

Vztahy mezi operativním vnitropodnikovým a finančním controllingem

- použití controllingového nástroje „macs“

Luděk Páral

macs controlling

lupasoft.cz

Úvod

Podnikové plánování a controlling ovlivňuje mnoho různorodých faktorů a cílů. Úlohou controllera je sjednotit pohled na strategický a finanční controlling postavený na „neviditelných“ kapitálových, finančních a účetních ukazatelích (EVA, DuPoint apod) a operativní, vnitropodnikový controlling postavený na reálných informacích o trendech v odbytu, nákladech a výkonech středisek a projektů, případně na detailních informacích o vyráběném sortimentu výrobků a služeb (množství, ziskovost, kvalita,) atp.

Postoj managementu firmy, který se strategicky a operativně rozhoduje podle vyhodnocení controllingu, můžeme rozdělit do několika skupin zaměření na informace:

- **zaměření na finanční ukazatele** - management firem zaměřující se na tyto ukazatele a potlačující informace o vnitropodnikovém controllingu bývá velmi zdatný v obecných informacích na kapitálovém trhu, umí posoudit zdraví firmy podle poměrových ukazatelů (EBIT...). Nežádá ale neklade důraz na vnitropodnikové informace o ziskovosti výrobků, postavení na trhu, významu zákazníků a zakázek
- **zaměření na vnitropodnikové ukazatele** - management v těchto firmách bývá vysoce fundovaný v oblasti interních procesů, znalosti technologie firmy, detailních informací o výrobku a zákazníkovi. Tím že ale odsouvá do pozadí informace o hlavních finančních ukazatelích, zjišťuje až příliš pozdě dopady jako posun splatnosti, zvýšení zadluženosti firmy či nízké ziskovosti výrobků, investice nad rámec možnosti firmy apod
- **mix finančních a vnitropodnikových ukazatelů** - firem, kde je management složen jak z odborníků v oblasti vnitropodnikového řízení, tak postavení na kapitálovém trhu, bývá velmi málo, o to náročnější je potom role



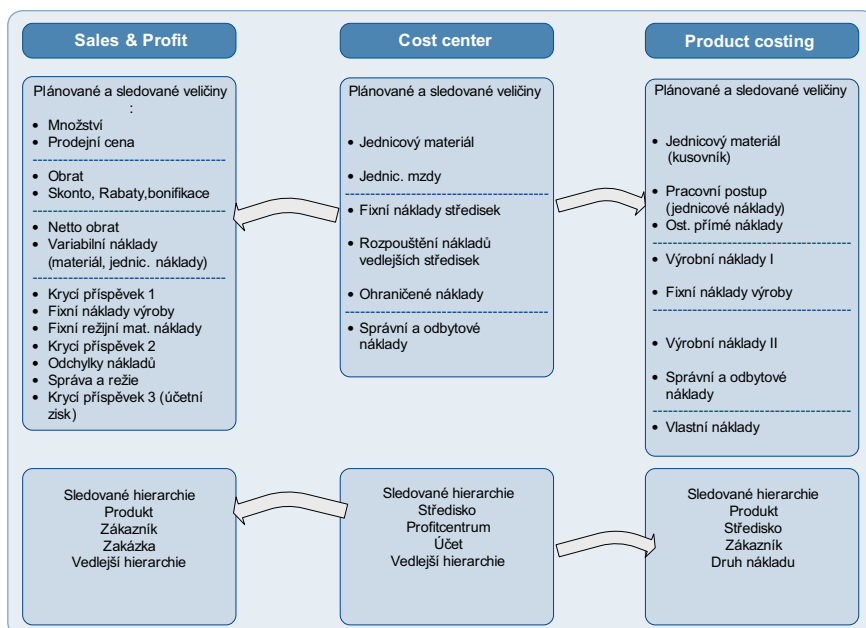
Obr. 1: Integrace modulů macs v procesu plánování podniků se sériovou výrobou

controllera, který musí sestavovat plány a vyhodnocovat skutečnost z více úhlů

Z uvedených příkladů vyplývá, že současné náročné podnikatelské prostředí vyžaduje pohled na firmu z více úhlů.

Aby byly informace správně implementovány, je nutné, aby vycházeli ze stejných zdrojů a byl mezi informacemi transparentní vztah.

