



IMPLEMENTÁCIA CONTROLLINGOVEJ KONCEPCIE V PODNIKU

IMPLEMENTATION OF THE CONTROLLING CONCEPTION IN THE COMPANY

Ján KOBULNICKÝ - Jaroslava KÁDÁROVÁ

Abstract

This article deals the need of controlling and implementation of controlling to support the economic management in the engineering company. The main beams of the article are model of concept, which includes the description of the controlling activities and define the feedback – feedforward as hearth and an integral part of operational controlling in business management.

Key words

Controlling, Implementation, Model, Conception, Design.

Úvod

Dnešný trh je veľmi dynamický a tlaky konkurencie sú čím ďalej väčšie. Konkurencia je hlavným zameraním a ťahačom všetkého pokroku. V dnešnej dobe existuje mnoho úskalí a problémov, ktoré musia riešiť snád' všetky podniky. Preto sa musia snažiť riadiť svoje procesy čo najefektívnejšie a stále hľadať slabé miesta a spôsoby ako ich odstrániť s výhľadom aj na budúcnosť. Manažment sa musí rýchlo a efektívne rozhodovať, preto potrebujú informácie relevantné rozhodnutiu. Jedným z možností ekonomickej podpory je controlling, ktorý je považovaný za všeliek na všetky nedostatky v riadení.

1. Potreba controllingu v podniku

V dnešnej dobe sú kladené vysoké nároky pre udržanie konkurencieschopnosti podniku, ktorý je ovplyvňovaný dynamicky sa meniacim okolím.

Predpokladom vitality podniku sú dlhodobé existenčné schopnosti podniku a to akceptovať pokrok a jeho schopnosť prispôbiť. Pri riadení podniku by tieto schopnosti mali byť hlavným cieľom. Z uvedených cieľov je možné odvodiť potrebu controllingu ako systému dopĺňujúceho riadenia podniku. [1]

Ak podnik chce zistiť potrebu controllingu, musí sa pokúsiť odpovedať na nasledujúce otázky: [2]

