



Študentská vedecká aktivita

Kontrolingový informačný systém na báze Excelu pre malé a stredné podniky

Bc. Diana Gurová

Sekcia: Ekonomika a manažment podniku

Konzultant: Ing. Mariana Sedliačiková, PhD.

Banská Bystrica

2015

Obsah

Zoznam ilustrácií	3
Úvod	4
Abstrakt	5
Metodika.....	6
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí	7
2 Výsledky a diskusia	8
2.1 Návrh modelu kontroľingu pre malé a stredné podniky	9
2.2 Model kontroľingu pre malé a stredné podniky v programe Excel	9
3 Hlavné oblasti kontrolingového systému	11
3.1 Strategický kontroling	11
3.2 Operatívny kontroling.....	13
3.3 Investičný kontroling.....	14
3.4 Nákladový kontroling.....	15
3.5 Finančný kontroling.....	17
3.5.1 Finančná analýza	17
3.5.2 Moderná metóda hodnotenia podniku	18
3.5.3 Finančné plánovanie	19
3.5.4 Kontroling prevádzkového kapitálu	20
3.5.5 Kontroling priebežnej likvidity	21
3.5.6 Kontroling krátkodobý schodkov a prebytkov likvidity.....	21
3.5.7 Finančná kontrola	22
Záver	22
Použitá literatúra.....	23

Zoznam ilustrácií

Obrázok 1 - Základné rozdelenie dimenzií kontroľingu	8
Obrázok 2 - Ukážka výberového menu a šedej bunky	9
Obrázok 3 – Ukážka sprístupnenej bunky	9
Obrázok 4- Rozpis ponuky systému	10
Obrázok 5 - Rozchodník na karte	11
Obrázok 6 - Strategický kontroľing	11
Obrázok 7 - Strategická syntéza	12
Obrázok 8 - Operatívny kontroľing	13
Obrázok 9 - Vstupné údaje pre IK	14
Obrázok 10 - Pyramídálny rozklad nákladovosti	15
Obrázok 11 - Ukážka databázy	16
Obrázok 12 - Rozchodník pri kalkuláciách a tvorby ceny	16
Obrázok 13 – Skladba finančného kontroľingu	17
Obrázok 14 - Ukážka zo systému	19
Obrázok 15 - Databáza pohľadávok	20
Obrázok 16 - Muller Orrow model	21

Úvod

Malé a stredné podniky sa dnes pohybujú na trhu, ktorý je príznačný svojou dynamickosťou, inovatívnosťou a nestabilitou. Na trhu neexistuje podnik, ktorý by nebol denne zahltený množstvom informácií, ktoré potrebuje spracovať, aby sa vedel správne rozhodnúť. Manažéra alebo podnikateľa najčastejšie odradí od spracovávania informácií potreba vytvorenia vlastného priestoru, ktorý by mu uľahčil danú prácu. Často krát je to spôsobené nedostatkom času alebo aj nedostatkom vedomostí z prostredia informatiky. Pri delegovaní danej úlohy sa môžeme zase stretnúť s problémom, že zamestnanec, resp. podriadený, vie vytvoriť dané prostredie, ale nie je prehľadné a vhodné pre manažérske rozhodovanie.

Systém, ktorý bol spracovaný v tejto práci, predstavuje spojenie jednoduchosti, prehľadnosti, rýchlosti a efektívnosti pre to, aby manažér malého alebo stredného podniku, vedel rýchlo a pružne reagovať na zmeny, ktoré nastanú na trhu. Predpoklady pre využívanie systém sú minimálne základné znalosti s programom Microsoft Office Excel 2007.

Abstrakt

V súčasnom turbulentnom podnikateľskom prostredí je cieľom každého podniku lepšie a rýchlejšie rozhodovať, čo znamená efektívnejšie fungovať, zvyšovať svoju konkurencieschopnosť a ďalej sa rozvíjať. Manažérske informačné systémy sa stali už aj pre malé a stredné podniky veľmi dôležitým pomocníkom na podporu manažérskych rozhodnutí. Poskytujú vysoký analytický komfort a jednoduchý prístup k prehľadne zhromaždeným dátam. Cieľom predloženej práce je návrh modelu kontroľingového informačného systému (KIS) v prostredí programu Microsoft Office Excel.

