalosti a vlastnosti jsou, podle Vás, nejdůležitější pro výkon práce controllera?



Obrázek 7: Osobnost controllera

Závěr

Na základě empirického šetření je zjištěno, že tři čtvrtiny dotazovaných podniků controlling využívají. Nejčastějším důvodem nevyužívání tohoto nástroje je celková složitost problematiky – jak organizační, tak časová. Většina podniků se věnuje finančnímu a nákladovému controllingu.

Nejčastějším způsobem zavedení controllingu do organizační struktury je realizace pouze jedním specializovaným analytikem, přičemž jsou zainteresovaní také manažeři nebo řadoví zaměstnanci. Z výzkumu vyplývá, že správný controller by měl disponovat znalostmi byznysu a podnikových procesů, analytickým myšlením a odbornými finančními znalostmi.

Je vhodné zmínit, že vybraný vzorek podniků zcela nereprezentuje základní soubor, a tudíž nelze s danou jistotou všechna zjištění aplikovat na všechny podniky splňující nadefinovaná kritéria.

Žádný z respondentů neměl od autorů k dispozici definice a teoretické předpoklady k oblasti controllingu a souvisejícím tématům a při svých odpovědích tak čerpal pouze ze svých znalostí a zkušeností.

Tomuto tématu je potřeba se nadále věnovat. Proto bude proveden další výzkum, který se bude zabývat controllingem do větší hloubky.

Literatura

- [1] ERNST and YOUNG LLP. (2008). The Changing Role of the Financial Controller. *Financial Controller Network – Research report*. London: Ernst and Young LLP, 4046.indd (UK) 04/08.
- [2] ESCHENBACH, R. et al. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Překlad Jaroslav Rubáš. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xiv, 381 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-7357-918-0.
- [3] KOZEL, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 277 s. ISBN 802470966X.
- [4] NĚMEC, O., SURYNEK, A. (2014). Pracovní spokojenost a personální controlling. *Controlling in SMEs – Beyond Numbers*, Praha: Proceedings of The International Conference. ISBN 978-80-7408-086-9.
- [5] SCHAEFFER, U. (2013). The essence of Controlling. *Journal of Management Control*. Volume 23, Issue 4, pp. 311-317. DOI 10.1007/s00187-013-0168-0.
- [6] TÓTH, E. (2014). Quo Vadis Controlling. *Controlling in SMEs – Beyond Numbers*, Praha: Proceedings of The International Conference. s. 406 - 422. ISBN 978-80-7408-086-9.
- [7] VOLLMUTH, H. J. (2004). *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vydání, Praha: Profess Consulting, 359 s., ISBN 80-7259-029-4.
- [8] YOUNG, G. J. et al. (2004). Product-Line Management in Professional Organizations: An Empirical Test of Competing Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*. Vol. 47, No. 5, p. 723–735. ISSN 0001-4273.

Kontaktní údaje na autory

Ing. Lukáš Kruml, Ing. Simona Činčalová

Univerzita Pardubice

Studentská 95, 532 10 Pardubice

e-mail: lukas.kruml@student.upce.cz, simona.cincalova@student.upce.cz