

TVORBA CONTROLLINGOVÝCH SYSTÉMOV A SYSTÉMOV EIS

CREATION CONTROLLING SYSTEMS AND EIS

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá tvorbou controllingových systémov. V stručnosti vymedzuje základné pojmy a obsah systémov finančného, nákladového a strategického controllingu. Sú tu uvedené modely controllingu a ich vzájomné väzby.

Kľúčové slová:

Controlling, hodnota firmy, finančný controlling, strategická controlling, nákladový controlling, kalkulácie.

Abstract

The paper deals with the formation of controlling systems. Briefly defines the basic concepts and content of financial, strategic and cost controlling. There are models listed and controlling their mutual relations.

Key words:

Controlling the value of the company, financial controlling, strategic controlling, cost controlling, calculation.

1 POJEM A OBSAH CONTROLLINGU

Controlling môžeme definovať ako moderný nástroj riadenia firmy. V stručnosti ho možno znázorniť modelom:

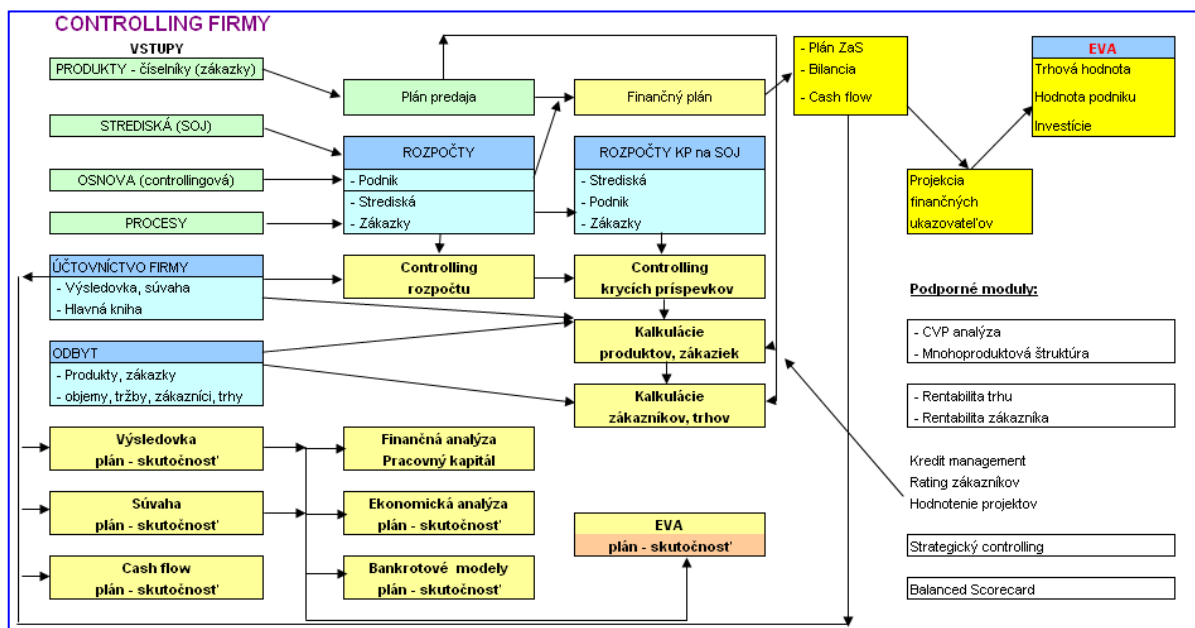
Plán – Skutočnosť – Odchýlka – Riešenie.

Modernejšie chápanie tohto pojmu je definované modelom:

Cieľ - Plán – Skutočnosť – Odchýlka – Riešenie.

Tento model je základným prvkom výstavby controllingu v ľubovoľnom type organizácií. Podľa oblasti, na ktorú sústreďujeme pozornosť ho môžeme nazvať pojmi ako finančný, nákladový, strategický, ziskový, operatívny controlling. Tak isto ho môžeme nazvať aj marketingový alebo personálny controlling, príp. spojiť s inými funkcionálnymi okruhmi a priradiť im tento názov. Napríklad controlling v oblasti zdravotníctva, verejnej správy, samosprávy apod. Tým vytvárame jednotlivé funkčné oblasti.

Základný model controllingu potom môžeme komplexnejšie vyjadriť modelom – obr. 1.



