



## MODEL ČINNOSTI KONTROLINGU V RÁMCI SYSTÉMU VČASNÉHO VAROVANIA V PODNIKU

### MODEL OF CONTROLLING ACTIVITIES IN THE FRAME OF ENTERPRISE EARLY WARNING SYSTEM

Mária HUDÁKOVÁ<sup>1</sup>

#### SUMMARY:

*Early warning system creates a space for applying of controlling processes in the operation of the company. Controlling should be especially part of strategic management. Controlling within the early warning system should be able sufficiently in advance to ensure company's ability to respond to possible future situations and eliminate or reduce negative consequences of risky situations, especially related to its existence. This role may be filled mainly by comparing the reality with the operative plan within the operative controlling and by identifying changes that are requiring a subsequent correction of strategy in the frame of strategic controlling. The aim of this paper is to create a model of controlling activities in the frame of enterprise early warning system.*

**KEYWORDS:** *controlling, early warning system, risk, crisis, enterprise*

#### ÚVOD

Úspešné riešenie krízy v podniku je závislé na jej včasnom odhalení. V záujme podniku by mala byť včasná identifikácia vznikajúcej krízy v rámci kauzálneho krízového reťazca čo najbližšie k jeho začiatku. Ide o situáciu, kedy sa začínajú prejavovať určité nerovnováhy v podnikovom okolí a možno ich už identifikovať na základe indikátorov. Vtedy je možné ľahšie a rýchlejšie identifikovať pravú príčinu krízy a dôsledky vznikajúcej krízy nie sú pre podnik citeľné. Aby to podnik dokázal, mal by mať vytvorený efektívny a komplexne fungujúci systém včasného varovania.

Systém včasného varovania má slúžiť hlavne na zabezpečenie existencie a rozvoja potenciálu pre ďalší úspech podniku. Mal by identifikovať zmeny ešte skôr než sa prejaví vo finančnej oblasti, pracovať s informáciami, ktoré by nemali byť postavené iba na výstupoch z účtovníctva, ale hlavne na prognózach a slabých signáloch. Pomocou dobre vytvoreného systému včasného varovania môžu podniky rýchlejšie reagovať na zmeny vo svojom prostredí. Vhodnou podporou pre systém včasného varovania

podniku môže byť aj kontroľing. Kontroľing predstavuje špecifickú koncepciu podnikového riadenia založenú na komplexnom informačnom a organizačnom prepojení plánovacích a kontrolných procesov. Takto chápaný kontroľing si vytvára priestor pre využitie aj v systéme včasného varovania v podniku.

#### 1. SYSTÉM VČASNÉHO VAROVANIA V PODNIKU

Systém včasného varovania je možné definovať ako systém, ktorý na základe indikátorov včas identifikuje zmeny v podnikovom okolí a v podniku, z ktorých hrozí nebezpečenstvo alebo podobná situácia nastane ich nevyužitím [12].

Úlohou systému včasného varovania v podniku je včas identifikovať potenciálne alebo skutočné strategicky relevantné zmeny z vonkajšieho a vnútorného okolia, ktoré vznikajú mimo stanovené plánovacie cykly a predstavujú hrozbu pre podnik. To znamená, že sa sledujú hlavne strategicky dôležité signály, aby sa mohli neočakávané vyskytujúce udalosti objaviť už v začiatočnom

<sup>1</sup> Mária Hudáková, Ing. PhD., Fakulta špeciálneho inžinierstva Žilinská univerzita v Žiline, Ul. 1. Mája 32, 010 26 Žilina, tel.: 041/ 513 6712, e-mail: maria.hudakova@fsi.uniza.sk

štádiu, alebo optimálne využiť ponúkajúce sa možnosti [11].

