

Kontrola v manažmente

Pod pojmom „kontrola“ rozumieme porovnávanie skutočného stavu s požadovaným. Cieľom kontroly je identifikovať problémové oblasti a príležitosti a odporučiť opatrenia na zlepšenie podnikovej výkonnosti.

Ako prvé firmy, ktoré sa touto činnosťou systematicky zaoberali, sa uvádzajú americké firmy Booz Allen a Hamilton alebo Elrick a Lavidge. V roku 1959 AMA

/ American Management Association / zovšeobecnila skúsenosti firiem z oblasti revízie marketingu. Rozmach revíznych aktivít nastal koncom 70-tych rokov.

Kontrola v podniku je charakteristická tým, že:

1. Je to veľmi široká oblasť. Pojem „kontrola“, by mal predstavovať skôr horizontálnu alebo komplexnú kontrolu, zahrňujúcu podnikové prostredie, ciele, stratégiu, organizáciu a nástroje. Pri vertikálnej / funkčnej / alebo hĺbkovej kontrole sa detailne skúma niektorá dielčia funkcia, napr. kontrola reklamy, distribúcie, plnenia výrobného programu podniku, kontrola účtovnej závierky
2. Mal by ju vykonávať niekto nezávislý na činnosti, ktorá sa vyhodnocuje. Samokontrola sa pre vyššiu mieru objektívnosti neodporúča. Nezávislosť sa zabezpečí kontrolou osoby, ktorá nie je do kontrolovanej činnosti zainteresovaná alebo externou konzultantskou firmou. Veľké firmy môžu mať pre tento účel vytvorený osobitný útvar.
3. Je systematická, príprava a realizácia kontroly prebieha podľa určitého systému, nie intuitívne.
4. Odporúča sa periodicky vykonávať kontrolu v podniku. Nemala by sa vykonávať len vtedy, keď sa v podniku objaví problém, napr.: pokles odbytu, nárast reklamácií, slabé využívanie výrobných kapacít, ...

Proces kontroly môže pozostávať z nasledujúcich krokov:

1. Čo chceme dosiahnuť ? (Dohoda o cieľoch rozsahu a postupe)
2. Čo a prečo sa stalo ? (Zber informácií)
3. Čo máme urobiť ? (Prezentácia výsledkov a následný zber informácií)

Prvý krok pozostáva z porady vedúcich pracovníkov podniku a kontrolóra alebo tímu kontrolórov. Dohodnú sa na cieľoch, hĺbke, rozsahu, zdrojoch informácií, časovému rozvrhu a pod..

Zber informácií prebieha podľa vopred stanoveného plánu. Informácie sa získavajú v podniku (napr. od predajného personálu, z uložených dát vo výpočtovej technike ...) i mimo podnik (predovšetkým od zákazníkov). Prax dokazuje, že na ten istý problém existujú dva rozdielne názory.

Napr. pracovníkov podniku zaujíma najviac povesť podniku a rýchla reakcia na potreby zákazníkov. Zákazníka najviac zaujíma napr. servis a dodacia lehota, kvalita, vzhľad, cena... .

Tretím krokom je príprava a prezentácia výsledkov kontroly pre vedenie podniku. Kontrolný subjekt v záverečnej správe vedeniu podniku uvádza zoznam diagnostických zistení, odporúčaní a návrhov na opatrenia.

Predmet kontroly možno rozčleniť na niekoľko častí, čo však závisí od konkrétneho typu podniku. Napr.:

- **kontrola prostredia** – odhadnúť hlavné trendy vývoja jednotlivých zložiek podnikového makrookolia (politicko-právne, sociálno- kultúrne, technologické, ekonomicko-demografické). Výsledky

kontroly sa porovnávajú s prognózami podniku. Kontrola mikrookolía podniku (trh, zákazníci, dodávatelia, konkurencia, distribúcia) sa vykonáva spravidla rozhovormi v teréne.

