

Trendy v controllingu

Trends in controlling

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Abstrakt

Článok sa zaoberá problematikou controllingu a modernými prístupmi k jeho využitiu v podnikovej praxi, Poukazuje na moderné stránky v controllingu s odporúčaním pre ich použitie v praxi. V závere článku uvádza test úrovne controllingu podľa vybraných odborných oblastí.

Kľúčové slová

controlling, benchmarking, economic value added, report, dashboard

Úvod

Controlling – fenomén dnešnej doby, ktorý zaujal už koncom minulého storočia určitú skupinu ľudí po roku 2000 dostal nový smer aj náplň. Ak by sme chceli v súčasnosti nazvať **manažérsku ekonomiku** priliehavým názvom, asi najviac ju **vystihuje pojem controlling**. Čistá ekonomika ako taká postupne stráca na význame a objavujú sa nové vedy, ako napríklad controlling, ktoré dokážu výstižnejšie a presnejšie reagovať na súčasnú situáciu. Ale ani tu názvoslovie nekončí a už sa objavuje nová terminológia ako **Balanced Scorecard** alebo **Value Management, Risk management, HR Scorecard** a podobne. Objavujú sa postupne nové vedné disciplíny, ktoré transformujú ekonomiku a management do nových kvalitatívne vyšších úrovní na báze informačných technológií.

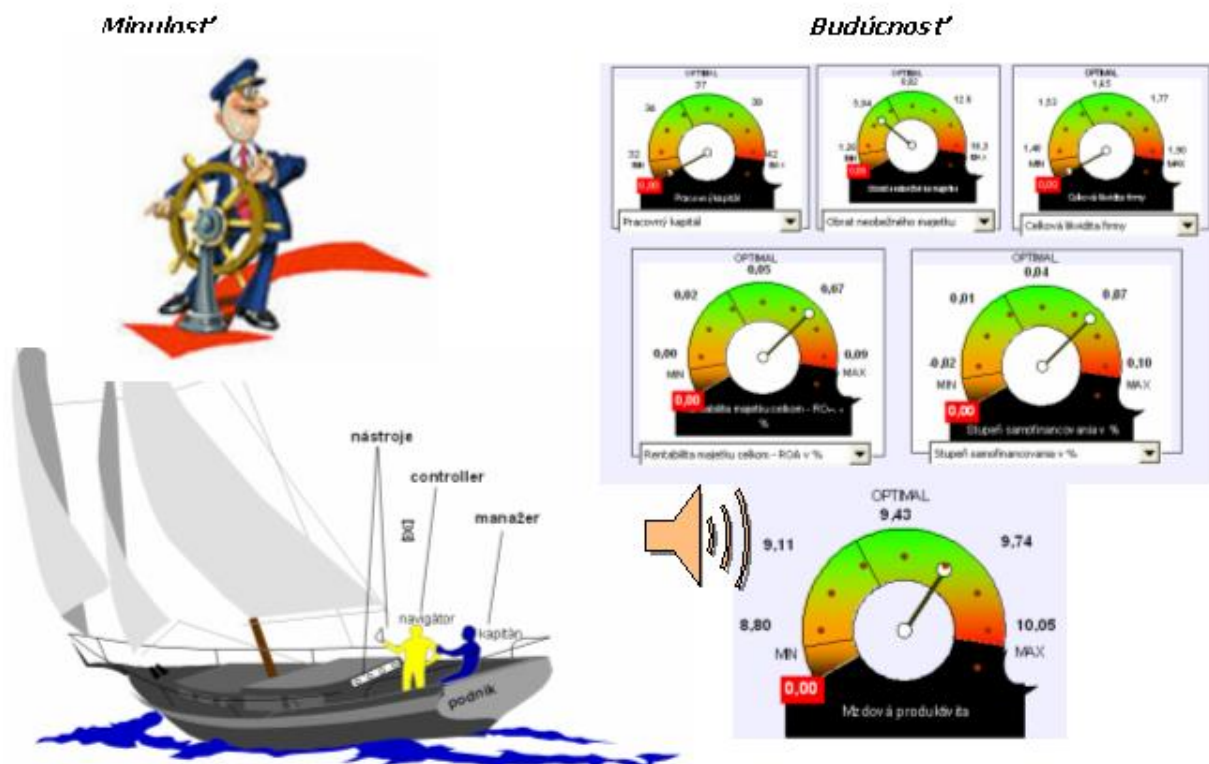
Aj vo svojej podstate sa **controlling vnútorne ďalej rozvíja a prehlbuje**. Postupne sa **zdokonaľuje na bázach informačných technológií** a začína sa transformovať do **malých expertných systémov**, ktoré už nielen porovnávajú plán a skutočnosť a poukazujú na odchýlky od žiadaného stavu, ale dokážu už aj

podávať odporúčania a návrhy pre ďalšie riešenie, dokonca i sami s pomocou informačnej technológie urobiť niektoré korekcie. Významne sa prehľbuje prognózovanie a rôzne druhy predpovedí.

