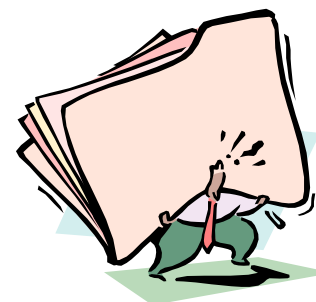


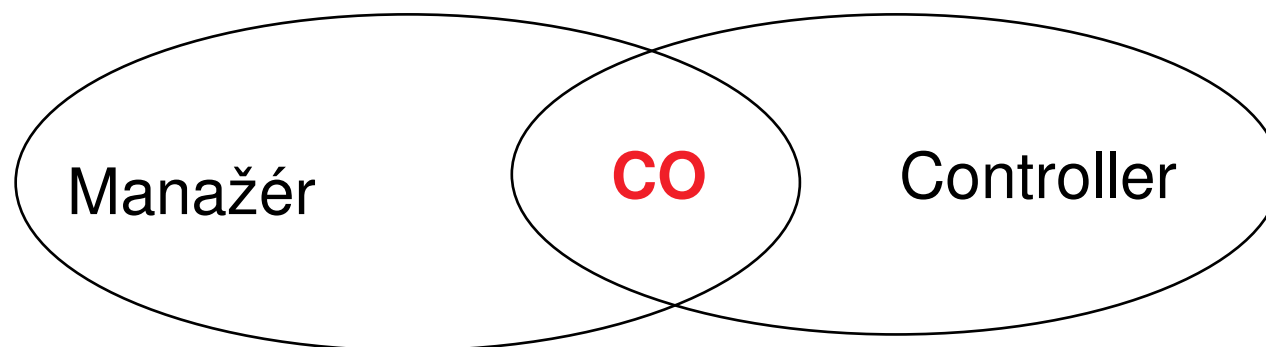
## **Klientská orientácia controllingu – Controller ako interný poradca**



### **Controlling nie je Kontrola !**

- znamená skôr „mať pod kontrolou“
- pokus získať hospodárenie podniku pod kontrolu a to ešte pred nástupom ohrozenia s možnosťou vykonať včas vhodné protiopatrenia
- dáva k dispozícii nástroje pre riadenie orientované na budúcnosť, pričom vychádza z analýzy minulosti

### Controllingovo orientovaný management



- plánuje a rozhoduje
- riadi opatrenia na základe cieľových odchýliek
- aktivity na udržanie rovnováhy podniku s okolím
- robí rozhodnutia

- pripravuje podklady pre plánovanie a rozhodovanie
- informuje o výške a príčinách cieľových odchýliek
- informuje o zmenách v okolí podniku
- ponúka podnikovo-hospodárske poradenstvo

### Reporty – manažérske výsledovky

#### - Prečo všetko podstatné na prvý pohľad

- Manažér má vždy málo času
- Musí robiť rýchle, ale správne rozhodnutia
- Nie je to „pravý“ Controller
- Správy musia byť orientované na príjemcu, údaje musia byť interpretovateľné, musia poukazovať na súvislosti
- Neprehľadnosť vyvoláva zmätok
- Príliš veľa nedôležitých informácií dokáže úplne zakryť podstatu problému a odvádza pozornosť od riešenia
- Neustála a včasná kontrola a porovnanie plán / skutočnosť

# Slovenský deň Controllingu 2006

## Klientská orientácia controllingu

**Brutto obrat**

**-zľavy**

**Netto obrat**

**- Variabilné náklady**

**Krycí príspevok**

**- Fixné náklady**

**- odpisy**

**- ostatné prevádzkové náklady**

**Prevádzkový výsledok (zisk/strata)**

**+ finančný výsledok**

**Hosp. výsledok pred zdanením**

**- daň zo zisku**

**Hosp. výsledok po zdanení ( Čistý zisk/strata)**

# Slovenský deň Controllingu 2006

## Klientská orientácia controllingu

Hodnoty v 1.000 SKK Příklad	Min. rok	%	Plan 2006	%	RP 2006	%	Plan 2007	%
<b>Predaj</b>								
Predaj Import (v 1.000 MJ)	150		200		220		230	
Predaj vl. výrobkov (v 1.000 MJ)	1 350		1 450		1 450		1 570	
<b>Predaj celkom (v 1.000 MJ)</b>	<b>1 500</b>		<b>1 650</b>		<b>1 670</b>		<b>1 800</b>	
<b>Hospodársky výsledok</b>								
<b>Brutto obrat</b>	<b>750</b>		<b>850</b>		<b>864</b>		<b>959</b>	
- zľavy	-225		-272		-268		-336	
<b>Netto obrat</b>	<b>525</b>	100%	<b>578</b>	100%	<b>596</b>	100%	<b>624</b>	100%
- variabilné náklady	-350	-67%	-360	-62%	-378	-63%	-407	-65%
<b>Krycí príspevok I</b>	<b>175</b>	33%	<b>218</b>	38%	<b>218</b>	37%	<b>216</b>	35%
- Fixné náklady výroby	-20	-4%	-20	-3%	-20	-3%	-20	-3%
<b>KP II</b>	<b>155</b>	30%	<b>198</b>	34%	<b>198</b>	33%	<b>196</b>	31%
- Fixné náklady odbyt/marketing	-30	-6%	-32	-6%	-31	-5%	-34	-5%
- Fixné náklady správa	-12	-2%	-14	-2%	-14	-2%	-14	-2%
- Ostatné prevádzkové náklady	-2	0%	3	1%	1	0%	-3	0%
- <b>SG&amp;A-Náklady</b>	<b>-44</b>	-8%	<b>-43</b>	-7%	<b>-44</b>	-7%	<b>-51</b>	-8%
- Odpisy	-20	-4%	-21	-4%	-21	-4%	-19	-3%
<b>Prevádzkový výsledok</b>	<b>91</b>	17%	<b>134</b>	23%	<b>133</b>	22%	<b>126</b>	20%
+/- jednorázové efekty	0		3	1%	-2	0%	2	0%
<b>Operatívny výsledok (EBIT)</b>	<b>91</b>	17%	<b>137</b>	24%	<b>131</b>	22%	<b>128</b>	21%
RoS z prevádzkového výsledku	17,3%		23,2%		22,4%		20,2%	

### Controllingová podpora riadenia firmy

Controller plní servisnú funkciu pre manažment.