Například pokud odbyt naplánuje obrát dle zákazníků, měl by se tento



Obr. 2: Sledované veličiny a hierarchie modulů vnitropodnikového controllingu

Výpočet manažerského zisku

Časové období: leden 2008 - prosinec

Měna: EUR

Datum: 03.09.2008 08:17

User: macs / Mandant: MacsFoo

Strana: 1

Celkem firma 1 MACS AG

Všechny produkty 1 Alle Produkte

Měsíc: XII 2008

Kumulace: I 2008 - XII 2008

Plán	Predb.plán	Odch. abs	v %	Popis	Plán	Predb.plán	Odch. abs	v %
61.427	56.612	4.815	8%	Množství	500.000	511.384	-11.384	2%
5.618.721	5.601.231	15.490	0%	Obrát	49.682.229	50.117.613	-435.384	-1%
172.147	172.918	-769	0%	kalk. Skonto	1.542.029	1.571.805	-29.776	-2%
279.625	278.721	904	0%	kalk. Rabat	2.475.204	2.496.433	-21.229	-1%
5.164.955	5.149.594	15.361	0%	Netto obrát 1	45.664.996	46.049.575	-384.579	-1%
9.815	12.725	-2.910	-23%	kalk. Boni	126.144	163.004	-36.860	-23%
56.673	52.630	3.843	7%	kalk. Dopravné	505.478	475.743	29.736	6%
51.650	51.496	154	0%	kalk. Províze	456.650	460.496	-3.846	-1%
5.046.818	5.032.543	14.274	0%	Netto obrát 2 ze závodu	44.576.724	44.950.333	-373.609	-1%
1.141.402	1.036.396	105.006	10%	Jednicové materiálové náklady	10.050.456	9.196.662	854.794	9%
606.246	522.096	84.150	16%	Var. výrobní náklady	5.363.579	4.632.513	731.066	16%
0	0	0	0%	Var. materiálové náklady	0	0	0	0%
3.299.170	3.474.061	-174.891	-5%	Krycí příspěvek 1	29.162.669	31.122.198	-1.959.529	-6%
59%	62%			KP1 v %	59%	62%		
165.533	159.056	6.477	4%	Fixní výrobní náklady	1.508.695	1.473.416	35.279	2%
0	0	0	0%	Fixní materiálové režijní náklady	0	0	0	0%
3.133.637	3.314.995	-181.358	-5%	Krycí příspěvek 2	27.653.993	29.648.742	-1.994.748	-7%
56%	59%			KP2 v %	56%	59%		
0	0	0	0%	Odchytky nositelů nákladů	0	0	0	0%
0	0	0	0%	Sezónní odchytky nákladů	0	0	0	0%
532.556	0	532.556	100%	Odchytky mzdových nákladů	7.455.004	0	7.455.004	100%
0	0	0	0%	Odchytky spotřeb výrobních středisek	0	0	0	0%
80.068	0	80.068	100%	Odchytky sekundárních středisek	960.821	0	960.821	100%
2.521.013	3.314.995	-793.982	-24%	Krycí příspěvek 3	19.238.168	20.648.742	-10.410.573	-35%
45%	59%			KP 3 v %	39%	59%		
99.735	0	99.735	100%	Režijní náklady středisek	1.196.825	0	1.196.825	100%
2.421.277	3.314.995	-893.718	-27%	Krycí příspěvek 4	18.041.343	20.648.742	-11.607.399	-39%
43%	59%			DBU 4 in %	36%	59%		
347.022	0	347.022	100%	Odbytové náklady	4.164.259	0	4.164.259	100%
2.074.255	3.314.995	-1.240.739	-37%	Krycí příspěvek 5	13.877.084	20.648.742	-15.771.658	-53%
37%	59%			DBU 5 in %	28%	59%		
124.559	0	124.559	100%	Správní náklady	1.494.707	0	1.494.707	100%
1.949.697	3.314.995	-1.365.298	-41%	Výsledek hospodaření (účetní zisk / ztráta)	12.382.377	20.648.742	-17.266.365	-58%
35%	59%			Výsledek hospodaření v %	25%	59%		

Obr. 3: Ukázka rozpouštění variabilních a fixních nákladů do krycího příspěvku

projevit v plánu výnosů a nákladů střediska/firmy, měl by být zobrazen v plánu výkazu zisků a ztrát, ovlivnit stav pohledávek, zisku i ovlivnit plán cash flow.

Zkušený controller se při budování plánu a vyhodnocení zabývá vztahy mezi vnitropodnikovým a finančním controllingem, nicméně bez fundovaných nástrojů bývá prakticky velmi obtížné vytvořit efektivně fungující model.

Softwarové nástroje firmy macs umožňují controllerovi budovat vztahy mezi informacemi a efektivně vyhodnocovat, kontrolovat a plánovat rozličné ukazatele.

