

Jak se staví controlling aneb controllingový systém řízení u společnosti Linaset, a.s.

Pokračování rozhovoru s panem Ing. Richardem Zemanem, ekonomickým ředitelem a panem Ing. Danielem Balou, vedoucím controllingu společnosti Linaset, a.s. Budišov nad Budišovkou

Během našeho minulého rozhovoru (viz. ControllerNews č. 1-09, str. 12-13) jsme spolu mluvili o koncepci rozvoje controllingu společnosti Linaset a.s., o jejím zpracování a zavádění do praxe. Nemluvili jsme ale o SW nástrojích. Jistě nějaký pro podporu controllingových činností používáte. Jaký?

Ano, v rámci našeho projektu rozvoje controllingu jsme implementovali nástroj, který nám umožňuje plánovat, porovnávat skutečnost vůči plánu, analyzovat odchylky a modelovat dopady navrhovaných opatření a různé změny vstupních parametrů. Jedná se o nadstavbový systém GIST Controlling od společnosti GIST, s.r.o. Hradec Králové.

Proč jste se rozhodli pro nadstavbový systém? Nebylo možné potřebné informace získat z Vašeho ERP systému?

Většina používaných dat pochází z našeho ERP systému. Nicméně jako každý jiný ERP systém i ten náš je primárně zaměřen na sběr dat. Pro samotnou analýzu dat jsou vhodnější manažerské moduly či nadstavby, které provazují data ERP a nadstavbového systému. Společnost GIST měla ověřené realizace v mnoha firmách, controllingový nástroj nad základním informačním systémem MS Dynamics AX však nasazovala poprvé. Toho jsme se trochu obávali. Nicméně vše proběhlo bez jakýchkoli problémů.

Co bylo pro Vás klíčové při výběru nástroje a jeho dodavatele?

Společnost GIST nám nabídla nejen nástroj, ale i pomoc při definování koncepce rozvoje controllingu. Tato synergie controllingového poradenství a vlastního

SW nástroje byla důležitým výběrovým kritériem.

Které oblasti nástroj pokrývá?

Nástroj v současné době obsahuje 10 funkčních oblastí: Prodej, Ceník produktů, Kurzovní lístek, Ceník vstupů, Kalkulace, Vnitropodnikové předání, Střediska, Ukazatele, Analýza odchylek a Výpočet režijních sazeb.

Která z těchto oblastí je pro Vás největším přínosem?

Velmi přínosná je oblast Prodeje. Probíhá zde porovnání plánu a skutečnosti jak z pohledu objemových parametrů, tak i z pohledu ekonomického až na detail jednotlivého odběratele a produktu. Jsou zde vyčísleny odchylky tržeb a jejich vlivů, množstevní, cenová, kurzová. Je zde kombinace plánovaných odvolávek odběratelů a možnost doplňovat další plánované objemy dle znalosti obchodníků.

Také oceňujeme oblast Výpočtu režijních sazeb. Na základě definovaných nákladů a poměrové základny z kalkulací jsou vypočítány sazby a zpětným oceněním k produktové základně je zatížen každý produkt dle své váhy fixním nákladem.

Odkud systém čerpá zdrojová data?

Převážná část dat pochází z našeho základního informačního systému MS Dynamics AX. Byl připraven automatický převodový můstek mezi oběma systémy.

Systémy tak využívají shodné číselníky pro střediska a pracoviště, účty, produkty a zákazníky. A sdílejí data z obrátové předvahy, fakturace, prodejních i nákupních ceníků, kusovníků a výrobních postupů.

Plánujete pomocí tohoto nástroje?

Možnost sestavit provázaný plán společnosti je velkým přínosem. Nástroj umožňuje pružně vytvářet různé verze plánu, což oceňujeme během náročného procesu ladění plánu a hledání cest k uspokojivé tvorbě zisku.

Možnost spojovat různé verze plánu a skutečnosti nám navíc umožňuje provadět forecast konce roku.

Umožňuje Vám nástroj modelovat změny, ke kterým dochází v průběhu roku?

To byl jeden z našich základních požadavků. Využíváme zejména možnost modelování změny kurzu, nákupní ceny materiálu a prodejní ceny produktů. Snadno a velmi rychle dokážeme vytvořit model dopadu změny těchto parametrů na výsledek hospodaření společnosti. A tyto změny zpětně promítnout do hodnocení jednotlivých produktů formou různých úrovní krycího příspěvku.

Byl dodržen plánovaný harmonogram projektu?

Prodoužil se zejména zkušební provoz. Teprve na vyjádřených hodnotách střediskových výsledků jsme dokázali identifikovat některé výjimky fungování středisek, které bylo třeba systémem ošetřit.

Co obsahoval implementační projekt?

Jelikož od zpracování koncepce došlo ke změnám a i zavedení samotného základního systému přineslo určité změny, společně jsme revidovali postupy, definovali organizační změny a zaváděli nové účty pro naplnění potřeb controllingu.

Implementační projekt popisoval dimenze a proměnné pro jednotlivé funkční oblasti, vazby mezi funkčními oblastmi, datové zdroje.