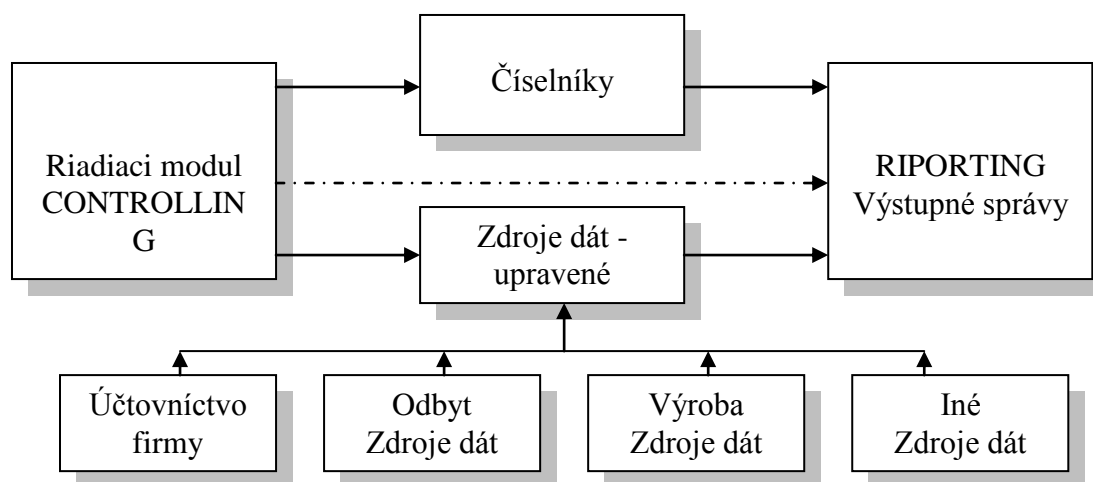
Obr. 1: Komplexný model controllingu

Zdroj: vlastné spracovanie

2 TVORBA SYSTÉMU CONTROLLINGU EIS

Pri vytváraní systému controllingu budeme vychádzať z tohto modelu. Podobne je možné vytvoriť základné modely controllingu pre ľubovoľné skúmané oblasti. Prvky uvedené na obr. 1 vpravo poukazujú na ďalšie veľmi významné súvislosti controllingu a jeho prepojenie na ďalšie funkčné oblasti.

Pri vytváraní základného modelu controllingu postačuje zjednodušená schéma – obr. 2.




Obr. 2: Model controllingu – zjednodušená schéma

Zdroj: vlastné spracovanie

V spodnej časti schémy je väzba na zdroje dát – dátové sklady (Data Warehouse). Následne prebieha transformácia údajov do podoby vhodnej pre controllingové analýzy a hodnotenia. Číselníky predstavujú základné informácie pre úpravu a transformáciu údajov. Výstupná zostava je vytvorená a analyzovaná v bloku riporting. Riadiaci modul usmerňuje všetky procesy v rámci controllingu. Predstavuje základný informačný zdroj, ktorý ma odkáže na príslušný typ riportu. Mal by byť pružný a modifikovateľný podľa požiadaviek užívateľov – controlléra. Môže si ho vytvoriť sám controllér podľa vlastných individuálnych potrieb.

Príklad riadiaceho informačného panelu pre potreby finančného a nákladového controllingu môže byť nasledovný – obr. 3.

Executive Information System KOMPLEXNÝ CONTROLLINGOVÝ SYSTÉM		Controlling		 dominanta@dominanta.sk
DATABÁZY	Hospodárenie	Ekonomika		
PLÁNY	NÁKLADOVÝ CONTROLLING	FINANČNÝ CONTROLLING	LITERATÚRA	
Rozpočet Finančný plán	Obchodný plán FR Kalkulácie Obch. plán FR očak. skut. Manažérska výsledovka	Rozbor výnosov a nákladov Rozbor majetku a kapitálu Rozbor Cash Flow		
Implementácia Postup aktualizácie	CVP analýza (BEP) Oper. a finan. páka Controlling rozpočtu	Finančná analýza Ekonomická analýza Predikčné (bankrotové) modely Rozbor pracovného kapitálu	BALANCED SCORECARD	
KREDIT MANAGEMENT Kredit pohľadávok Rating zákazníka		Du Pontova a model INFA Z - skóre Trendová analýza Finančné toky vo firme	Economic Value Aded - EVA Finančná mapa Bonita firmy Three management	

Obr. 3: Riadiaci informačný panel controllingu

Zdroj: vlastné spracovanie

Vstup dát do systému controllingu sa zabezpečuje prostredníctvom upravených databáz Hospodárenie a Ekonomika, ktoré súvisia s predmetnými oblasťami Nákladový controlling a Finančný controlling. Rôzne typy riportov sú potom sú potom zoradené podľa predmetných oblastí s ktorými súvisia. Osobitnú kapitolu tvorí plánovací a rozpočtový systém, ktorý dáva celému controllingu zmysel a zabezpečuje, aby sa controlling nestal len obyčajným analytickým nástrojom.