Vztahy uvnitř operativního vnitropodnikového controllingu

Struktura plánování a vyhodnocení v operativním controllingu firem se sériovou výrobou lze popsat následujícím diagramem (viz obr. 1).

Nejprve naplánujeme odbytové množství, případně prodejní cenu produktu v modulu „Sales & Profit“. Modul „Product costing“ naplánuje naplněnost kapacit výroby na středisku.

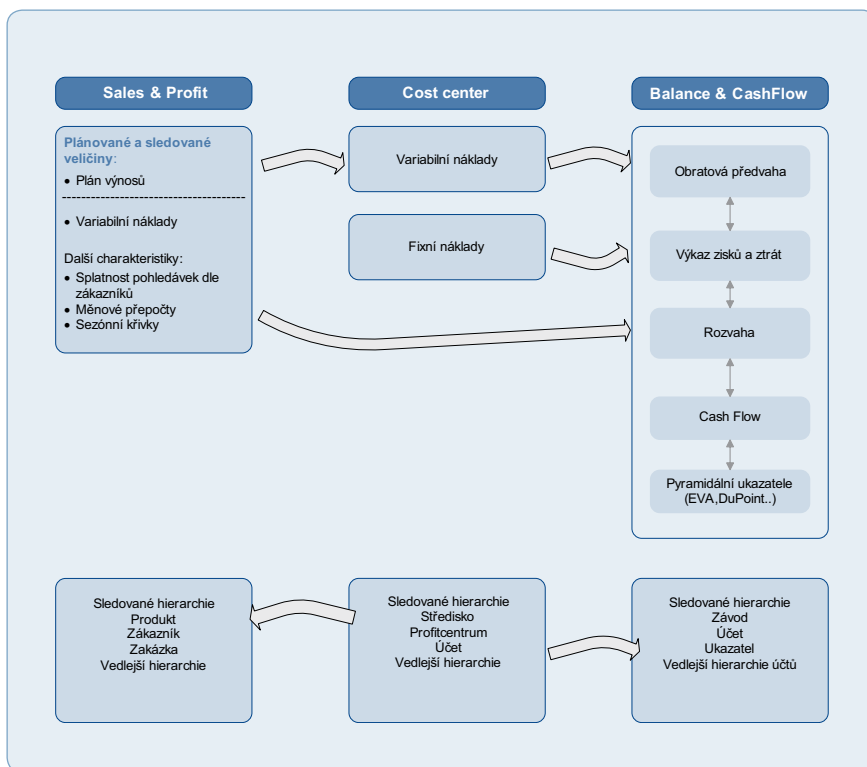
Modul „Cost center“ vypočítá variabilní a fixní náklady na střediska a tyto se poté rozpustí do produktu (lze jak přes modul „Product costing“, tak přímo v modulu Sales & Profit. Modul Sales & Profit poté vypočítá krycí příspěvek na produkt, zákazníka, zakázku atp., odečtením fixních nákladů poté zisk / ztrátu na produkt. (Viz obr. 2 a 3)

Vztahy mezi finančním a operativním vnitropodnikovým controllingem

Zatímco v běžném operativním vnitropodnikovém controllingu pracujeme s velkým množstvím neúčtených údajů (množství, cena, hmotnost, výkony středisek apod), které přímo souvisí s produktem, zákazníkem, střediskem apod., finanční controlling téměř výhradně zpracovává účetní záznamy (výsledovku, obraty rozvahových účtů) a pomocí množství poměrových pyramidálních ukazatelů (EVA, DuPoint) ukazuje vývoj hospodaření, finančního zdraví firmy apod. Je samozřejmě vhodné zobrazit výsledky hospodaření stále ze stejných dat v jednom okamžiku tak, aby se hlavní ukazatele kryly (obrat, náklady, zisk, stav fin. prostředků, apod)

V následujícím diagramu (viz obr. 4) je zobrazen tok a vztahy informací mezi jednotlivými moduly.