Systémy včasného varovania slúžia na trvalý monitoring podnikových procesov a obsahujú aj návrhy scenárov reakcie na príslušné odchýlky, čo ešte viacej urýchljuje proces odpovede na nepriaznivý vývoj v podniku. V každom podniku by preto mal existovať systém včasného varovania, ktorý by na základe určitých symptómov identifikoval také nerovnováhy v podniku, ktoré dospeli svojou odchýlkou do latentnej fázy krízy v podniku. Latentná kríza je fáza vývoja krízy v podniku, v ktorej je možné už identifikovať niektoré krízové symptómy. Keďže sa ešte neprejavujú vo finančnej oblasti, nevenuje sa im väčšia pozornosť. Zmyslom systému včasného varovania je preventívne predchádzanie krízam v podniku. Z pohľadu nákladov, ktoré sú pri preventívnych opatreniach omnoho nižšie ako pri nápravných opatreniach krízy, je systém včasného varovania pre krízový manažment vždy výhodnejší [3].

**Cieľom systému včasného varovania v podniku** je zistiť aktuálne hodnoty pomocou indikátorov systému včasného varovania, včas identifikovať potenciálne alebo existujúce riziká, budúce hrozby pre podnik a túto situáciu vyhodnotiť.

Systém včasného varovania je určitý druh informačných systémov resp. je súčasťou manažérskych informačných systémov, ktorý má predvídať budúci vývoj, trendy, relevantné udalosti a hroziace nebezpečenstvo, riziká v podniku a včas informovať resp. varovať príslušných manažérov. Manažéri, tak získajú čas na prípravu vhodných preventívnych opatrení.

Systém včasného varovania dáva podniku čas na reakcie, umožní zlepšiť jeho pozíciu na trhu, flexibilitu, čo prispieva k priaznivému vývoju celkovej hodnoty podniku a k zvýšeniu hodnoty pre akcionárov. Vďaka použitiu systémov včasného varovania majú podniky určitý náskok a môžu včas reagovať na zníženie potenciálnych rizík [1].

V praxi je možné rozlíšiť tri generácie (etapy vývoja) systémov včasného varovania v podniku:

- A. Prvá generácia - výsledky.
- B. Druhá generácia - indikátory včasného varovania.
- C. Tretia generácia - slabé signály.

#### **A. Prvá generácia – výsledky.**

Prvá generácia systému včasného varovania zodpovedá ukazovateľom z účtovníctva a extrapolácie, na základe ktorých je uskutočňované včasné varovanie v podniku. Predpokladané výpočty ukazovateľov boli prvýkrát zavedené v rozpočtovej kontrole a sú v rámci ročného plánovania postavené na varovných signáloch, aby upozornili hlavne na nedostatky pri plánovaní ročných cieľov.

#### **B. Druhá generácia - indikátory včasného varovania.**

V ďalšom vývoji systému včasného varovania je kladený dôraz na ukazovatele včasného varovania ako prevencia vzniku podnikových kríz na operatívnej úrovni riadenia (napr. dlhý čas obstarávania materiálu, zvyšovanie prestojov, atď.). Táto generácia systémov včasného varovania je v praxi najviac využívaná.

V súčasnosti už existujú informačné systémy včasného varovania s podrobnými kontrolnými zoznamami, ktoré podniky využívajú. Ich úlohou je odhaliť riziká a príležitosti v latentnej fáze priebehu podnikovej krízy a posúdiť ich dopad. Pritom je dôležité, aby boli čo najskôr identifikované indikátory včasného varovania. Čím skôr sa takéto ukazovatele nájdu, tým skôr má podnik viac času na reakciu. Tieto ukazovatele musia byť uložené v požadovanej hodnote ako ideálny stav s toleranciou akceptovateľnosti príslušného indikátora (kritický rozsah) pre nastavenie signálu varovania. Následne je potrebné stanoviť zodpovednosť ľudí a monitoring jednotlivých procesov s príslušnými informačnými tokmi. Na obrázku 1 je uvedený príklad časového priebehu potenciálnych indikátorov systému včasného varovania v podniku [9].