Moderný controlling

Čím ďalej tým viac sa controlling blíži k téze, ktorou sa to všetko začalo: „**Ked' sa objaví odchýlka rozsvieti sa červená!**“ Všetko to, čo bolo v minulosti len slovnou hračkou a výstižným sloganom pre veľký význam controllingu sa premieňa na skutočnosť. Objavujú sa červené a oranžové polia na mapách a miestach so zlým predajom, objavujú sa ručičky, ktoré poukazujú na prehrievanie firmy, objavuje sa kontrola a predvídanie rizík...

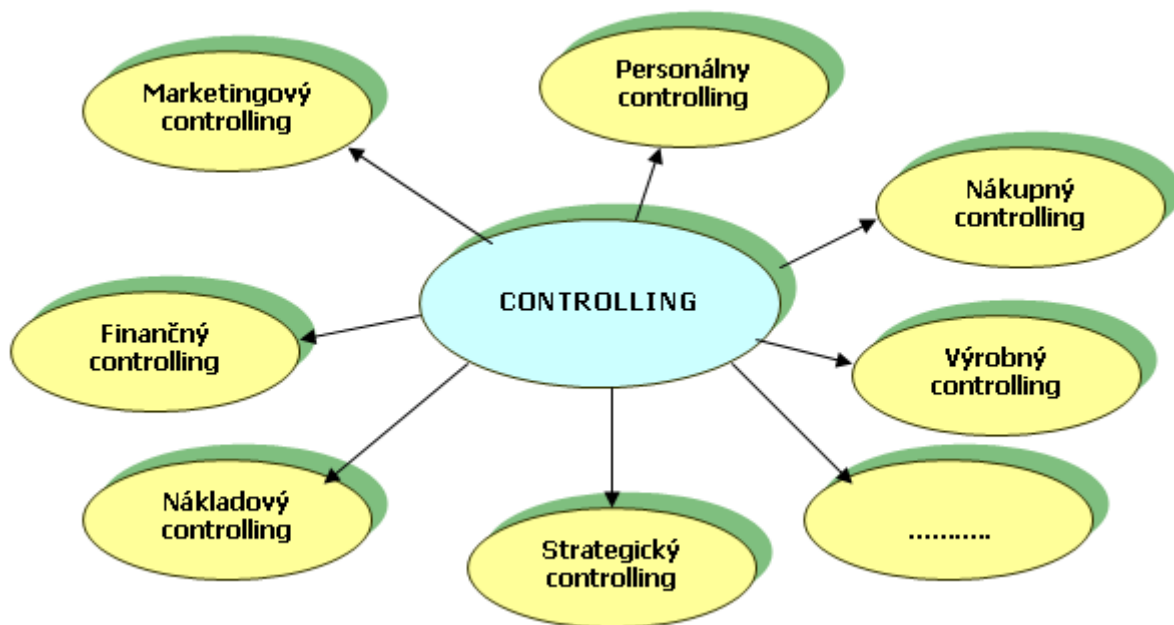
Na nasledovnom obrázku je ukážka zmeny, ktorou prešiel controlling vo svojom vývoji. Vľavo je kormidelník – navigátor, ktorý vás navigoval pomocou tabuliek a grafov, vpravo moderný riadiaci pult so svojimi ukazovateľmi – obr. 1.



Obr. 1 – Vývoj controllingu od navigátora k dispečerským pultom (dashboard)

Controllér navigátor sa stáva postupne controllérom s riadiacim pultom na super modernom raketopláne. Nielenže sa musí rozhodovať rýchlo, ale i presne a musí naraz zohľadniť množstvo relevantných premenných. K tomu už nepostačuje klasický pohľad okom controlléra zameraným na náklady alebo riadenie finančných tokov, ale musí vedieť ako ovplyvniť procesy, zákazníkov, ako je zákazník spokojný, ako sa vyvíja hodnota firmy a spokojnosť majiteľa a ako sú na tom aj zamestnanci.

