

Prechod na trhovo riadené hospodárstvo priniesol so sebou tvrdé konkurenčné prostredie. Zvýšila sa tým potreba presných informácií na správne plánovanie, rozhodovanie a kontrolu. Pomoc ponúka controlling. Tento systém mení pohľad na fungovanie podniku.

### SPRÁVNE RIEŠENIA POTREBUJÚ SPRÁVNE INFORMÁCIE

"Rôzne riešenia obvykle prinášajú rozdielny zisk, prípadne aj stratu, preto je riadenie firiem čoraz komplikovanejšie a náročnejšie. Kľúčovým pre analýzu riešenia problémov sú presné a včasné informácie," vysvetľuje motívy zavedenia controllingu vedúci plánovania spoločnosti **Služba VD Nitra** František Pekala.

### ABY KAŽDÝ NEROBIL VŠETKO

Firma **Gepard** z Liptovského Mikuláša podľa jej konateľa Milana Palušáka nemala podrobne rozkalkulované zákazky a nedokázala presne určiť, v akej miere sú nákladovosť a rentabilitu jednotlivých objednávok výhodné. Ďalšou príčinou na zavedenie controllingu bolo zistenie, že sa dostala do stavu, keď "každý robil všetko" a za jednotlivé činnosti nebola určená zodpovednosť.

Spoločnosť sa po zavedení controllingu prestala primárne riadiť úplnou kalkuláciou nákladov. Využíva ju len na cenotvorbu v prípade malých zákaziek. Pri väčších a pre firmu dôležitých objednávkach robí neúplnú kalkuláciu. To zvýšilo podľa Palušáka konkurencieschopnosť firmy na trhu. Neúplná kalkulácia sa však dá použiť len vtedy, ak podnik do detailov pozná skutočnú nákladovosť zákazky. Okrem nej využíva severoslovenský výrobca controllingové plánovanie, ktoré sa podľa neho ukázalo ako výborný riadiaci a motivačný nástroj. "Controlling u nás neustále prechádza vývojom. Menia sa podľa situácie mnohé veci. Nevyhnutná je preto operatívna komunikácia s konzultantom z poradenskej firmy," vysvetľuje Palušák. Neúplnú kalkuláciu pre hodnotenie predaja s výrobou a úplnú kalkuláciu, ktorá poskytuje odrazový mostík pre cenotvorbu, používa aj Služba VD Nitra, ktorá controlling začala používať na konci roku 2002. "V súvislosti s možnosťou ovplyvniť celkový hospodársky výsledok sme pre jednotlivé firemné útvary nanovo definovali princípy zodpovednosti. Skvalitnili sme systém plánovania zmenami úrovne a detailu jednotlivých plánov a prostredníctvom inovácie reportingu sme zefektívniili systém hodnotenia. Cieľom bolo najmä poskytnúť podporu pre rozhodovanie vrcholného a stredného manažmentu," uviedol Pekala.

### SYSTÉM ODHALIL REZERVY

Motívom na zavedenie moderného controllingu v spoločnosti **SHP Harmanec** bola potreba dôslednej analýzy obchodu a výroby. "V našej spoločnosti sa controlling udomácnil už pred viac ako ôsmimi rokmi. Zavedením nového moderného systému sme však jeho doterajšie čiastkové prvky nahradili jedným komplexným a otvoreným riešením," uviedol pre HN hlavný finančný manažér spoločnosti Daniel Krchňavý. "Zavedenie nového systému nám v rámci skupiny odhalilo rezervy pri optimalizácii výrobového portfólia. Ročne by mohli predstavovať zhruba 20 miliónov korún. V priebehu nasledujúcich mesiacov dokážeme významnú časť tohto prínosu zužitkovať," približuje Krchňavý. Ako dodáva, hlavným parametrom hodnotenia portfólia produktov podľa ročnej kalkulácie je v súčasnosti krycí príspevok, čiže rozdiel medzi výnosom a variabilnými nákladmi.

### PRECÍZNE PLÁNOVANIE

Moderný controlling sa stal súčasťou života aj piatich poľnohospodárskych spoločností po ukončení revitalizácie skupiny. "Umožnil riadenie nákladov a ďalších oblastí, čím výrazne prispel k stabilizácii a zvyšovaniu zisku. Má v spoločnosti dlhodobé pevné miesto a stále sa posilňuje a vyvíja," uviedol pre HN Ladislav Finka, riaditeľ bratislavskej spoločnosti **Predik**, ktorá celú skupinu podnikov zastrešuje a koordinuje. Controlling zavádza do riadenia podniku systém. Jeho základnou zložkou je precízne horizontálne plánovanie v štruktúre výnosov, nákladov, cash flow, ako aj vertikálne plánovanie na úrovni hospodárskych stredísk a nákladových miest. "Podstatou nášho manažérskeho informačného systému je on-line a just in time sledovanie všetkých dôležitých ukazovateľov podnikania, čiže, napríklad, výnosov, nákladov, pohľadávok aj zásob," hovorí Finka. Ako dodáva, nezanedbateľnou súčasťou takéhoto riadenia nie je len finančný controlling, teda sledovanie zisku a cash flow, ale tiež controlling nákladový - celého účtovníctva s pohybom dokladov, ako aj kvality - napríklad sledovanie dodržiavania noriem, prípadne smerníc.