Kľúčové slová:

Kontroľing, kontroľingový informačný systém, Excel, malé a stredné podniky

Abstract

In today's turbulent business environment is the goal of every business get better and faster decisions, which means more efficiently increase their competitiveness and further developed. Management information systems have become even for small and medium-sized enterprises very important assistant to support management decisions. They provide high analytical convenience and easy access to reports gathered data. The objective of this work is to design a model of controlling information system (CIS) in Microsoft Office Excel.

Key words:

Controlling, Controlling information system, Excel, small and medium enterprises

Metodika

Pri vypracovávaní práce sme vychádzali z dostupnej odbornej literatúry a z diskusií s odbornými konzultantmi.

V prvej časti sme sa zamerali na **teoretické východiská riešenej problematiky**, kde sme charakterizovali pojem kontroľing, ciele kontroľingu a priblížili sme si dimenzie kontroľingu. Použili sme metódy **deskripcie, syntézy a analógie poznatkov**.

V druhej časti sme sa venovali samotnému návrhu kontroľingového informačného systému, kde sme sa komplexne zamerali na potreby manažérov malých a stredných podnikov. Súčasťou tejto časti je vypracovanie KIS v prostredí Microsoft Office Excel 2007 prostredníctvom využívania **funkcií a vzorcov**, ktoré ponúka tento program, rovnako aj **hypertextových prepojení a podmieneného formátovania**. Rovnako sme v tejto časti využili aj množstvo odbornej literatúry pre správne aplikovanie analýz, metodík a ostatných modelov, vhodných pre podporu rozhodovania manažéra.

V ďalšej časti sme stručne popísali KIS vytvorený v predchádzajúcej časti. Venovali sme sa len základnému popisu, pretože vychádzame z toho, že budúci užívateľ je oboznámený zo základnými princípmi fungovania programu Excel a rovnako aj s kontroľingovými princípmi v oblastiach nákladov, investícií, financií a plánovania.

V záverečnej časti sme prostredníctvom metódy analýzy zhodnotili výstup nášho zadania.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí

Kontroling je integračný nástroj riadenia, ktorý podporuje rozhodovanie podnikového vedenia a riadiacich pracovníkov. Základom kontrolingu je dobre fungujúci informačný systém, kopírujúci cieľavedome postavené vnútropodnikové, resp. manažérske, účtovníctvo. Podporuje a umožňuje efektívnu komunikáciu organizačných podsystémov podniku. Pre jeho úspešné zavedenie je nevyhnutná zmena spôsobu myslenia všetkých zamestnancov podniku, predovšetkým riadiacich zamestnancov (Gurčík, 2004)

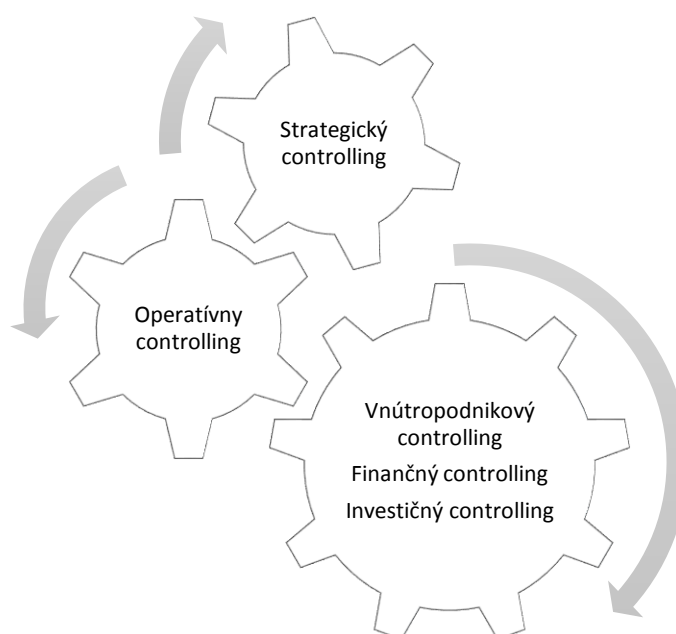
Celý proces sa začína tým, že sa zoberú údaje zo stanoveného finančného plánu a zo skutočných výsledkov získaných z výroby a marketingu. Porovnaním údajov dostáva kontrolór do rúk odchýlky, ktoré analyzuje a podáva ďalej manažmentu, ktorí spolu s ním rozhoduje o ďalšom postupe. Na základe týchto rozhodnutí sa upravuje finančný plán pre budúci rok a aplikujú sa nápravné opatrenia v oddelení výroba a marketing. Podľa toho, či je finančný plán stanovený na rok, kvartály alebo mesiace, sa tento proces opakuje buď ročne, kvartálne alebo mesačne.