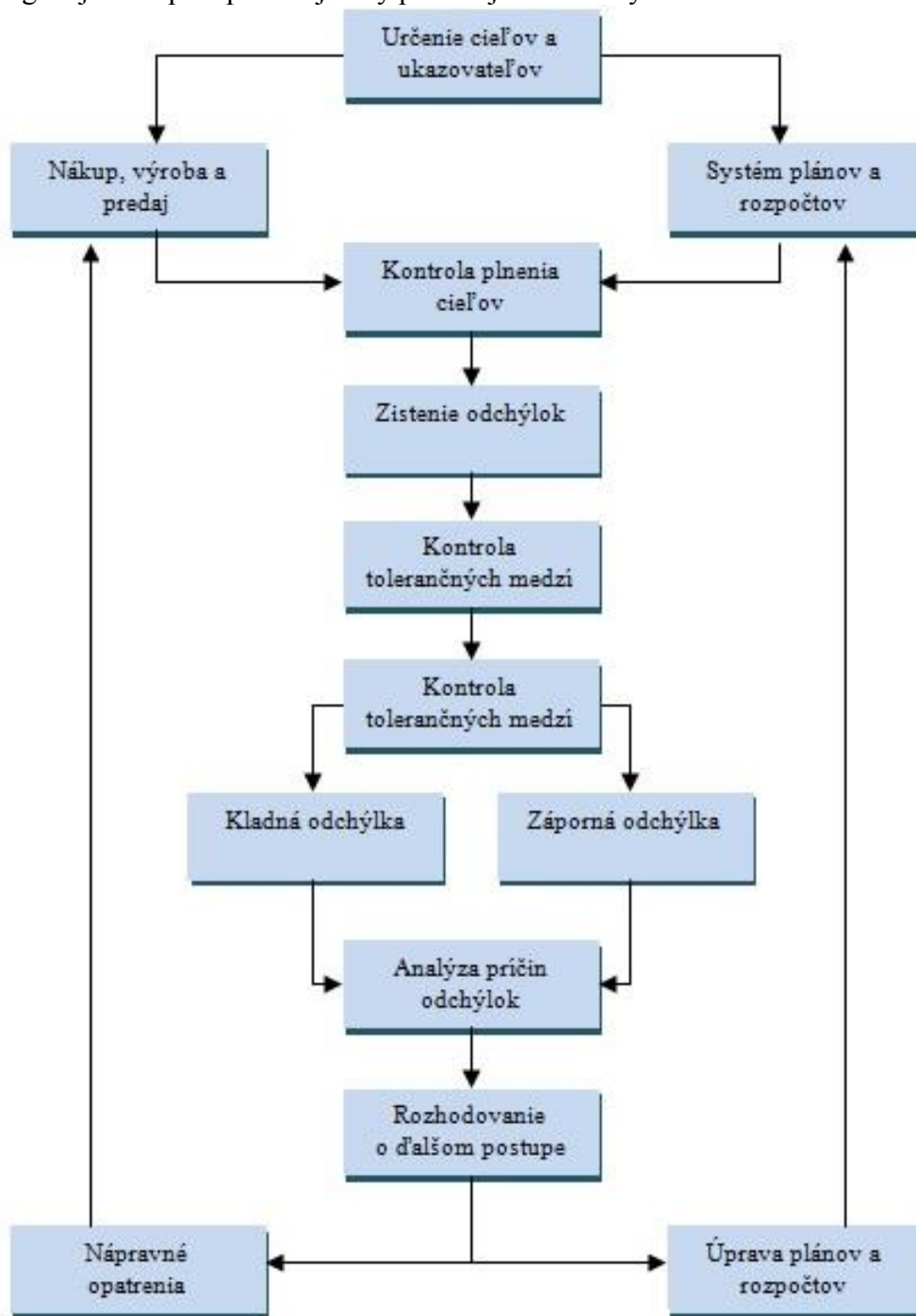
- Ktoré výrobky zarábajú peniaze a ktoré je potrebné dotovať?
- Ako vyzerá výsledok bez daňových a bilančných skreslení?
- Ako niektoré opatrenia pôsobia na výsledok?
- Aké faktory zvyšujú nepriame náklady?
- Pohybuje sa podnik ešte v rámci plánu, alebo už vybočuje z daného kurzu?
- Je podnik schopný svoju podnikovú stratégiu premeniť v konkrétne plány výsledkov a opatrení?

V prípade ak nevie odpovedať jednoznačným „áno“ aspoň na jednu otázku, potom je controlling v podniku potrebný. [2]



2. Implementácia controllingovej koncepcie v podniku

Implementácia controllingovej koncepcie obsahuje vykonávanie controllingových činností v podniku, pre lepší prehľad jednotlivých činností, navrhnutý postup implementácie controllingovej koncepcie pre strojársky podnik je zobrazený na obr. 1.



Obr. 1 Implementácia koncepcie controllingu [1]

Pre lepšie pochopenie jednotlivých častí controllingového modelu, sú jednotlivé činnosti popísané v nasledujúcich bodoch zobrazených v tabuľke č. 1, ktorá je nasledovným spôsobom aj navrhnutá pre strojársky podnik s absenciou controllingu.



Tab. 1 Návrh implementácie controllingovej koncepcie [1]