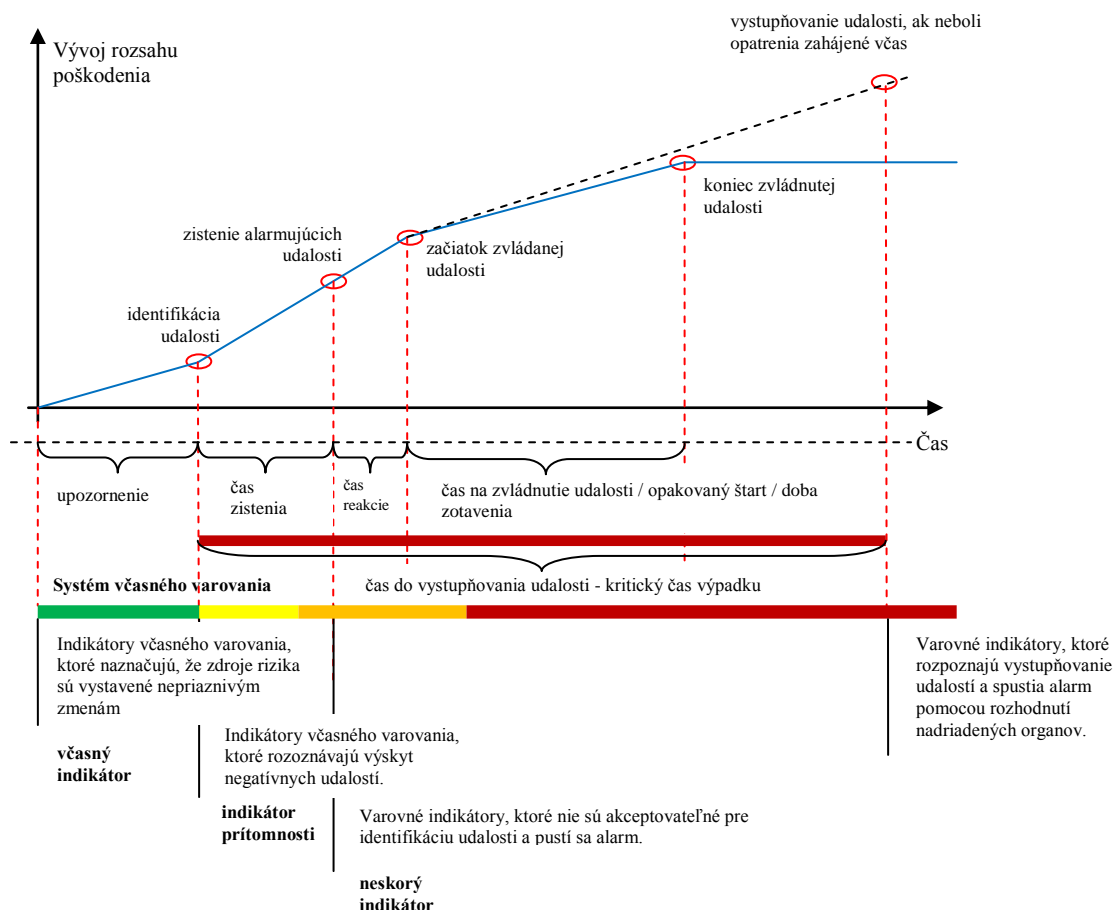
#### **C. Tretia generácia – slabé signály.**

Dnes sa už hovorí o "tretej generácii" systémov včasného varovania, ktoré nevykonávajú len extrapoláciu minulých hodnôt, ale snažia sa rozpoznať slabé signály budúceho vývoja v rannej fáze a príslušne ich vyhodnocovať. Samozrejme, niekedy sa môže stať, že varovné signály sa identifikujú na poslednú chvíľu. V tretej generácii ide o rozvoj systémov včasného varovania na strategickej úrovni riadenia tzv. „strategický radar“ pre vrcholový manažment podniku.