Kontroling v podniku zavádza tzv. podnikový kontroling. Podnikový kontroling je nadradený kontroling nad ostatnými jeho formami. Z hľadiska času delíme kontroling na strategický a operatívny. Informácie, ktoré sú potrebné pre spracovanie či už strategického alebo operatívneho kontrolingu pochádzajú s ďalších čiastkových kontrolingov, a to vnútropodnikový, finančný a investičný.

- **Strategický kontroling** – napomáha pri tom, aby v určitom časovom okamihu, hlavne dnes, boli prijaté také opatrenia, aby bola zabezpečená budúca existencia podnikateľského subjektu.
- **Operatívny kontroling** – analyzuje súčasnosť, je ohraničený na krátkodobé a strednodobé výsledky, aspekt budúcnosti je pri ňom daný plánovacím horizontom.
- **Finančný kontroling** – predstavuje vykonávanie kontrolingu stálych a obežných aktív, t.j. sem patrí kontroling pracovného kapitálu (pohľadávok a zásob) a kontroling likvidity (priebežnej likvidity, schodkov a prebytkov likvidity).
- **Investičný kontroling** – zahŕňa komplex činností, ktoré prebiehajú v prípravnej aj realizačnej fáze investičných rozhodnutí, ako aj vo fáze využívania investícií.
- **Vnútropodnikový, resp. nákladový, kontroling** – pomocou nástrojov, ktorými disponuje, je schopný periodicky posudzovať hospodárnosť a efektívnosť podniku (Chodasová, 2012).

2 Výsledky a diskusia

Na základe preštudovania rôznej odbornej literatúry, kde boli prezentované mnohé teórie rozdelenia dimenzií alebo častí kontroľingu, sme došli k nasledovnému záveru: Všetko spolu v podniku funguje ako zubaté kolieska a pokiaľ jedno z nich sa zadrháva, neposkytuje správne, včasné a presné informácie, poškodzuje aj ostatné, a preto je veľmi dôležité, aby bolo toto fungovanie skoro dokonalé. Iba vtedy je to pre akýkoľvek podnikateľský subjekt efektívne a výhodné.



Obrázok 1 - Základné rozdelenie dimenzií kontroľingu

Prameň: Vlastné spracovanie.

Na základe tejto myšlienky bol postavený celý model kontroľingového informačného systému. Zadávané informácie vo vstupných formulároch ovplyvňujú množstvo analýz a vždy minimálne v dvojici dimenzií, ktoré ovplyvňujú znova ďalšie dimenzie a podobne.

Po otvorení systému sa zobrazí obrázok č. 1. Celý systém je založený na presúvaní sa pomocou rôznych hypertextových odkazov. Oblasť, v ktorých je možné vkladať čísla pre potrebné analýzy, alebo si robiť modelovanie, sú bunky vyfarbené šedou farbou. Rovnako sú sprístupnené ponuky výberu.

Bázický rok:	
2012	

002	203 482,00 €
003	- €
004	203
005	€

Obrázok 2 - Ukážka výberového menu a šedej bunky

Prameň: Vlastné spracovanie.

Pre to, aby mohol systém pracovať správne je potrebné vyplniť vstupné údaje, ktoré sa dajú získať z riadne vystavených finančných výkazov a to *Súvaha* a *Výkaz ziskov a strát*. Pre vyplnenie týchto údajov je potrebné kliknúť na príslušný hypertextový odkaz nachádzajúci sa vedľa úvodného obrázku, ktorý automaticky otvorí rovnomennú kartu.