To všetko sú oblasti, do ktorých postupne controlling vstupuje, a tak dnes už nikoho neprekvapí, že aj controlling má svoje špecifické čiastkové disciplíny tak, ako napríklad dokumentuje obr. 2.



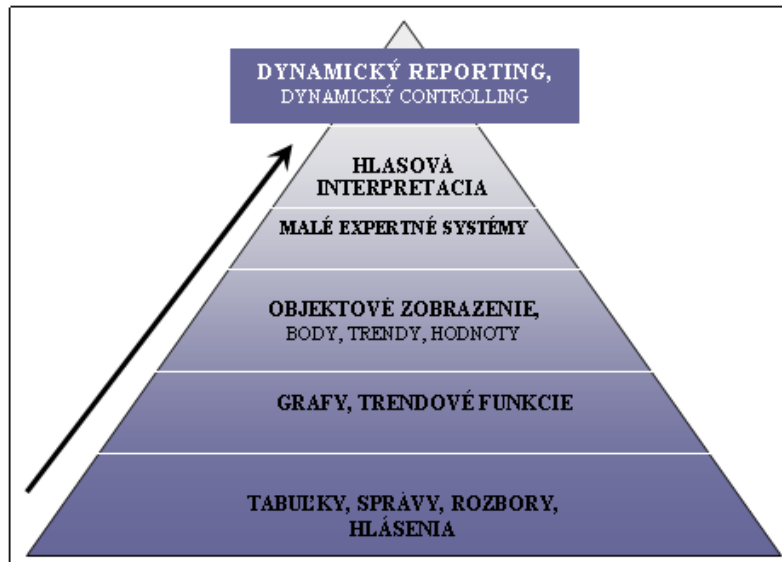
Obr. 2 – Diferenciácia controllingu na čiastkové disciplíny

Takýto významný rozvoj controllingu si vyžiadali podmienky dnešnej doby, ktoré integrovali ľudské schopnosti a vedomosti prostredníctvom informačných technológií do nových riadiacich systémov a rozvinuli tvorivú prácu controlléra. Dochádza k postupnému stále užšiemu prepojeniu moderných manažérskych informačných systémov s tvorivou prácou manažéra a software, ktorý podporuje túto jeho činnosť. Začali vznikať datové sklady, ktoré manažérom poskytujú rýchlejšie už predspracované údaje k rozhodovaniu.

Takže je namieste otázka: *Dobiehate manažérov, ktorí už pracujú s controllingovými systémami II. generácie alebo ešte manažéri dobiehajú*

informačnú technológiu, ktorá im poskytuje nové možnosti. Jedno i druhé je pravdou a je len otázkou, do ktorej skupiny sa zaradíte.

Súčasný controlling má štruktúru pyramídy. Na vrchole stojí dynamický controlling, ktorý si tu hľadá svoje miesto u vysoko erudovaných manažérov, ktorí vedia, čo potrebujú pre potreby riadenia firmy a k správne rozhodovaniu. Stále viac smerujú k stanovovaniu cieľov a meraniu výkonnosti, a odtiaľ potom k hodnoteniu pracovných výkonov a motivovaniu k požadovaným efektom – obr. 3.



Obr. 3 – Vývojové stupne

Dôležitou súčasťou controllingu sa stal reporting a spôsob zobrazovania a interpretácie výsledkov. Zobrazovanie informácií a interpretácia výsledkov je veľmi rôznorodá a má svoj historický vývoj. Systém zobrazovania informácií sa postupne mení a vyvíja. Aj v tomto ohľade je možné sledovať zmeny a to najmä s rozvojom informačných technológií smerom k zvyšovaniu komunikatívnosti týchto systémov. Predtým sa controlling voľne definoval ako disciplína, ktorá pracuje s tabuľkami. Dnes sa tento pohľad mení a možno rozlíšiť niekoľko vývojových stupňov zobrazenia a interpretácií informácií v controllingu:

