

Strategický a operativní controlling

Za nejvyšší cíle vedení podniku jsou považovány jak trvalá jistota existence podniku (jako dlouhodobý strategický cíl) tak i úspěch a likvidita (jako krátkodobý operativní cíl). Z těchto cílů podnikového vedení mohou být odvozeny strategické a operativní požadavky na controlling, které mají za následek rozdělení controllingu na část strategickou a operativní.

Strategický controlling podporuje podnikové vedení podnětem k jednání, který vede k podnikové kultuře orientované na budoucnost ve všech funkčních oblastech podnikání na jedné straně a na druhé straně podporuje koordinaci při budování infrastruktury pro podporu strategicky-plánovacích a strategicky-prosazovacích procesů.

Úlohou operativního controllingu je podpora podnikového vedení při výstavbě výsledkově orientovaných plánovacích a kontrolních systémů pomocí koordinace, jakož i připravenost kvantitativních nástrojů k výsledkově orientovanému řízení podnikání.

Ačkoliv se vyvíjel operativní a strategický controlling jeden po druhém, může se podotknout, že obě specifikace forem se navzájem nevylučují, nýbrž doplňují. Strategický controlling vyžaduje fungující operativní controlling.

Controllingové nástroje

Controllingové nástroje obsahují všechny metodické pomocné prostředky, které jsou aplikovány ke splnění úkolů v rámci controllingu. Tyto pomocné prostředky mohou být rozděleny, adekvátně oběma variantám controllingu, na strategické a operativní nástroje. V závislosti na controllingové koncepci a úkolech konkrétně přidělených controllingu, se typy a počet controllingových nástrojů mohou silně lišit.

Operativní nástroje

Na základě úkolů operativního controllingu, jakož i na základě ústředního významu koordinačních funkcí controllingu mohou být definovány v operativní oblasti následující pole působnosti ve spojení s podstatnými charakteristickými nástroji.

Pole působnosti	Nástroje
Operativní podnikové plánování a rozpočtování	<ul style="list-style-type: none"> • Rozpočtový řád • Plnění rozpočtu • Finanční plán • Plán-účetní rozvaha • Moderní kalkulace • Benchmarking
Operativní zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> • MD/D-srovnání (odchylková analýza) • Plánová kalkulace
Investiční plánování a investiční řízení	<ul style="list-style-type: none"> • Investiční controlling - příručka • Dynamické investiční kalkulační postupy • Sensitivní analýzy • Investiční a odpisové rozpočty

	<ul style="list-style-type: none"> • MD/D-srovnání a alternativní kalkulace
Projektové plánování a projektové řízení	<ul style="list-style-type: none"> • Projektový controlling - příručka • Rozpočet projektu • Termínový plán, průběhový plán a plán využití • Komplexní nákladová, časová a pokroková kontrola • Projektová dokumentace
Informace vedoucích pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora zpracování dat v systému informovanosti vedoucích pracovníků • Intervenční, komunikační, moderační a presentační techniky

Strategické nástroje

Na základě úkolů strategického controllingu, mohou být definovány ve strategické oblasti následující podstatné nástroje:

Nástroje	Krátký popis
Analýza prostředí	Analýza se zabývá relevantními situacemi prostředí a vývojem prostředí v organizaci a slouží jako podklad pro nalezení strategie při použití dalších nástrojů.
Analýza podnikání	S ní jsou pochopeny ovlivnitelné potenciály organizace. Slouží jako základ pro odvozování silných a slabých stránek organizace.
Strategický vzor	Strategický vzor je definován jako písemné stanovení nejvyšších principů managementu, které jsou ovlivňovány z jejich strany podnikatelskou filozofií popř. posláním.
Metody scénářů	Tato metoda slouží rozvoji budoucích situačních prostředí (scénářů) a slouží popisu cesty od dnešní situace k těmto budoucím scénářům.
Potencionální analýza	Potencionální analýza je dalším trendem tradiční analýzy silných a slabých stránek. Sleduje cíl, aby posoudila postavení organizace na trhu a konkurenci.
Portfolio - analýza	Slouží k analýze optimální struktury stávajících strategických oblastí obchodních činností – odděleně podle rozsahu úkolů – a k odvozování strategických směrů nárazů.
Strategické rozpočtování	Existuje-li plán k zajištění dlouhodobé existence, který vykazuje a reguluje dlouhodobé náklady a výnosy ziskových potenciálů pro každý okruh odpovědnosti v podnikání, pro plánované periody.
GAP - analýza	Na základě konfrontace cílových představ a prozkoumaných výsledných dat kvantitativních cílových veličin je zprostředkována nezbytnost strategických opatření k dosažení cíle.
Koncept životního cyklu výrobku	Tento koncept symbolizuje na základě kvantitativních veličin (obrat, krycí příspěvek) průběh růstu výrobků, odvětví nebo trhů.
Křivka zkušeností	Centrální myšlenková podstata je, že s každým zdvojnásobením kumulovaného vytěženého množství celkové náklady na výrobek klesnou o 20 – 30%.