P.č.	Návrh implementácie controllingovej koncepcie
1.	Základným pilierom pre budovanie controllingovej koncepcie je určenie dosiahnuteľného vrcholného cieľa a naňho nadväzujúci systém cieľov. Pre jednotlivé podnikové oblasti a im zodpovedným pracovníkom sa na základe určených cieľov priradia zodpovednosti, právomoci a hodnotiace ukazovatele, ktorých určenie bude slúžiť najmä pre hodnotenie hospodárenia, alebo ako motivácia pre vedúcich úsekov.
2.	Zostavenie systému plánov a rozpočtov pre úseky, ale aj pre podnik ako celok, pre určenie miesta vzniku nákladov, výnosov a zodpovednosti. Tieto činnosti sa určujú na základe stanovených cieľov.
3.	Sledovanie skutočne dosiahnutých výsledkov (cieľov).
4.	Kontrola plnenia cieľov, ukazovateľov a rozpočtov alebo porovnávanie bodu 3. a 2.
5.	Zistenie odchýlok od plánovaných veličín (vysoká pravdepodobnosť zistenia).
6.	Kontrola tolerančných medzí, ktoré sú určené vopred a individuálne podľa dôležitosti ukazovateľa ako aj na subjektívnom názore manažmentu.
7.	Rozlíšenie, či sú odchýlky kladné (Skutočné N > Rozpočtované N) alebo záporné a rozhodnutie, či sa budú podrobovať analýze príčin odchýlok.
8.	Vzniknuté odchýlky, ktoré prekročili tolerančné medze budú podrobené analýze príčin odchýlok. Príčiny môžu byť rôzne, či už živelná pohroma, alebo výrazná zmena cien vstupov a výstupov a iné nepredpokladané vplyvy okolia.
9.	Po dôkladnej analýze príčin, nasleduje fáza rozhodovania o ďalšom postupe, ktorá z nej vyplýva.
10.	V nadväznosti na bod č.8 sa aplikujú nápravné opatrenia v podnikových oblastiach, ktoré zabezpečujú dosahovanie na začiatku stanovených cieľov, na druhej strane sa môže počas realizácie zákazky poopraviť plán na základe nepravdepodobných vplyvov okolia. V prípade zle stanoveného rozpočtu alebo pri neplnení pracovných postupov vo výrobe sa môže vyvodiť náprava vo forme hmotnej zodpovednosti.

3. Spätná a dopredná väzba controllingovej koncepcie

V rámci implementácie controllingu do podniku je nevyhnutné využitie spätnej a doprednej väzby, ktoré je takpovediac srdcom controllingu.

Obsahom spätnej väzby je kontrola, analýza odchýlok a z toho vyplývajúce nápravné opatrenia a zodpovednosti so zámerom dosiahnutia stanovených cieľov.

Dopredná väzba je založená na kľavých rozpočtoch, to znamená prepočítavanie kvartálnych rozpočtov na základe skutočných výsledkov (prispôsobovanie sa) pre dosiahnutie stanovených cieľov za plánované obdobie ako celok.

3.1. Zisťovanie odchýlok od plánu

Zisťovanie odchýlok ako jedna z foriem spätnej väzby je v podniku zameraná na kontrolu rozpočtov pre nákupný a výrobný úsek, keďže ostatné úseky sú režijné, tzn. že náklady nie sú závislé na ich odvedenom výkone, pre nich sa stanoví rozpočet režijných nákladov a ich rozpočty sa nebudú prepočítavať. [1]

Sledovanie odchýlok sa bude vykonávať na základe stanovenia kontrolných meradiel a evidencie dosiahnutých skutočných hodnôt. Stanovia sa absolútne a relatívne odchýlky medzi kontrolnými meradlami (prepočítané plánované hodnoty) a výsledkami (skutočné hodnoty).

Tab. 2 Spôsob kontroly rozpočtu [1]

Ukazovateľ	Kontrola rozpočtu (obdobie)				
	Rozpočet	Prepočítané plánované náklady	Skutočné náklady	Porovnanie prepočítaný plán - skutočnosť	
				Absolútna od. €	Relatívna od. %
Priamy mat.					
Priame mzdy					
Ostatné PN					
...					



Porovnanie prepočítaný plán – skutočnosť je porovnanie naplánovaných veličín s realizovanými veličinami. Tento druh kontroly je podstatnou súčasťou princípu spätnej väzby a ako hlavný nástroj riadenia stredísk pomáha sledovať stupeň dosiahnutia cieľa.

Prepočítaný plán = plán prepočítaný na skutočné vyťaženie kapacít, hodnoty prepočítaného plánu sú označované aj ako cieľové hodnoty. [1]

3.2. Tolerančné medze

Pre zachovanie hospodárnosti a efektívnosti podniku sa určia tolerančné medze ako predradené riadiace veličiny, ktoré budú viazané na dodržanie minimálneho limitu výnosov a maximálneho čerpania nákladov. Ich sledovanie bude poskytovať včasné informácie o možných odchýlkach.