2.1 Návrh modelu kontroingu pre malé a stredné podniky

Vstupné formuláre sú vypracované podľa platnej smernice pre rok 2014. Formuláre ponúkajú vyplnenie údajov pre roky 2010 až 2015.

ozn.	Položky	č.r.	2010	2011
	SPOLU MAJETOK (r.002 + r.030 + r.061)	001	319 321,00 €	324 219,00 €
A.	Neobežný majetok (r.003 + r.011 + r.021)	002	203 482,00 €	190 264,00 €
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r.004 až r.010)	003	- €	- €
A.I.1.	Aktivované náklady na vývoj (012) - /072, 091A/	004	- €	- €

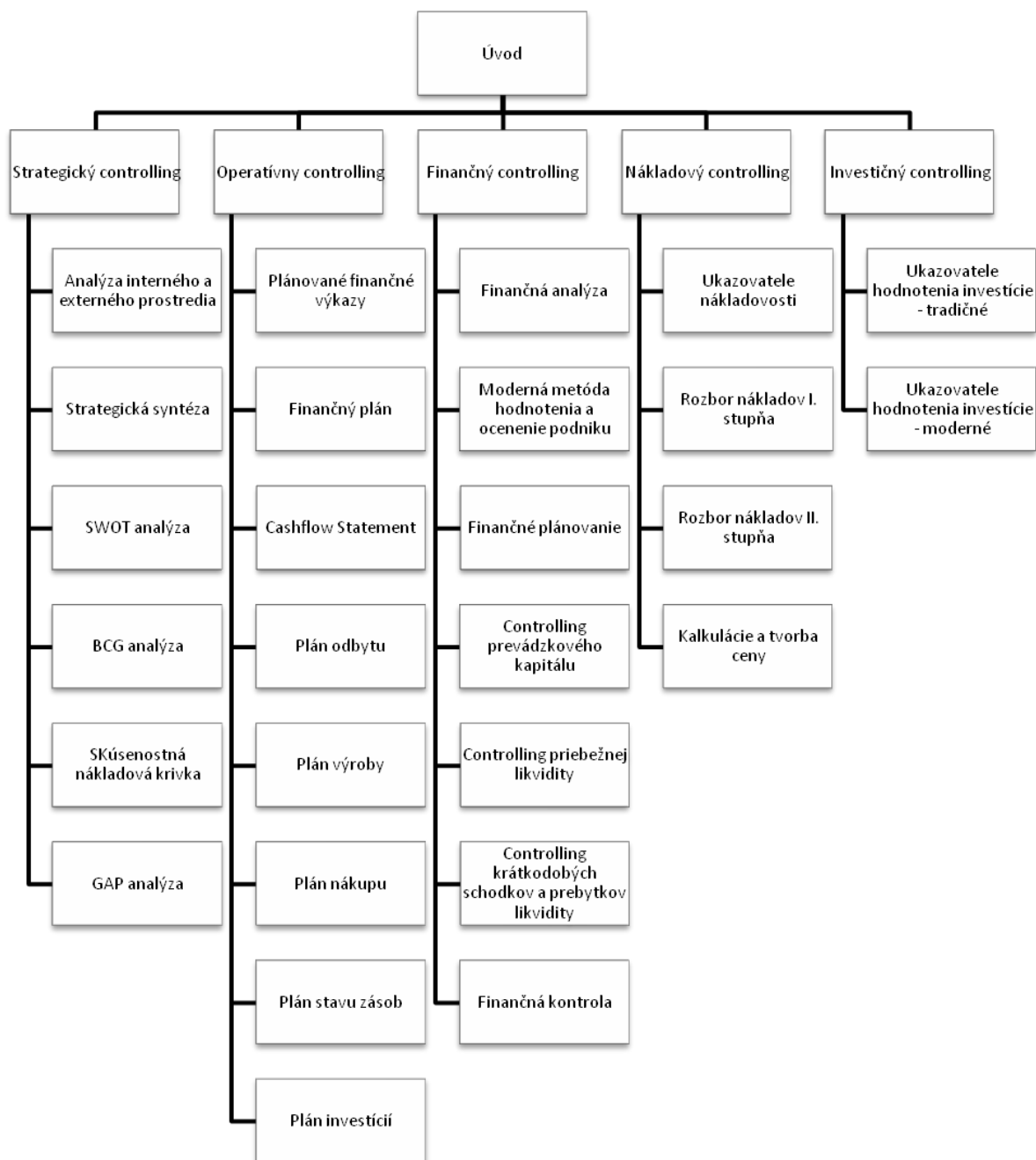
Obrázok 3 – Ukážka sprístupnenej bunky

Prameň: Vlastné spracovanie.