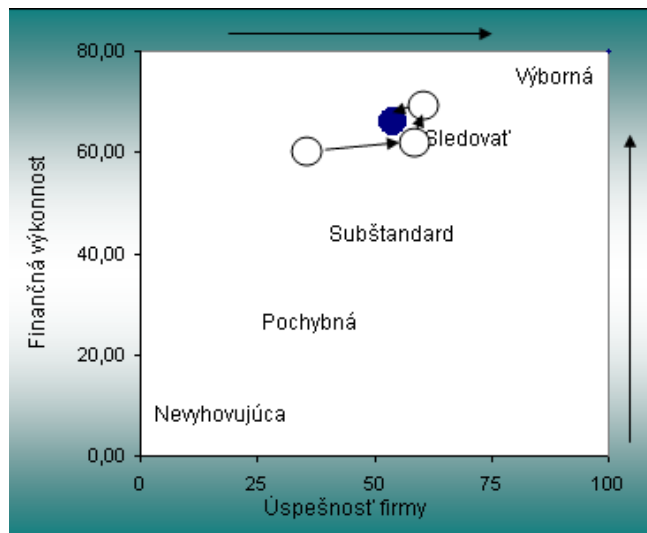
1. **Tabuľková forma** interpretácie.
2. **Grafická interpretácia** výsledkov. Zobrazenie trendov.
3. **Objektové zobrazenie.** Trendy, grafy, čísla a body.
4. **Rozhodovacie modely** formou výstupných správ a odporúčaní – malé expertné systémy.
5. **Hlasová interpretácia** výsledkov a komentárov k výsledkom.

6. **Dynamický controlling** – časované aktivity priamo k manažérom. (Forma tabuliek, grafov a objektov priamo na stôl v danom čase, prípadne už aj hlasovou interpretáciou).

Niekoľko príkladov ako dokáže pracovať moderný controlling:

A/ Dynamicky sa meniace oblasti a predpovede, kde sami môžete sledovať výstupy controllingu v priestore a čase. Príkladom môže byť rast firmy na základe pohybu bodu v portfóliu. Dynamicky sa meniace oblasti hodnôt, ktoré dokumentujú trendy vývoja.

Podobne s využitím benchmarkingu môžete sledovať pohyb konkurenčných firiem ale aj zákazníkov a predvídať budúcnosť svojich obchodov – obr. 4.



Obr. 4 – Pohyb firmy v priestore

B/ Simulácie a modelovanie, kde sa s automaticky rozvrhujú rozpočtované údaje do jednotlivých období za účelom dosiahnutia maximálneho efektu. V tomto prípade sa využívajú rôzne optimalizačné tabuľky a postupy, ktoré vám napomôžu čo najpresnejšie navrhnúť výdaje tak, aby efekt z nich plynúci bol čo najvyšší.

C/ Dátové mapy a informačné tabule, kde každodenne môžete kontrolovať svoje prínosy v oblasti predaja, hospodárenia –

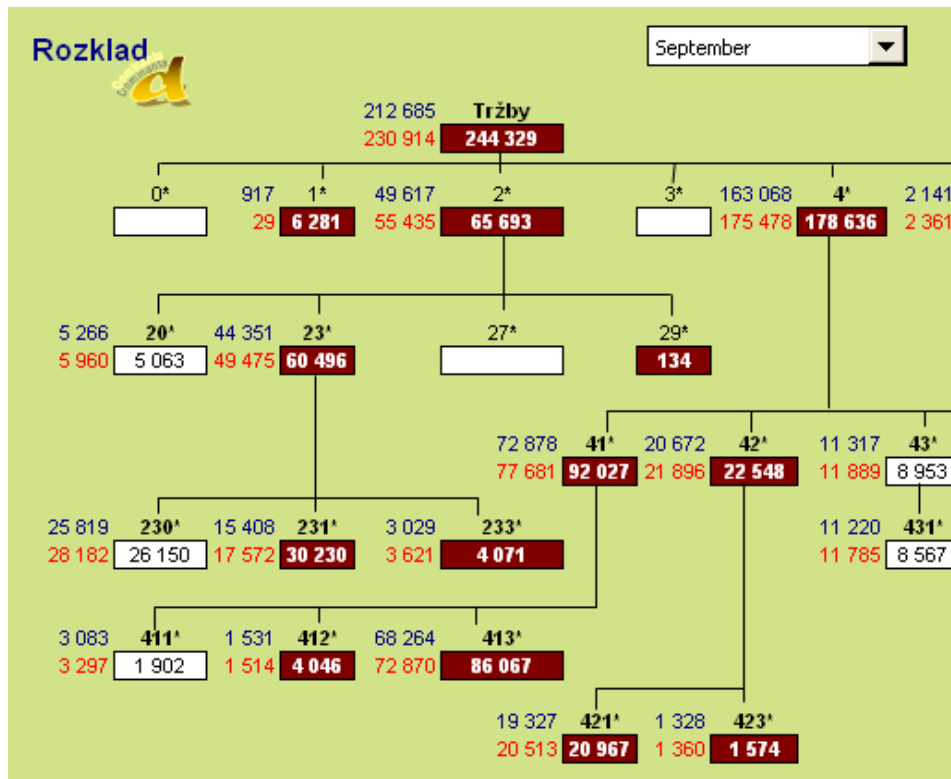
	Plán		
DEALER	Január	Február	Marec
Dealer 1	13 385,01 €	22 497,06 €	13 047,30 €
Dealer 2	29 911,19 €	28 070,07 €	19 519,22 €
Dealer 3	7 472,34 €	20 379,42 €	9 409,26 €
Dealer 4	14 014,53 €	10 586,92 €	27 690,68 €
Dealer 5	20 019,81 €	24 404,42 €	606,22 €
Dealer 6	26 981,76 €	23 009,87 €	21 297,16 €