Stanovenie miery prekročenia jednotlivkej kontrolnej veličiny (položky rozpočtu) je výsledkom dlhodobého pozorovania hospodárenia zodpovednostných centier. Úlohou controllera bude zamerať sa na podstatné ukazovatele a po zvážení absolútnych, či relatívnych odchýlok stanoviť im aj primerané tolerančné medze. Ak vzniknú zanedbateľné odchýlky nebude potrebné ich ďalej analyzovať.

3.3. Analýza odchýlok

Neoddeliteľnou súčasťou spätnej väzby je uskutočnenie analýzy vzniknutých odchýlok, čiže zistenie príčin, ich evidencia a vyvodenie dôsledkov.

Možné analýzy: [1]

- odchýlky nákladov,
- množstevné odchýlky – odchýlka vyťaženia, spotreby,
- odchýlky tržieb – podľa zákazníkov,
- cenové odchýlky – predajnej ceny a ceny obstarania,
- celková odchýlka.

Ďalšími nástrojmi tejto analýzy môžu byť: [1]

- porovnanie prepočítaného plánu so skutočnosťou hodín výkonu,
- porovnanie prepočítaného plánu so skutočnosťou nákladových stredísk,
- porovnanie prepočítaného plánu so skutočnosťou výsledku.

Analýza odchýlok porovnaním prepočítaných plánovaných nákladov so skutočnými a prepočítaných plánovaných tržieb so skutočnými podniku neprináša veľa poznatkov. Preto je potrebné analyzovať príčiny odchýlok.

Častými príčinami ich vzniku je zmena podmienok na trhu alebo tiež chybné plánovanie. Preto úlohou controllera je analyzovať vzniknuté odchýlky, ktoré prekročili tolerančné medze a zistiť príčiny ich vzniku a tak následne získať a poskytnúť podklady pre rozhodovanie o nápravných opatreniach vzniknutého stavu.

Použitím analýzy odchýlok sa môžu dosiahnuť významné efekty pre celý podnik pretože sa jedná o myslenie orientované do budúcnosti tzv. feed-forward.

3.4. Nápravné opatrenia

Po určení príčin odchýlok je nutné zhodnotiť stav a stanoviť spôsob ďalšieho postupu, ktorým je nasledujúci záznam nápravných opatrení resp. plán opatrení v tabuľke č.3. Pre správne fungovanie controllingového systému riadenia musí platiť zásada osobnej resp. tímovej zodpovednosti za plnenie stanovených cieľov. Preto podľa závažnosti a počtu opakovaní odchýlok sa určí hmotná zainteresovanosť zodpovedného ako súčasť nápravných opatrení.



Tab. 3 Záznam pre nápravné opatrenia [1]

	Popis opatrenia	Zodpovedný zamestnanec	Termín začatia	Plánovaný termín ukončenia	Skutočný termín ukončenia	Podpis	Náklady
1.							
2.							
...							

3.5. Dopredná väzba

Úlohou doprednej väzby je získať včasné informácie o existujúcich alebo potenciálnych rušivých veličinách a prijatie včasnej nápravnej kontroly (opatrenie) ku kompenzácii týchto rušivých veličín (príčin odchýlok).

V rámci doprednej väzby controlling musí predvídať rušivé veličiny, stanoviť potenciálne odchýlky cieľ (prepočítaný plán) – skutočnosť a vyvíjať protiopatrenia. Nástrojom doprednej väzby je analýza odchýlok orientovaná do budúcnosti a to porovnávaním prepočítaného plánu s výhľadom.

Dopredná väzba v podniku bola riešená pomocou zavedenia kľzavých rozpočtov. Cieľom tohto rozpočtu je aktualizácia podľa skutočných výsledkov. Môže fungovať periodicky po štvrťrokoch, kedy na základe skutočnosti sa rozpočet prepočítava na nasledujúce obdobie. Zaisťuje reálne plánovanie a umožní prepočet plánu na základe skutočnosti a zároveň dá príležitosť realizovať opatrenia už v priebehu roka k dosiahnutiu plánovaných cieľov.