- **kontrola stratégie** – východným bodom kontroly sú podnikové zámery a ciele, z ktorých vychádzajú marketingové ciele. Posudzuje sa správnosť ich formulovania, adekvátnosť stratégie možnostiam podniku. (Ťažko je vytýčiť si 15 % nárast odbytu, ak trh stagnuje a konkurencia je silná).
- **kontrola organizácie** – predmetom kontroly v tejto oblasti je otázka efektívnosti organizácie a predaja, úroveň interakcií medzi jednotlivými riadiacimi funkciami, ako sú výroba, financie, výskum a rozvoj a ďalšie. Popri organizačnej stránke sa kontroluje i osobná stránka, ľudský činiteľ.
- **kontrola systémov** – táto kontrola sa nezameriava na stratégiu alebo organizáciu, ale na postupy uplatňované v niektorých systémoch, ako napr. prognózovanie predaja, stanovenie predajných cieľov, riadenie zásob, distribúcia, vývoj nových výrobkov a pod.. Kontrola ukáže úroveň systému plánovania, realizácie a kontroly.
- **kontrola produktivity** – účelom kontroly v tejto oblasti je zistiť ako podnik dosahuje zisk a ktoré náklady by bolo možné obmedziť. Niektoré konzultačné firmy zahajujú celkovú kontrolu preštudovaním účtovných výkazov o predaji a nákladoch na predaj. Zisťuje sa ako ku zisku prispievajú jednotlivé výrobky, distribučné kanály alebo predajné oblasti.
- **kontrola funkcie** – vyššie uvedené kontroly môžu ukazovať na určité kľúčové činnosti, ktoré nefungujú tak ako by mali. Kontrolór môže zistiť napr. problémy predajného personálu alebo zistiť že rozpočty na reklamu sa pripravujú povrchno a že sa nevyhodnocuje efektívnosť takých vecí ako reklamné námety, prostriedky reklamy a načasovanie reklám. V takomto prípade je nutné zhodnotiť jednotlivé funkcie.

Kompletne vykonaná kontrola môže byť prínosom pre všetky podniky. Jej prínos je napríklad v takýchto situáciách:

- ak sa pri probléme v niektorej divízii vrcholové vedenie riadi zhodnotením situácie kontrolórom namiesto toho, aby sa spoliehal na interpretáciu toho istého problému vedením danej divízie
- ak vedenie neziskových organizácií (vedenie univerzít, nemocníc, sociálnych inštitúcií, cirkví) začína myslieť a nechá vykonať kontrolu, ktorá môže poslúžiť k výukovým ako aj diagnostickým účelom
- ak sa vedenie podniku orientuje na výrobnú orientáciu a kontrolór ho nasmeruje na trhovú orientáciu

Na základe dlhodobých skúmaní a skúseností, kontroly vo viacerých podnikoch bolo identifikovaných niekoľko najbežnejších a najčastejších problémov:

- nedostatočné znalosti chovania a postojov zákazníkov
- chýba najvýhodnejšie možné rozdelenie trhu
- neexistuje plánovanie marketingu
- dochádza ku znižovaniu cien namiesto zvyšovania hodnoty
- vyhodnocovanie výrobkov nie je založené na trhu
- mylné chápanie podnikových predností a toho, ako to súvisí s trhom

- obmedzený krátkodobý názor na reklamu a propagáciu
- nedostatočné investície do budúcnosti vývoja, obzvlášť do ľudských zdrojov

Kontrola odhaduje nesprávne stanovené ciele, zlé stratégie, neadekvátnu štruktúru výdavkov na jednotlivé činnosti a iné nedostatky v celkovej činnosti podniku.

Pokiaľ si podnikateľská jednotka vyberie vhodný plán na realizáciu činnosti a plynulý chod prevádzky, je nutné tento plán kontrolovať a určovať odchýlky, resp. zmeniť plán. V oblasti riadenia sa plánom porovnávajú krátkodobé rozpočty so skutočnými výsledkami a podobne sa porovnáva i hlavný plán so skutočnou súvahou a výsledkou. Hlavný význam spočíva v tom, že nielen porovnávajú, ale aj hľadajú príčiny rozdielov. Pozornosť manažérov je nasmerovaná k odlišnostiam od rozpočtu s cieľom zmeniť situáciu, pokiaľ je ešte čas. Jednou z možností je teda riadenie a s tým súvisiaca kontrola pomocou odchýlok, ktorá má tieto výhody:

- je stanovená zodpovednosť za každú položku výdavkov a kontrola vychádza zo skutočných údajov
- vedúci môžu okamžite reagovať na odchýlky a vývoj usmerniť
- podporuje disciplínu, stimuluje efektívnosť a zefektívňuje využitie všetkých zdrojov.

Ďalším – psychologickým – problémom je, že niektorí manažéri sa môžu vzdať svojej riadiacej zodpovednosti tým, že zvedú zodpovednosť na systém. Efektívne riadenie má tiež určité zásady ako napr. plán nesmie byť uložený z „zhora“, všetko je niekým kontrolovateľné, riadenie musí rozpoznávať zmeny podmienok, riadiť sa dá len budúcnosťou. Finančná kontrola je potom prevádzaná pomocou určitých metód ako analýza bodu zvratu, štandardná kalkulácia, prírastková analýza, porovnávací kalkulácia / zaoberá sa návratnosťou prostriedkov / a iné..