	Skutečnosť		
DEALER	Január	Február	Marec
Dealer 1	13 956,84 €	13 976,13 €	27 734,22 €
Dealer 2	3 737,41 €	28 310,94 €	16 445,63 €
Dealer 3	12 609,10 €	26 806,53 €	25 212,03 €
Dealer 4	21 316,96 €	19 926,86 €	20 670,09 €
Dealer 5	15 532,16 €	3 798,88 €	21 259,10 €
Dealer 6	15 162,72 €	24 724,02 €	16 621,68 €

	Skutečnosť		
DEALER	Január	Február	Marec
Dealer 1	↗	↘	↗
Dealer 2	↘	↗	↘
Dealer 3	↗	↗	↗
Dealer 4	↗	↗	↘
Dealer 5	↘	↘	↗
Dealer 6	↘	↗	↘

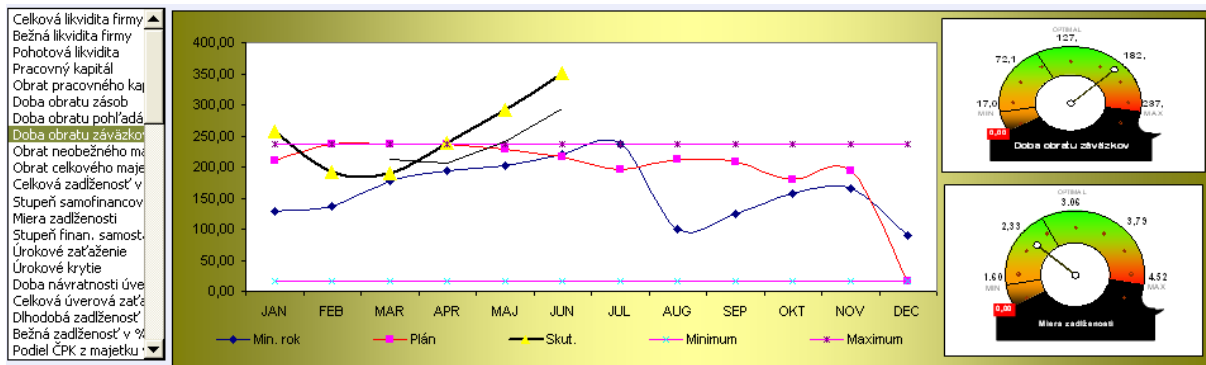
Obr. 5 – Sledovanie výkonnosti predajcov

obr. 5 a obr. 6. Na týchto mapách vidíme okamžitý stav a správanie sa predajcov, ale i manažérov za správanie sa jednotlivých stredísk.



Obr. 6 – Hlásenie plnenia plánu na riadiacom LCD panely

D/ Manažérsky dashboard zostavený s ukazovateľov výkonnosti stredísk. Na základe vybraného parametru monitoruje stav na vybranom stredisku. Zobrazuje nielen neplnenie plánu ale aj tzv. „prehrievanie“ strediska, či jednotlivého vybraného ukazovateľa. Kombinovaný je s trendovým zobrazením.



Obr. 7 – Manažérsky pohľad na dashboard

Nie je ďaleko predstava, že vojdete do svojej kancelárie a v presne v určený čas vám automaticky **na stole ležia controllingové správy** z požadovanej oblasti a počítač vás privíta **interpretáciou číselných hodnôt s odporúčaním**, čo by bolo vhodné urobiť. Tie časy sú už tu a v súčasnosti je to moja moderná predstava dynamicky fungujúceho controllingu.