Porovnanie prepočítaný plán – výhľad znamená, že naplánované veličiny už počas fázy realizácie sú konfrontované s predpokladanými veličinami resp. výhľadom, ktoré sú predpoveďou týkajúcou sa neskoršej realizácie plánu (prepočtu očakávaní). Toto porovnanie spočíva na princípe doprednej väzby. [1]

Tab. 4 Porovnanie prepočítaný plán - skutočnosť a výpočet očakávaných hodnôt [1]

Výsledky		Informácie za mesiac (kumulované)				Očakávané hodnoty ku koncu roka						
č	Výrobky/oblasti	Rozpočet	Prepočítaný plán	Skutočnosť	Porovnanie (2)/(3)		Ročný rozpočet	Ročný prepočítaný rozpočet	Očakávaná hodnota	Predpokladaná skutočnosť ku koncu roka (výhľad)	Porovnanie (7)/(9)	
					abs.	%					abs.	%
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9) = (8) + (3)	(10)	(11)
1	Odbyt											
2	Obrat											
3	PÚ I											
4	PÚ II											
5	PÚ III											
6	VH z HČ											

Výpočet očakávaných veličín, znázornený v tabuľke č.4, je viac než len približný výpočet hodnôt doterajších priebehov a trendov, pretože obsahuje už aj rozhodnutia o prerozdelení zdrojov a budúcich opatreniach k dosiahnutiu cieľa, čo je oblasťou a zodpovednosťou riadiacich pracovníkov. Controller ako podpora riadenia bude iniciovať tento výpočet, komentovať výsledky, ukazovať alternatívne opatrenia a zaisťovať úpravu prepočtu očakávaní s orientáciou na príjemcu. [1]

Cieľom porovnávaní je získanie poznatkov, ktoré sa môžu zamerať ako na skutočnosť, tak na cieľ. Porovnanie (kontrola) zamerané na skutočnosť prostredníctvom spätnej väzby slúži na dosiahnutie plánu a je orientované do minulosti a na prítomnosť, keďže sa jedná o spätnú a doprednú väzbu na operatívnej úrovni.



Záver

V súčasnom konkurenčnom boji je stále ťažšie udržať si zákazníkov a postavenie na trhu. Podniky neustále prichádzajú s novými výrobkami, nižšími cenami, vylepšeniami so snahou byť o jeden krok pred konkurenciou. K tomu, aby spoločnosť bola úspešná a nestratila stálych a získala nových zákazníkov, musí sa snažiť byť krok pred konkurenciou a mať situáciu pod kontrolou prostredníctvom controllingu, lebo ak tak neurobia, budú v značnej nevýhode.

Kľúčové slová

Controlling, implementácia, model, koncept, návrh.

Príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia grantového projektu č. 1/0669/13 Proaktívne krízové riadenie priemyselných podnikov založené na koncepte controllingu.

Použitá literatúra

- [1] ESCHENBACH, R. a kol.: Controlling. 1. vyd. Praha: CODEX, 2000. 816s. ISBN 80-85963-86-8,
- [2] HORVÁTH, P. a kol.: Nová koncepcie controllingu: Cesta k účinnému controllingu. 1. vyd. Praha : Profess Consulting, 2004. 288s. ISBN 80-7259-002-2,
- [3] ESCHENBACH, R. a kol.: Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 816 s. ISBN 80-7357-035-1,
- [4] KOBULNICKÝ, J.: Implementácia controllingu v priemyselnom podniku. Dipl. práca. Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta. 2013,
- [5] MAYER, E., WEBER, J.: Handbuch Controlling. Stuttgart : C. E. Poeschel Verlag, 1990. 1047 s. ISBN 5-7910-0520-0.

Kontaktná adresa

Ing. Ján KOBULNICKÝ
doc. Ing. Jaroslava KÁDÁROVÁ, PhD.,
Technická univerzita v Košiciach
Strojnícka fakulta
Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu
Němcovej 32, 040 01 Košice
jan.kobulnický@tuke.sk
jaroslava.kadarova@tuke.sk.