Strategické systémy včasného varovania sú zamerané na včasnú identifikáciu strategických rizík, ktoré môžu ovplyvniť dlhodobý vývoj podniku. Využívajú sa pritom kvalitatívne hodnotenia vývoja situácie. Ide predovšetkým

o signalizáciu zmien vo vonkajšom prostredí podniku napr. technologickom, sociálnom, politickom atď. Kľúčovou úlohou v rámci strategických systémov včasného varovania je včas odhaliť slabé signály pre krehké trendy. Pri tejto úlohe je dôležitý výber správnych ukazovateľov, ktoré patria do strategického systému včasného varovania. Tento systém

včasného varovania v konečnom dôsledku zabráni tomu, aby príležitosti a hrozby boli príliš neskoro identifikované. To môže niekedy trvať dlhší čas, preto je potrebné správne reagovať na monitorovanú situáciu. Zvlášť by mali byť monitorované a včas rozpoznané tie situácie, ktoré najviac ohrozujú existenciu podniku [9].



Obrázok 1. Časové členenie indikátorov systému včasného varovania [9]

Strategický systém včasného varovania vytvára priestor pre pôsobenie kontroľingu v podniku. Účelom je včas získať informácie o rizikách, ktoré najviac ohrozujú existenciu a potenciálny úspech podniku. Mnohí podnikatelia sa spoliehajú väčšinou na intuície, pocity a reagujú príliš neskoro na riziká. To v súčasnom podnikateľskom prostredí nestačí. Aby dokázali zabezpečiť existenciu a úspech podniku mali by začať využívať systém včasného varovania, pomocou ktorého dokážu včas identifikovať potenciálne a hlavne strategické riziká v podniku.

## 2. KONTROLING AKO SYSTÉM VČASNÉHO VAROVANIA V PODNIKU

Optimálne zavedený kontroľing môže prostredníctvom integrovaných informácií pri

zistení prvých symptómov neobvyklého vývoja, včas identifikovať potenciálne riziká, a hodnotiť oblasti, ktoré sú hlavnými nositeľmi týchto rizík, určiť príčiny, následky a upozorniť na nebezpečenstvo zodpovedných manažérov v príslušných oblastiach riadenia podniku.

Hlavnou úlohou kontroľingu v rámci systému včasného varovania v podniku je prevencia a včasná signalizácia nebezpečenstva, ktorá si vyžaduje zavedenie preventívnych opatrení. Cieľom kontroľingu v rámci systému včasného varovania je neprekročiť požadovanú mieru rizika pre podnik a získať informácie o možnom riziku v budúcnosti. Na základe toho cieľa a úlohy je možné vytvoriť **model činnosti kontroľingu v rámci systému včasného varovania ako včasný indikátor latentnej krízy**, ktorého hlavným významom je

zabránenie finančnej krízy a zabezpečenie existencie podniku.

Model činnosti kontroľingu v rámci systému včasného varovania pozostáva z nasledujúcich krokov, viď. obr. 2:

1. Stanovenie hlavných oblastí alebo procesov na neustále monitorovanie v podniku.
2. Určenie dôležitých indikátorov, stanovenie požadovaných hodnôt a tolerancie indikátorov.
3. Včasná identifikácia potenciálnych alebo existujúcich rizík v podniku (pomocou priebežnej kontroly, prognózy, analýzy trendov a extrapolácie).
4. Analýza a hodnotenie potenciálnych alebo existujúcich rizík (z hľadiska následkov, pravdepodobnosti výskytu rizík a ďalšieho vývoja do budúcnosti).
5. Návrh preventívnych alebo nápravných opatrení v prípade nepriaznivého vývoja výsledkov.
6. Monitorovanie a kontrola účinnosti realizovaných opatrení.
7. Zabezpečenie koordinácie v procese plánovania a kontroly pomocou komunikácie a vzájomnej spolupráce s útvarmi v podniku.
8. Zabezpečenie informačných tokov v podniku, t.j. vytvorenie integrovaného informačného systému v podniku.
9. Spracovanie dokumentácie ako podpora pre manažérske rozhodovanie na všetkých úrovniach riadenia podniku.

Činnosti kontroľingu v rámci systému včasného varovania by sa mali orientovať na:

- včasné preskúmanie vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku,
- včasné rozpoznanie potenciálnych a existujúcich rizík pomocou:
  - priebežnej kontroly,
  - prognózy (analýzy trendov, extrapolácie),
- včasné varovanie zodpovedných manažérov v podniku.