Pre správne, efektívne a reálne zanalyzovanie údajov je dôležité, aby údaje na obidvoch kartách vstupných údajov boli vyplnené. Po overení správnosti údajov, odporúčame systém mechanicky uložiť.

2.2 Model kontroingu pre malé a stredné podniky v programe Excel

Systém, ktorý sme vypracovali v rámci zadania, sa skladá z piatich hlavných modulov, ktoré sa rozdeľujú do ďalších nižších modulov. Prehľad rozdelenia týchto modulov a ich ponúk sa nachádza na obrázku č. 4.



Obrázok 4- Rozpis ponuky systému

Prameň: Vlastné spracovanie.

3 Hlavné oblasti kontroľingového systému

Každá hlavná karta je vybavená základným rozhodníkom, ktorý ponúka možnosť vrátiť sa späť na *Úvod*, alebo ak si to hlavná oblasť vyžaduje, vstúpiť do samostatnej karty so *Vstupnými údajmi*, kde je potrebné vyplniť formulár vstupných údajov potrebných pre pokračovanie v analyzovaní v danej oblasti a získaní relevantných výstupov.

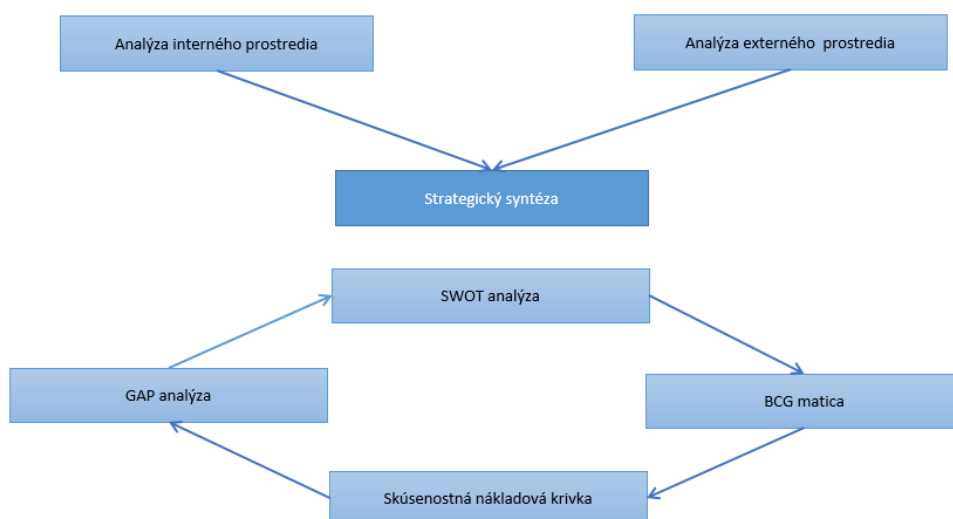


Obrázok 5 - Rozhodník na karte

Prameň: Vlastné spracovanie.

3.1 Strategický kontroling

Malé a stredné podniky sa v súčasnom nestálom a rýchlom trhovom prostredí, nemajú veľmi priestor pre strategické plánovanie, keďže sa obávajú toho, či budú ešte ďalší rok fungovať.



Obrázok 6 - Strategický kontroling

Prameň: Vlastné spracovanie.