Jeho součástí byl i model výpočtu režijních sazeb a vnitropodnikového přidávání výkonů, materiálu a polotovarů za ceny kalkulované včetně výrobní režie.

Za co během implementace zodpovídal Linaset a za co dodavatel controllingového IS?

Linaset zodpovídal za přípravu HW a SW podmínek, přípravu datových zdrojů poskytujících data pro pravidelné plnění databáze controllingového IS a za ověřování nastavení systému.

Datové zdroje připravoval dodavatel základního systému společnost GEMMA Systems.

GIST prováděl nastavení systému podle Implementačního projektu, provedl jeho instalaci a odstraňoval nedostatky zjištěné během našeho ověřování.

Co považujete za klíčové pro úspěch projektu implementace controllingového nástroje?

Připravit kvalitní data.

Během ověřování dat po jejich načtení do controllingového systému byly odhaleny různé nedostatky, které do základního systému zanášejí uživatelé svojí neznalostí či chybou. Bylo třeba ošetřit, aby k nim nedocházelo.

Do ověřování předávaných dat je třeba zapojit pracovníka, který má znalost základního systému a díky tomu dokáže odstranit spoustu chyb ještě před samotným zpracováním v controllingu. Samozřejmě musí mít i znalosti o fungování společnosti a musí být schopen definovat výjimky pro odladění systému.

Kolik pracovníků tento systém využívá?

Aktivně se systémem pracuje zhruba 10 lidí, přičemž nejaktivnějším uživatelem je vedoucí controllingu. Zajišťuje se-

stavení plánu na základě podkladů získaných od zástupců zodpovědných za dílčí plány. A připravuje reporty, které analyzuje dalších zhruba 20 uživatelů.

Jak často s nástrojem pracujete?

Každý den. Díky tomuto nástroji dokážeme pružně zpracovat změny, které přináší dnes dynamický vývoj na trhu. Např. dnes pracujeme s již třetí plnohodnotnou verzí plánu, což by bez podpory GISTu nebylo v tak krátké době možné.

Co považujete za výhodu tohoto nástroje?

Samozřejmě si ceníme uživatelsky přístupivého prostředí. Vytvořit nový report podle aktuálních požadavků je snadné a stačí mít uživatelské znalosti informačních systémů, zejména MS Excel.

Celý systém je snadno customizovatelný. Nemusíme stále volat dodavatele a většinu úprav si děláme vlastními silami.

Zkvalitnil se díky nástroji Váš controlling?

Velmi se zrychlila tvorba reportů. Pro pravidelné hodnocení používáme definované reporty, které jsou k dispozici

okamžitě po zpracování primárních dat v ERP systému.

A došlo k zamezení chybovosti reportů.

Zefektivnil se i náš systém plánování. Je nyní více transparentní, dílčí plány jsou provázány systémovými vazbami, které zaručují integritu celého plánu. A jeho zpracování nám zabere méně času.

A v neposlední řadě nyní můžeme modelovat různé změny vstupních parametrů, což bylo bez tohoto nástroje velmi pracné.

Jsou některé oblasti řízení, pro které postrádáte v systému informace?

Již od počátku byla implementace plánována na několik etap. Nyní máme realizovanou pouze první etapu. Některé další oblasti, jako například výroba a kvalita, nás čekají v dalších etapách.

Můžete nám doporučit, na co si dát při implementaci controllingového nástroje pozor?

Klíčový je výběr dodavatele a nástroje. A je třeba mít kvalifikovaného controllera, který hraje klíčovou roli při implementaci nástroje a stává se jeho hlavním uživatelem.

CI Career Forum 2009

Hospodářská recese jako katalyzátor pro nové formy, metody a vyšší efektivitu vzdělávání

Manažer akce: Ing. Eva Kalinová, Eva.Kalinova@controlling.cz

Více informací naleznete na www.controlling.cz

Controller-Institut
Controlling Finance Management

21.9.2009

Hotel Majestic Plaza****

PARTNEŘI

Österreichisches
Controller-Institut
Controlling Finance Management

GRADA

HRM
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Být členem se vyplatí!

Také na druhou polovinu kalendářního roku 2009 pro Vás Controller-Institut připravil řadu zajímavých akcí a iniciativ.

Členství v Controller-Institutu navíc umožňuje:

- slevy na vzdělávací akce Controller-Institutu
- nabídku bezplatné kalkulace firemního semináře
- aktivní účast a získání vyhodnocení mezinárodním výzkumu ÖCI Panel
- přístup na exkluzivní členský web

Více informací na www.controlling.cz v sekci Controller-Institut.
Kontakt: Controller-Institut, Eva Kalinová, projektový manažer,
tel. 223 326 842, eva.kalinova@controlling.cz

Rezervujte si včas místo ve Vašem diáři a zúčastněte se členských akcí Controller-Institutu:

21. září 2009

CI Career Forum

22. říjen 2009

Controllingová platforma - Interní kontrola v době krize, Tomáš Rybička, Xerox Czech Republic, s.r.o.

Listopad

Nabídka vybrané odborné literatury ve spolupráci s nakladatelstvím Management Press

16. prosinec 2009

Vánoční platforma se Štěpánkou Duchkovou