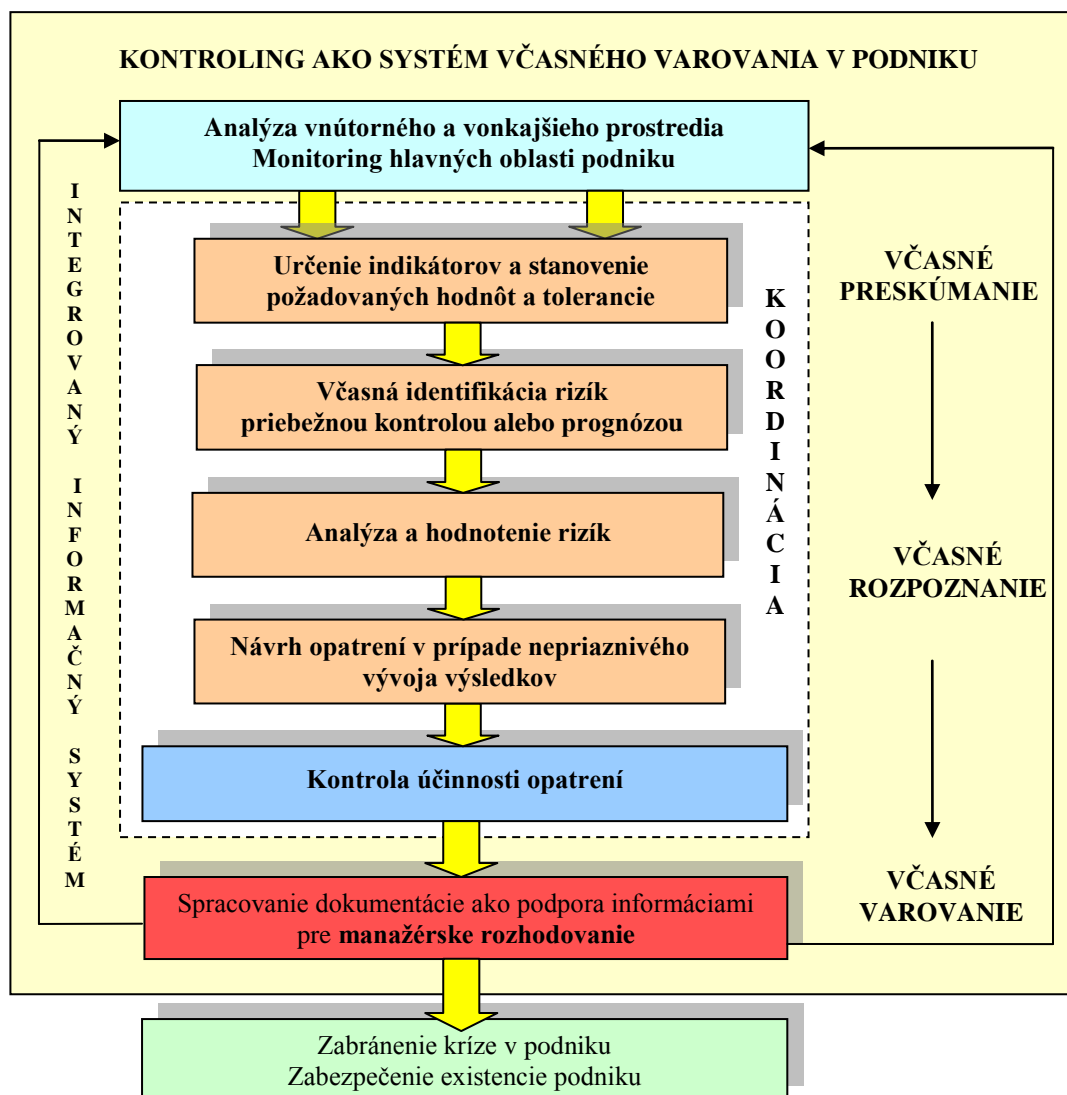
Vedenie podniku sa musí rozhodnúť aké hlavné oblasti či procesy riadenia a v nich stanovené indikátory v rámci vonkajšieho a vnútorného prostredia pomocou indikátorov budú monitorované. Mali by sa monitorovať základné podnikové oblasti riadenia podniku napr.: financie, nákup, výroba, predaj, vývoj, logistika, personalistika, ktoré prispievajú k dosiahnutiu spoločného zámeru svojím špecifickým spôsobom.