Strategický plán podniku začíná u plánování odbytu v modulu Sales & Profit. Odbyt sleduje marketingovou

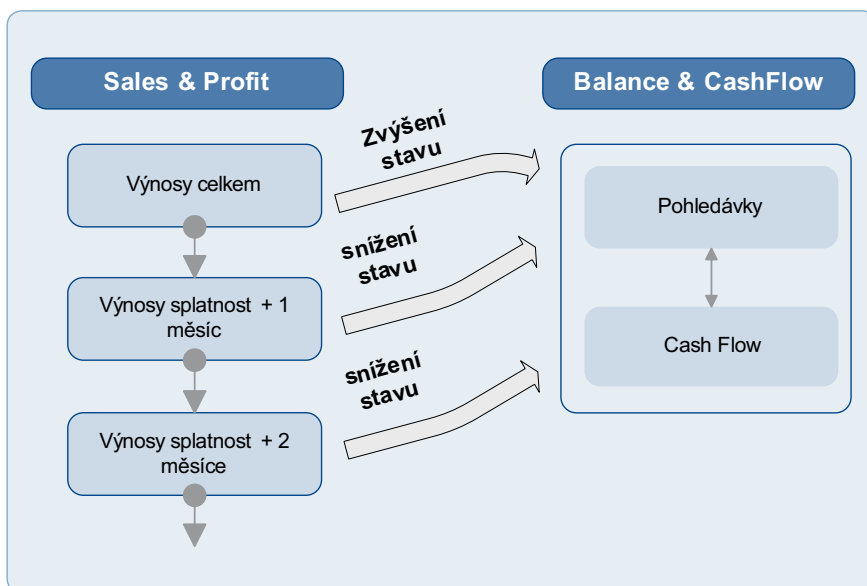


Obr. 4: Diagram datových toků mezi operativním a finančním controllingem

pozici na trhu, vývoj komodit a plánuje odbyt produktů, případně odbyt dle zákazníků. Produktům jsou naplánovány variabilní náklady, tím se již při plánu odbytu množství produktů určuje krycí příspěvek.

Variabilní náklady na produkt se převedou do plánu nákladů v modulu Cost Center a nezávisle se naplánují celkové fixní náklady. Porovnáním celkových fixních nákladů s krycím příspěvkem zjistíme, zda jsou kryty 100% a je podnik celkově v zisku nebo ztrátě.

Posledním článkem plánování je modul Balance&CashFlow. Jako první se vytváří můstky mezi hierarchiemi (závod x středisko, účtová osnova x provozní účty apod). Mezi Cost Centrem je možný vytvořit můstek mezi účty (zpravidla jsou účty 1 : 1, nicméně kromě účtů účetní osnovy (které jsou seskupené dle zásad vnitropodnikového controllingu (jednic.materiál,jednic.mzdy, režie středisek, odbyt a správa, pod) mohou být zahrnuty v modulu Cost Center i různé opravné účty (ohrani-



Obr. 5: Diagram výpočtu pohledávek a cash flow z plánu výnosů



Obr. 6: Ukázka grafického spojení libovolných informací

čení nákladů, tvorby rezerv, apod) a na druhou stranu v Balance & CashFlow vznikají účty pro výkazy dle IFRS.

Přenosy dat je možné pomocí tzv. pravidel jak z modulů provozního operativního controllingu, tak uvnitř modulu Balance & CashFlow. Z modulu Sales & Profit se přenáší plán tržeb do obrátové předvahy a výkazu zisků a ztrát. Do pohledávek se přenese též celá tržba, ovšem poté se pomocí pravidla splatnosti sníží o tržbu s posunutou splatností (viz obr. 5).

Podobnými vztahy lze přenášet počáteční stavy účtů do následujícího období, vytvářet vztahy mezi nákupem materiálu, spotřebou dle modulu Cost Center a stavem skladu atd. Tím je možné vytvořit fungující model dlouhodobého plánování s tím, že pokud uděláte změnu ve vstupních údajích (plánovaný obrat, variabilní náklady, fixní náklady, splatnosti odběratele, navýšení

cen energií apod) máte okamžitě přehled o změně krycího příspěvku, zisku i vlivu na vaše Cash Flow.

Veškeré informace z modulů macs Controlling Suite je možné zobrazovat jak standardním reportem (číslly), tak grafickou interaktivní formou. Ukázku grafického spojení naleznete v obr.6.

Ing. Luděk Páral

(Vystudoval VŠ dopravní v Žilině). Po studiu byl pak 3 roky obchodním ředitelem výhradního importéra autolaků BASF. Poté byl 8 let ekonomickým náměstkem a vedoucím controllingu Slévárny Heunisch a.s. a byl vedoucím projektu zavedení ERP. Založil firmu Lupasoft, která z počátku vytvářela zakázková ERP řešení, od roku 2004 implementuje IS LCS HELIOS, zejména v oblasti slévárenství. Od roku 2007 je výhradním zástupcem firmy macs



(controllingové nástroje) pro ČR a SR. Je finančním poradcem produktů Microsoft Dynamics (Axapta a Navision).