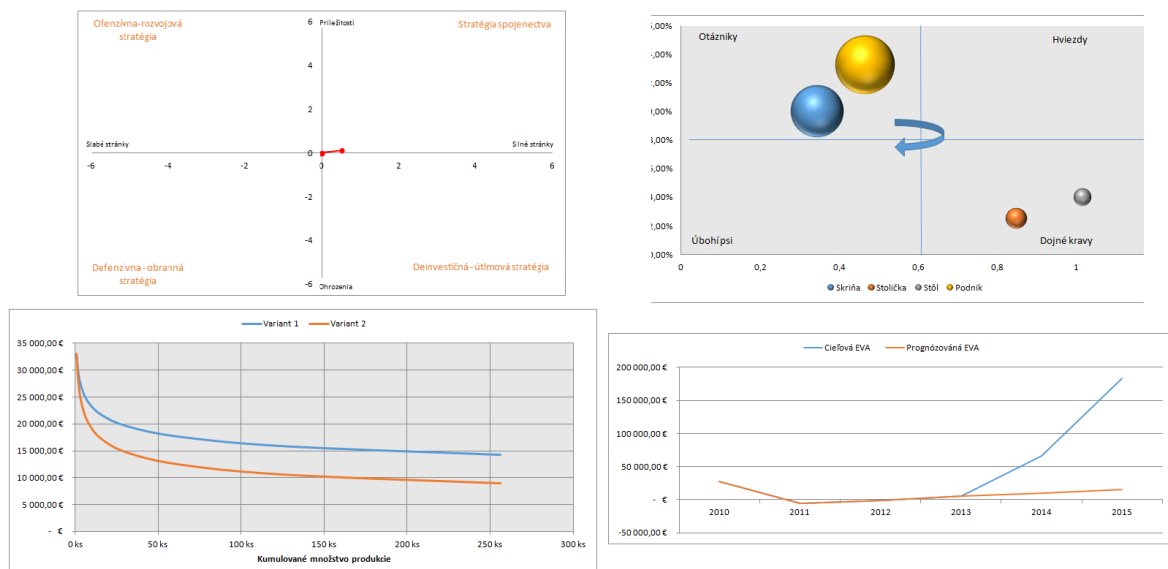
Strategické plánovanie v našom modeli obsahuje:

- Analýza interného prostredia

- *strategický profil silných a slabých stránok* – obsahuje hodnotenie podniku v deviatich faktoroch s pridaním váh (podiel na trhu, kvalita produkcie, náklady, atď.)
- *analýza finančnej oblasti* – obsahuje hodnotenie v štrnástich faktoroch (vývoj cash flow, likvidita, obraty, stupeň zadlženia, a pod.)
- *strategická OIF matica* – obsahuje hodnotenie vo ôsmich faktoroch s priradením váh (kvalita výroby, reklama, odberateľsko-dodávateľské vzťahy, a pod.)
- *Analýza externého prostredia*
 - *strategický profil* a *strategická OEF matica* fungujú na rovnakom princípe hodnotenia ako bol prezentovaný pri interných analýzach, s tým rozdielom, že sa obmieňajú faktory, ktoré manažér hodnotí.

Výsledky z analýz, ktoré boli vykonané a zadané manažérom v týchto vstupných formulároch sa prenášajú do *Strategickej syntézy*, ktorá obsahuje nasledovné analýzy:

- SWOT matica
- BCG matica
- Skúsenostná nákladová krivka
- GAP analýza

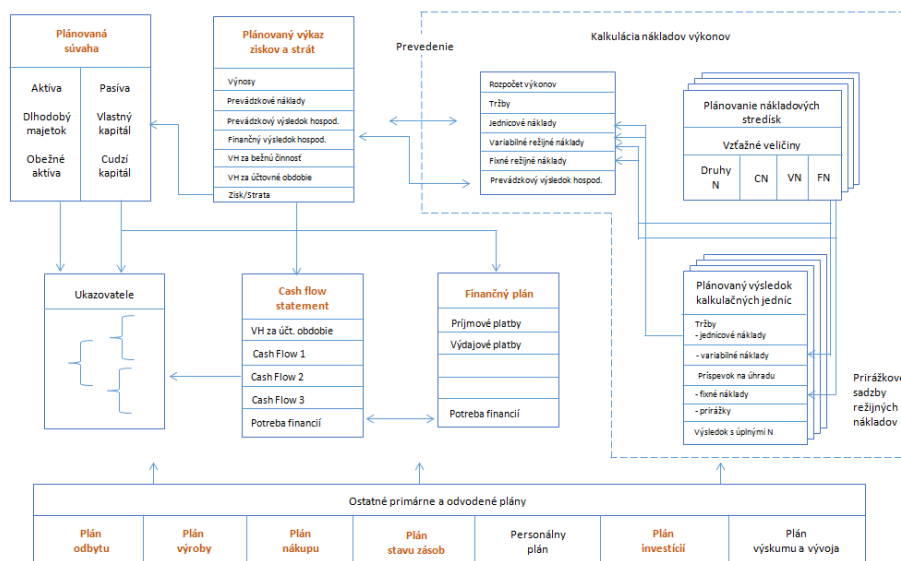


Obrázok 7 - Strategická syntéza

Prameň: Vlastné spracovanie.