Kontroľing môže odhaliť potenciálne alebo existujúce riziká na základe určenia tolerancie jednotlivých kľúčových ukazovateľov a zabezpečiť rýchly prehľad o celkovej situácii podniku. Stanovenie požadovanej tolerancie musí vychádzať zo všeobecných cieľov podniku a zo špeciálnych cieľov odvodených z vyšších cieľov. Z dôvodu zložitého stanovenia okamihu, kedy je ten správny čas uskutočnenia preventívnych opatrení, si musí hranice tolerancie jednotlivých ukazovateľov podnik stanoviť sám.

Kontroľing môže sledovať indikátory z hľadiska dopadu na podnik už počas priebehu procesov a prognóz ďalšieho vývoja do budúcnosti. Ako systém včasného varovania to môže plniť zvlášť porovnávaním skutočných hodnôt od plánovaných u operatívneho kontroľingu a včas identifikovať zmeny, ktoré vyžadujú následnú korektúru stratégie pomocou strategického kontroľingu. Preto je dôležitá integrácia plánovania, ktorú môže podporiť strategický a operatívny kontroľing. Kontroľing tak môže zabrániť vzniku prekvapení a následnej krízy v podniku.

Úspech súčasného podniku nezáleží len na miere dokonalosti práce jednotlivých útvarov, ale skôr na kvalitnej celkovej spolupráci. Preto je pri realizácii kontroľingu v podniku z pohľadu včasnej identifikácie rizík nevyhnutná vzájomná neformálna, čiže kolegiálna spolupráca jednotlivých oddelení. Každý kľúčový manažér na jednotlivých úrovniach riadenia v podniku zodpovedá za svoje stanovené úlohy a dodržiavanie spôsobov spracovania procesov v zmysle stanovených cieľov s príslušnými kompetenciami. Dôležité je, aby vedenie podniku jasne stanovilo kompetencie a zodpovednosť pracovníkom kontroľingu na jednotlivých úrovniach riadenia, a aby bol kontroľing rešpektovaný všetkými časťami systému v podniku.

Pri kvantifikovaní celkovej rizikovej pozície podniku sa kladie požiadavka na zabezpečenie vhodného informačného systému získavania, vyhodnocovania informácií a spracúvania správ ako podkladov pre manažérske rozhodovanie. Kontroľing môže svoj informačný proces splniť iba vtedy, ak je vybavený zodpovedajúcimi informačnými oprávneniami, ktoré mu umožňujú prístup k informáciám z rôznych podnikových oblastí. Preto je potrebné, aby si podnik vytvoril integrovaný informačný systém.



Obrázok 2. Model činnosti kontroľingu v rámci systému včasného varovania v podniku

Podstatou činností kontroľingu v systéme včasného varovania je pomocou informačných tokov a koordinácie sprehľadniť, previazať systém riadenia podniku a zabezpečiť spätnú väzbu ako východiska pre budúce správne rozhodnutia manažérov.

Kontroľing v rámci systému včasného varovania má rozsvecovať blikajúce oranžové svetlo, ktoré informuje vedenie, že sa niečo deje, s čím by sa mal podnik intenzívne zaoberať. Jeho návrhy opatrení na redukciu či elimináciu rizík sú založené na správnom vyhodnocovaní informácií o existujúcich a budúcich zmenách podniku a okolí.