### NÁKLADY POD LUPOU

V **Chemolaku Smolenice** zavádzali controlling do praxe v roku 1997. Ako uviedol generálny riaditeľ spoločnosti Miroslav Siváček, proces prebehol v rámci celkovej prestavby informačného systému. Controlling si podľa neho vyžaduje zostaviť a stále využívať jednotnú sústavu ukazovateľov. Tým sa zabezpečuje kontinuita a možnosť objektívnej analýzy časových radov. Predpokladom na úspešný controlling je kvalitná a sústavne aktualizovaná informačná (dátová) základňa. Výstupy systému firma využíva aj pri príprave benchmarkingových analýz, kalkulácií a rozpočtov. Viac ako 60 nákladových

stredísk už viacero rokov detailne sleduje a riadi prostredníctvom nástrojov, ktoré systém poskytuje. "V poslednom období nám tiež slúži na spracúvanie podkladov na posúdenie možnosti outsourcingu niektorých obslužných činností," uviedol Siváček.

V súčasnosti sa spoločnosť zameriava na postupné prispôbovanie kalkulácií k typu ABC (Activity Based Costing). Táto controllingová metóda zabezpečuje priradzovanie príslušných nákladov k jednotlivým procesom a následne produktom vo firme. To umožňuje oveľa lepšie monitorovanie a riadenie vývoja nákladov, ako i efektivity predaja výrobkov spoločnosti.

### **POKROČILI SKÔR VÄČŠIE FIRMY**

Využívanie moderných metód controllingu je podľa manažérov na Slovensku zatiaľ skôr v začiatkoch. Väčšinou sa spája len s plnením plánu a tvorbou reportov. Podľa Palušáka sa controlling udomácnil najmä vo väčších firmách, menšie sa ním zaoberajú skôr v Českej republike. Aj podľa Siváčka slovenské poväčšine malé a stredné podniky podceňujú jeho význam. Využívajú ho však zahraničné firmy. "Táto téma je veľmi živá najmä po vstupe do Európskej únie. Od využívania controllingu bude závisieť do veľkej miery prežitie na nasýtenom európskom trhu," doplnil.

### **TREBA PRESVEDČIŤ ĽUDÍ**

Nevyhnutnou podmienkou na úspešné uplatnenie controllingu je podľa Finka presvedčenie majiteľa a topmanažmentu o správnosti takéhoto kroku. Controlling "musia mať v krvi" všetci manažéri. Spočíva totiž v neustálom vyhodnocovaní plánu a reálneho stavu a zároveň v analýze odchýlok. Na základe analýz sa potom pripravujú projekty. "Dôležité je nebyť orientovaný dozadu, ale predovšetkým smerom dopredu," vysvetľuje Finka. Podľa Pekala je v prvej fáze zavádzania systému dôležité jasne definovať požiadavky manažmentu firmy. Treba si v prvom rade ozrejmiť, aké informácie majú manažéri k dispozícii teraz a aké potrebujú, no pritom základný informačný systém ich neposkytuje. Je nutné vytvoriť časový harmonogram, ktorý definuje jednotlivé kroky jeho zavedenia a zodpovednosti konkrétnych osôb za ich plnenie. "A hlavne hneď od začiatku zapojiť do zavádzania controllingu väčšinu oddelení. Tým sa vlastne zabezpečí priebežná informovanosť ľudí o výhodách, ale aj úskaliach, ktoré pre firmu predstavuje," radí. Controlling sa však musí premietnuť do všetkých úrovní riadenia firmy. "Mám na mysli skutočne všetky jeho úrovne od vrcholného cez taktické až po operatívne riadenie," vysvetľuje Pekala. Dôležité je tiež vedieť si pre tento systém získať ľudí vo firme. Zamestnanci majú totiž zažitú rutinnú návyky, často im chýba chuť pripravovať reporty a vyhodnotenia. Nezriedkavý je aj odpor ľudí proti neustálej kontrole a vyhodnocovaniu a na druhej strane snaha o akúsi nezávislosť a slobodu v práci. Odmietavý postoj pracovníkov môže prameniť z ich nevedomosti, neznalosti, ale aj zo strachu zo straty zamestnania. "Po nejakom čase si však sami zamestnanci uvedomia prehľadnosť a funkčnosť celého prístupu a postupne zistia, že bez neho si plánovanie a hodnotenie výsledkov svojej práce nedokážu predstaviť," ozrejmjuje vlastnú skúsenosť Palušák.