3.2 Operatívny kontroling

Pre vytvorenie operatívneho kontrolingu sme v našom systéme použili schému, ktorá bola navrhnutá Eschenbachom. Predstavuje zobrazenie všetkých potrebných plánov a je znázornená na obrázku č. 8.



Obrázok 8 - Operatívny kontroling

Prameň: Vlastné spracovanie.

Oblasti, ktoré sú sprístupnené v tomto modeli sú zvýraznené oranžovou farbou. Patria k nim:

- Plán odbytu
- Plán nákupu
- Plán stavu zásob
- Plán výroby
- Plán investícií
- Finančný plán
- Cash flow statement
- Plánovaná súvaha
- Plánovaný výkaz ziskov a strát

Vytvorené a sprístupnené plány sú variabilné a modelovateľné. V našom modelom príklade predpokladáme, že firma vyrába fixne tri výrobky – skriňa, stolička, stôl. K dispozícii má neobmedzený sklad a vo výrobe má päť strojov. Zoznam skratiek, ktoré sa

vyskytujú vo výrobnom pláne, sa nachádzajú na samostatnej karte, kam sa dá dostať prostredníctvom hypertextového odkazu.

Plánovaná súvaha, výkaz ziskov a strát, rovnako aj plán investícií predstavujú prepojenie dimenzie operatívny kontroling na dimenziu finančný kontroling, kde sú tieto plány vytvorené a plne sprístupnené cez hypertextový odkaz.

3.3 Investičný kontroling

Investičný kontroling predstavuje model prepočítavania a zisťovania výhodnosti investičnej možnosti. Pre fungovanie tohto modelu je potrebné prv zadať vstupné údaje na pridruženej karte, ku ktorej sa dá dostať prostredníctvom hypertextového prepojenia, ktoré sa nachádza v hlavičke karty.

Karta so vstupnými údajmi obsahuje formulár, kde sa zadávajú základné údaje o dvoch variantoch investície. Do tabuľky IC 5 sa zadáva kapitálový výdaj, doba životnosti projektu, spôsob financovania, očakávaný ročný príjem a daňová sadzba.

Tab. IC 5			
	Variant 1	Variant 2	
Kapitálové výdaje	2 650 000,00 €	2 950 000,00 €	
Doba životnosti projektu	6 rokov	6 rokov	
Spôsob financovania projektu:			
vlastné zdroje	1 150 000,00 €	1 150 000,00 €	
rvk	15,0%	15%	
cudzíe zdroje	1 500 000,00 €	1 800 000,00 €	
úrok	9,5%	9%	
Kontrola financovania	2 650 000,00 €	2 950 000,00 €	
Úrok	4%	4%	
Počiatočný vklad	- 2 650 000,00 €	- 2 950 000,00 €	
Rok 1	1 390 000,00 €	1 290 000,00 €	
Rok 2	1 757 500,00 €	1 470 000,00 €	
Rok 3	1 864 800,00 €	1 735 400,00 €	
Rok 4	1 948 300,00 €	1 893 000,00 €	
Rok 5	2 048 700,00 €	2 048 700,00 €	
Rok 6	2 100 000,00 €	2 134 000,00 €	
Daňová sadzba	23%	23%	

Tab. IC 6			
Investícia:		Variant 2	
Obstarávací cena		2 950 000,00 €	
Metóda		Lineárna metóda odpisovania	
Odpisová skupina		2 skupina	
Doba odpisovania(roky)		6	
Koefficient odpisovania		x	
Mesiac sprevádzkovania		Júl	

Tab. IC 7 (pozn. zmena variantu v háčku IC)			
	Odpis	Zostatková cena	
1 rok	245 833,33 €	2 704 166,67 €	
2 rok	491 666,67 €	2 212 500,00 €	
3 rok	491 666,67 €	1 720 833,33 €	
4 rok	491 666,67 €	1 229 166,67 €	
5 rok	491 666,67 €	737 500,00 €	
6 rok	491 666,67 €	245 833,33 €	
7 rok	245 833,33 €	- €	

Tab. IC 8		
Diskont	11%	

Obrázok 9 - Vstupné údaje pre IK

Prameň: Vlastné spracovanie.