## ZÁVER

Prínosom kontroľingu v systéme včasného varovania je skvalitnenie manažérskych rozhodovacích procesov. Včasnú identifikáciu potenciálnych a existujúcich rizík v hlavných

oblastiach, či procesoch riadenia podniku môže kontroľing zabezpečiť prostredníctvom integrovaného informačného systému.

Na základe sledovania trendov, prognózy, priebežného porovnávania plánovaných a skutočných hodnôt uskutočňuje analýzu odchýlok, identifikuje potenciálne a existujúce riziká, signalizuje nielen kritické miesta, ale aj možné ohrozenia plnenia plánovaných úloh. Hľadá príčiny identifikovaných rizík, navrhuje riešenia a upozorňuje na nebezpečenstvo zodpovedných manažérov v podniku.

Kontroľing môže získať informácie, vyhodnotiť ich a spracovať správy ako podklady pre rozhodovanie na jednotlivých úrovniach riadenia v podniku, ale hlavne pre vrcholový manažment, ktoré najviac ohrozujú existenciu podniku. Manažéri na každej úrovni riadenia v spolupráci s kontrolérmi by mali pri plánovaní uvažovať s potenciálnymi rizikami, zmierňovať

ich negatívne dopady, čím sa môže výrazne zvýšiť kvalita procesu hlavne strategického plánovania.

Potrebné je, aby sa v súčasnosti zvýraznila dôležitosť kontroľingu s dôrazom na systém včasného varovania a kládol väčší dôraz na prechod ku komplexnému integrovanému riadeniu v podniku.

Pre dosiahnutie tohto cieľa sú nutné zmeny ako v myslení manažérov, tak aj v korekcii organizačnej štruktúry podniku. Jednotliví manažéri na všetkých stupňoch riadenia by mali akceptovať myšlienku zavedenia kontroľingu v podniku, ktorého cieľom je hlavne zabezpečiť existenciu a prosperitu podniku.

## LITERATÚRA

- [1] BICKHOFF, N. – BLATZ, M. – EILENBERGER, G. – HAGHANI, S. – KRAU, K. J.: *Die Unternehmens-krise als Chance*. Heidelberg: Springer Berlin, Germany, 2004. ISBN 3-540-21433-X.
- [2] BUGANOVÁ, K.: *Systémy včasného varovania*, In. Crisis management - Ochrana životných podmienok obyvateľstva. 7. vedecká medzinárodná konferencia, Brno, s.50-56. 2012. ISBN 978-80-86710-57-0.
- [3] EISENBARTH, J.: *Frühwarnsysteme und Risikomanagement als Aufgabenfelder und Instrumente im Controlling*. Norderstedt: Grin, Germany, 2006. ISBN 978-3-638-72488-3.
- [4] HORVÁTH, P.: *Nová koncepcie controllingu (cesta k účinnému controllingu)*. Praha. Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.
- [5] HUDÁKOVÁ, M.: *Manažérske metódy a techniky*. Žilina: Žilinská univerzita, 2011. ISBN 978-80-554-0205-5.
- [6] HUTZSCHENREUTER, T. – GRIESS-NEGA, T.: *Krisenmanagement, Grundlagen – Strategien – Instrumente*. Wiesbaden: Gabler, Germany, 2006. ISBN -13 978-3-409-03416-6.
- [7] KRULIŠ, J.: *Jak vítězit nad riziky, Aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*, Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [8] POLLAK, H.: *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*, Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-803-7.
- [9] *Projekt Frühwarnsystem, Vitalität für Wachstumsunternehmen*, [cit. 12.1.2012]. Dostupné na: <http://www.fruehwarnsysteme.com/rsc/Literaturanalyse.pdf>.
- [10] STEINÖCKER, R.: *Strategický controlling (působíace faktory, potenciály úspěšnosti a tržné strategie)*. Praha: BaBtext, 1992. ISBN 80-900178-2-7.
- [11] ZUZÁK, R. - KÖNIGOVÁ, M.: *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [12] STN ISO 31000: 2011 *Manažérstvo rizika, Zásady a návod*, Slovenský ústav technickej normalizácie, 2011.