Predmetné okruhy, ktoré možno vytvoriť na základe databázových skladov sú:

- **Finančný controlling.** Využíva informácie účtovníctva a plánovania na úrovni výkazu ziskov a strát a súvahy. Naň nadväzujú všetky ďalšie rozborov až po vrcholový ukazovateľ EVA (Economic Value Aded).

Patrí sem:

- Rozbor nákladov a výnosov.
- Rozbor majetku a kapitálu.
- Rozbor cash flow – príjmy a výdaje.
- Ukazovatele finančnej analýzy.
- Ukazovatele ekonomickej analýzy.
- Rozbor na báze predikčných (bankrotových) modelov.
- Rozbor na báze ukazovateľa EVA.

Osobitnú kapitolu finančného controllingu tvorí finančný plán, ktorý je vytvára prepojenie medzi finančným a nákladovým controllinom a systémom riadenia Balanced Scorecard.

- **Nákladový controlling.** Využíva informácie účtovníctva a plánovania na úrovni rozpočtov a to podnik a strediská a hlavnej knihy. Naň nadväzujú všetky ďalšie rozborov až po úroveň manažérskych výsledoviek.

Patrí sem:

- Rozbor nákladov a výnosov podľa účtov syntetických a analytických.
 - Rozbor krycieho príspevku na úrovni podniku a stredísk.
 - Rozbor podniku a stredísk na úrovni manažérskych výsledoviek.
 - Sledovanie trendov vývoja položiek nákladov a výnosov horizontálne a vertikálne.
 - Cost – Volume – Profit – rozbor tvorby bodu zvratu a sledovanie pokrytia fixných nákladov.
 - Vyhodnocovanie využívania fixných nákladov.
 - Operačná, finančná a celková páka.
- **Kalkulácie.** Využívajú informácie účtovníctva a plánovania na úrovni rozpočtov a to podnik a strediská a hlavnej knihy. Ďalej k rozboru potrebujú ešte údaje z výroby podľa jednotlivých časových období a produktov, prípadne ešte údaje z predaja v závislosti od typu podniku.

Patria sem:

- Kalkulácie na báze úplných nákladov podľa rôznych kalkulačných metód.
 - Kalkulácie na báze neúplných nákladov.
 - Activity Based Costing – procesná kalkulácia.
 - Target Costing – cieľová kalkulácia.
 - Zákazkové kalkulácie.
 - Manažérske kalkulácie podľa potrieb a požiadaviek tej ktorej firmy.
- **Kredit manažent.** Využíva informácie účtovníctva, najmä saldokonta. Vyhodnocuje stav pohľadávok a záväzkov a navrhuje opatrenia. Môže to hodnotiť podľa rôznych hľadísk. Najčastejšie je to obrátka pohľadávok alebo záväzkov, prípadne doba obratu a rating firmy na strane dodávateľa alebo zákazníka. K vyhodnocovaniu sa používajú benchmarkingové metódy zrovnávania s ostatnými firmami a požadovaným ukazovateľmi.
 - **Marketing** – strategický controlling a odbyť. Tvorí veľmi dôležitú a často krát samostatnú časť controllingu, ktorá môže byť vo veľkej miere nezávislá od účtovníctva. Závislá je ale

na databázach odbytu v kombinácii predovšetkým z variabilnými nákladmi a z časti niektorými položkami fixných nákladov ako je preprava, poplatky, provízie a pod.

Patria sem:

- Rozbory podľa produktov.
- Rozbory podľa zákazníkov.
- Rozbory podľa trhov.
- Rozbory ziskovosti produktu, zákazníka, trhu.
- Portfóliové rozbory.

Veľmi dôležitú úlohu tu taktiež hrajú číselníky a to najmä produktov, zákazníkov, trhov a zákaziek.

Príklad marketingovej analýzy je na obrázku:

© Dominanta 2000  MANAŽÉRSKY INFORMAČNÝ SYSTÉM			www.kontrolling.sk	
KONIEC	BALANCE SCORE CARD	KONTROLING	dominanta@extra.sk	
Program je chránený autorským zákonom	STRATEGICKÝ KONTORLING	MARKETING	Mobil: 0903 638 082	
PODNIKOVÉ DOKUMENTY	<p>ANALÝZA STAVU</p> <p>Podiel na trhu Úspešnosť podniku SW analýza Cyklus predaja BCG GE PIMS analýza Bilančná analýza Analýza rizík ABC výrobkov ABC zákazníkov ABC trhov ABC odvetvia Distribúcia Prehľad o cieľových trhoch Prehľad o cieľových zákazníkoch</p>	<p>CIELE</p> <p>Ciele podniku Plán predaja</p> <p>STRATEGIE</p> <p>Základné stratégie Stratégie obchod. jednotiek Akčný plán Rozpočet na marketing Marketingová komunikácia</p> <p>KONTROLA</p> <p>Kontrola hospod. výsledku Kontrola cez finan. ukazovatele Strategická kontrola Kontrola trhového podielu Kontrola predaja Kontrola hosp. odbytu</p>	UŽIVATEĽSKÁ DOKUMENTÁCIA	<p>Marketing Katalóg stratégií</p>
<p>Obsah marketingového plánu</p> <p>Struktúra MIS</p> <p>Zhrnutie</p> <p>Prehľad trhov SR</p> <p>Geogr. segmentácia SR</p> <p>Mapa - plošné grafy</p> <p>Prehľad produkt - zákazník</p> <p>Prehľad produkt - trh</p> <p>Organizácia marketingu</p> <p>Personalistika</p>			ROZHODOVACIE PROGRAMY	
			<p>CVP analýza</p> <p>Mnohoproduktová štruktúra</p> <p>Hodnotenie nápadov</p> <p>Hodnotenie obchodu</p> <p>Hodnotenie prostredia</p> <p>Predpovede dopytu</p> <p>Profil firmy</p> <p>Rozhodovanie pri kúpe</p> <p>Situácia v krajine</p> <p>Hodnotenie výrobkov - BCG</p> <p>Hodnotenie zákazníkov</p> <p>Mapa cena - kvalita</p> <p>Správanie sa zákazníka</p>	

Obr. 3: Riadiaci informačný panel marketingu a strategického controllingu

Zdroj: vlastné spracovanie

Na dobre postavenom systéme controllingu je možné budovať ďalšie nadstavby. Jedna z najvýznamnejších je Balanced Scorecard – strategický systém riadenia výkonnosti firmy.

- **Hodnota firmy.** V poslednom období, najmä s postupným zavádzaním systémov BSC (Balanced Scorecard) sa dostáva do popredia ďalšia samostatná skupina controllingu a tou je hodnota firmy. Táto skupina zahŕňa rôzne controllingové plány a rozbory z pohľadu rastu hodnoty firmy ako vrcholového cieľa. Čiastočne zasahuje do finančného controllingu, ale pre rast jej významu je vhodné zaradiť ho ako samostatnú oblasť controllingu.

Patria sem:

- Výpočet hodnoty firmy metódou EVA.
- Výpočet hodnoty firmy zákonom stanovenými metódami
- Výpočet hodnoty firmy metódou DFCF (diskontovaný voľný cash flow).
- Plánovanie rastu hodnoty firmy na báze metódy DFCF alebo EVA.
- Hodnotenie investičných projektov.

Toto sú základné oblasti controllingu, ktorými sa musí zaoberať každý komplexne postavený controllingový útvar. Nie sú tu plne obsiahnuté všetky oblasti, ale pre prácu controlléra by to malo postačovať. Firmy si ešte dotvárajú ďalšie rozborov podľa vlastných individuálnych požiadaviek, napríklad pre oblasť zásobovania a doby objednávky. Veľa rozborov sa týka priamo vyhodnocovania a plánovania výroby alebo prevádzky.

3 ZÁVER

Problematika controllingu je veľmi rozsiahla a v dnešnej dobe ju možno skúmať s rôznych uhlov pohľadu. Uvedený pohľad na controlling a tvorbu systémov EIS (Executive Informations System) môže napomôcť manažérom najmä získať predstavu o controllingu a jeho obsahu a fungovaní v podniku.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. GALLO, P. (2013). Strategický manažment a controllingové analýzy. Prešov: Dominanta. ISBN 978-80-967349-6-2
2. GALLO, P. (2006). Podnikový controlling. Prešov: Dominanta.
3. HORVÁTHOVÁ, J., MOKRIŠOVÁ, M., SUHÁNYIOVÁ, A. (2013). Hodnotenie výkonnosti podniku s využitím creditworthy modelu. Prešov : Bookman, 2013. - 154 s. - ISBN 978-80-89568-95-6.
4. HORVÁTHOVÁ, J., MOKRIŠOVÁ, M. (2013). Výber ukazovateľov pre tvorbu creditworthy modelu hodnotenia výkonnosti a jeho konštrukcia. In: Exclusive journal : economy and society and environment . - ISSN 1339-0260. - Vol. 1, no. 1 (2013), s. 167-175.
5. MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. (2005). Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha: EKOPRESS,s.r.o., 2005. s. 58.
6. NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. (2002). Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha : Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1

Internetové zdroje

1. www.indexpodnikatela.sk
2. www.dominanta.sk
3. <http://www.podnikatel.sk/>