Pripravuje a spravuje strategické a podnikovo-hospodárske nástroje pre plánovanie a porovnanie plánu a skutočnosti, ako aj prepočty očakávaní vrátane kalkulácií ex-post.

Interpretuje pre vedúcich pracovníkov informácie potrebné pre riadenie (predovšetkým porovnanie plán-skutočnosť) a zaisťuje, aby sa urobili potrebné nápravné opatrenia.

Je poradcom vedúcich pracovníkov v strategických a podnikovo-hospodárskych otázkach.

Vedúcimi pracovníkmi sú nielen členovia vrcholového manažmentu, ale aj členovia stredného a nižšieho manažmentu, až po úroveň jednotlivých vedúcich oddelení.

### Controllingová podpora riadenia firmy

Controller je zodpovedný za výstavbu celkovej systematiky plánovania, musí mať znalosti zo všetkých oblastí činnosti firmy, poznať súvislosti a vplyvy jednotlivých oblastí.

Upozorňuje na možné riziká a hrozby budúcnosti na základe analýzy minulosti a porovnávania plánu a skutočnosti.

Skúsenosti z plánovania, porovnávania plánu a skutočnosti umožňujú neustály rozvoj Controllera a jeho vedomostí z jednotlivých oblastí, takisto ako aj požiadavky manažmentu na rôzne informácie.

Controlling je zodpovedný za výstavbu systému, ktorý dodáva informácie vedúcim pracovníkom.

Vedúci pracovník určuje, aké informácie a údaje chce ďalej spracúvať.

### Interné poradenstvo

1. Prepočty očakávaní = podpora manažmentu pri rozhodovaní o operatívnych a strategických opatreniach
  - analýza minulosti na základe porovnania plán – skutočnosť
  - zber potrebných informácií interných aj externých vplyvov
  - informácia od manažmentu, aké opatrenia by chcel zaviesť
  - prepočty očakávaní = tvorba variant a scenárov s ohľadom na stratégiu firmy
  - zohľadnenie možných zmien vplyvov okolia aj interných zdrojov po zavedení daných opatrení (zvýšenie dopytu zo strany konečného zákazníka, zohľadnenie výrobných kapacít a reálnych možností zamestnancov a logistiky) – napr. cenová akcia
  - je dobré urobiť minimálne tri varianty prepočtu očakávaní :
    - Best Case
    - RealCase
    - Worst Case

### Interné poradenstvo

#### 2. Analýza odchýliek

- odchýlky plán – skutočnosť, plán min. obdobie
- odchýlky v zmysle výkyvov od lineárneho vývoja
- sezónnosť alebo iné vplyvy nezávislé od samotného podniku ?

#### 3. Tvorba a údržba controllingových nástrojov

- systémy nákladového hospodárstva (štruktúra nákladových/výkonových stredískalebo zákaziek, nákladových a výkonových druhov...)
- informatika – controller by mal pri výbere software pre účtovníctvo, plánovanie a evidenciu výkonov
- systém dodávajúci informácie vedúcim pracovníkom

#### 4. Reporting Ad hoc

- rôzne analýzy na požiadanie

# Slovenský deň Controllingu 2006

## Klientská orientácia controllingu

### Nároky na Controllera ako interného poradcu

- vysoké a presne definovateľné nároky na schopnosti, vedomosti a vlastnosti controllera úzko súvisia s popisom pracovného miesta (zaradenia controllera)
- neustále informovanie spolupracovníkov o význame controllingu
- školenia spolupracovníkov v podnikovo - hospodárskych otázkach, reportingu, firemných procesov

# Slovenský deň Controllingu 2006

## Klientská orientácia controllingu

### » **Schopnosti :**

- vysoká komunikatívnosť a flexibilita
- schopnosť presadiť sa (svoj názor) – „profesná“ autorita
- schopnosť motivovať členov riadiaceho tímu
- koordinácia a organizácia
- analytické, logické a samostatné myslenie

### » **Vedomosti v oblastiach :**

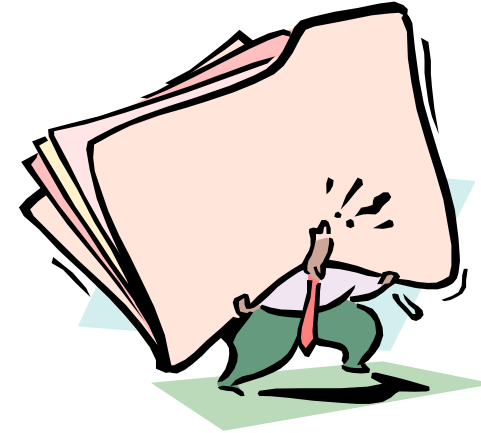
- podnikové hospodárstvo
- účtovníctvo
- znalosť firemných procesov
- makroekonomika

### » **Vlastnosti :**

- sebavedomie
- vystupovanie

# Slovenský deň Controllingu 2006

## Klientská orientácia controllingu



**Controllingové myslenie manažmentu je nevyhnutným predpokladom kvalitnej práce Controllera. Inak je Controller vo firme iba „draho platený štatista“.**