Test úrovne controllingu

Na záver si skúste určiť stupeň vášho controllingu na základe nasledovného testu. V ňom sú uvedené najdôležitejšie oblasti, v ktorých by mal controlling v úspešnej firme pracovať. Spočítajte si body a vypočítajte si príslušný stupeň úrovne. Je tam uvedený 57 bodov, ktoré si môžete ďalej rozširovať o ďalšie pojmy z oblasti controllingu a tak monitorovať úroveň controllingu vo firme. Celkový počet bodov, ktoré môžete získať je $= 57 \times 5 = 285$. Keď podelíte vami získaný počet bodov číslom 285 a vynásobíte 100% získate úroveň vášho controllingu v %. Zároveň ak vyplníte miesta v tabuľke bodmi a spojíte ich čiarou, prípadne prevediete do stĺpcové diagramu, získate silné a slabé stránky vášho controllingu a určíte smer jeho zdokonalenia.

TEST ÚROVNE CONTROLLINGU		m	Priemer			um
Report		1	2	3	4	5
Finančný controlling	Economic Value Aded, WACC					
	Hodnota firmy, jej riadenie, Shareholder SHV					
	Životný cyklus firmy, bonita					
	Predikčné modely					
	Ukazovatele finančnej analýzy					
	Ukazovatele ekonomickej analýzy					
	Sledovanie vývoja cash flow					
	Rozbory majetku a kapitálu					
	Rozbory výnosov a nákladov					
	Benchmarking					
	Finančné plánovanie					
	Working capital					
	DFCF a NPV, CF ROI					

	Controlling investícií						
	EBITDA, EBIT, NOPAT, ROI, ROCE, RONA						
	CELKOM						
Nákladový controlling	Sledovanie vývoja EVA na báze rozpočtov						
	Controlling rozpočtu						
	Manažérske výsledovky - výroba, réžia						
	Procesné výsledovky - výroba, procesy						
	Activity Based costing						
	Manažérske kalkulácie						
	Target costing						
	Kalkulácie úplných nákladov						
	Cost Volume Profit analýza a BEP						
	Analýzy citlivosti zisku						
	Trendová analýza a korelačné vplyvy						
	Analýza odchýliek						
	Beyond Budgeting						
	Krycie príspevky - fixné a variabilné náklady						
CELKOM							
Marketingový controlling	Controlling ziskovosti produktov						
	Controlling ziskovosti zákazníkov						
	Marketingový plán a plánovanie						
	SWOT analýza						
	Odchýlkové riadenie - cena, množstvo						
	Kredit management						
	Portóliové analýzy - BCG, GE						
	Meranie spokojnosti zákazníkov						
	Kritériá úspešnosti						
	Podiel na trhu						
CELKOM							
Personálny controlling	Hodnotenie výkonnosti pracovníkov						
	Hodnotenie výkonnosti podniku						
	Manažérske hodnotenia a inventúra						
	Kľúčoví zamestnanci						
	Produktivita a jej rozbory						
	Meranie spokojnosti zamestnancov						
	Meradlá zlepšení a inovačné ukazovatele						

	Osobné ohodnotenia a KPIs						
	CELKOM						
Strategický controlling - BSC	Finančná perspektíva						
	Zákaznícka perspektíva						
	Interné procesy						
	Učenie sa rastu						
	Strategické mapy BSC						
	System MBO						
	Tabuľky plnenia cieľov BSC						
	Projektové riadenie						
	Risk management a risk controlling						
	Key Performace Indicators - KEYS						
	CELKOM						
	CELKOM bodov						

$$\text{Výsledok} = \frac{\text{CELKOM bodov}}{5 \times 57} = \frac{287}{285} \times 100 = \dots\dots\dots \% \text{ (max. 100\%)}$$

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. Eschenbach, R., Siller, H. 2012. Profesionální controlling. Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7357-918-0, s. 380
2. GALLO, P., 2013. Strategický manažment a controllingové analýzy. Prešov: Dominanta. ISBN 978-80-967349-6-2
3. GALLO, P., 2006. Podnikový controlling. Prešov: Dominanta.

Autor:

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Fakulta manažmentu PU

Konštantínova 16

080 01 Prešov