V druhej tabuľke IC 6 je potrebné nastaviť spôsob odpisovania investície podľa zákona o účtovníctve v znení platných predpisov. Na základe zmien platných od 1. 1. 2015 bol systém upgradeovaný, takže je v ňom možné nastaviť aj mesiac uvedenia majetku do používania a vypočítať jeho alikvótny odpis.

Po vyplnení všetkých potrebných údajov sa vrátíme naspäť na hlavnú kartu *Investičný kontroling*. Hneď na začiatku je vyberacie menu pre to, s ktorým variantom investície chceme teraz pracovať. Metódy aplikované na prepočet výhodnosti investície sú nasledovné:

- Metóda konečnej hodnoty
- Cash flow

- Modifikované vnútorné výnosové percento
- Dynamické metódy:
 - Čistá súčasná hodnota cash flow
 - Vnútorné výnosové percento
 - Index ziskovosti (výnosnosti)

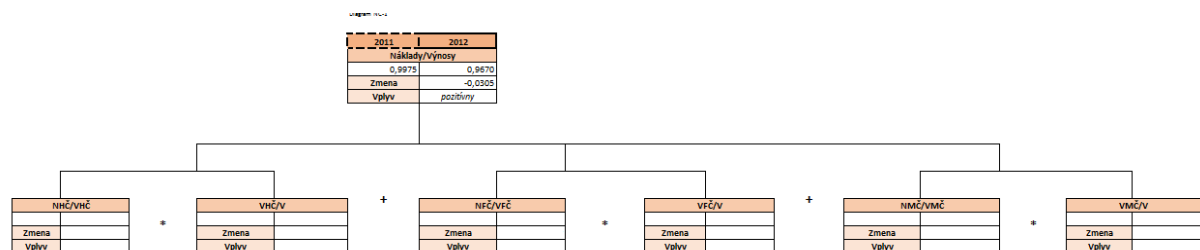
3.4 Nákladový kontroling

Pre to, aby manažér mohol racionalizovať svoje náklady na podnikanie, sme do systému vložili ďalší vstupný formulár, ktorý umožňuje detailné sledovanie nákladov. Sledované náklady na rôznej úrovni sú sumarizované v jednotlivých oblastiach a zároveň aj z časového hľadiska. Analýzy sme doplnili o grafické znázornenie.

V úvode karty je zoznam analýz kam zaradujeme:

- Rozbor ukazovateľa nákladovosti
- Rozbor nákladov
 - I. stupeň – na úrovni podniku
 - II. stupeň – vnútropodnikové náklady
- Kalkulácia nákladov a tvorba ceny

Ukazovateľ nákladovosti je globálny ukazovateľ, ktorý manažérovi vyjadruje efektívnosť využitia nákladov. Pre efektívne riadenie potrebuje manažér vidieť viac do hĺbky globálneho ukazovateľa. Na základe tejto myšlienky bol v systéme vypracovaný pyramidálny rozklad, súčasťou ktorého sú aj výpočty zmien a určenie pozitívneho alebo negatívneho vplyvu ukazovateľa.



Obrázok 10 - Pyramidálny rozklad nákladovosti

Prameň: Vlastné spracovanie.

Pre ďalšie rozbor, ktoré sme pripravili na tejto karte, je potrebné vyplniť vstupnú databázu na pridruženej karte. Pre to, aby sme ukázali ako tento rozbor funguje, sme vyplnili túto databázu fiktívnymi údajmi, ktoré sú prepisovateľné.

Por.č.	Názov nákladu	Druh nákladu			Divízia	Mesiac	Suma
		FN/VN	Nrel/Nirel	PN/RN			
1	Spotreba materiálu	Variabilný	Relevantný	Priamy	Výkony	Január	44,99 €
2	Spotreba energií	Fixný	Relevantný	Režijný	Správa	Január	234,50 €
3	Osobné náklady	Fixný	Relevantný	Režijný	Marketing	Január	3 060,00 €

Obrázok 11 - Ukážka databázy

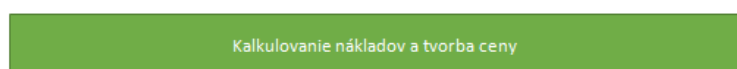
Prameň: Vlastné spracovanie.

Údaje obsiahnuté v databáze pochádza z dopredu nastavených výberových menu (okrem hodnoty nákladu), čo uľahčuje prácu manažéra. Náklady sa členia do troch skupín, a to:

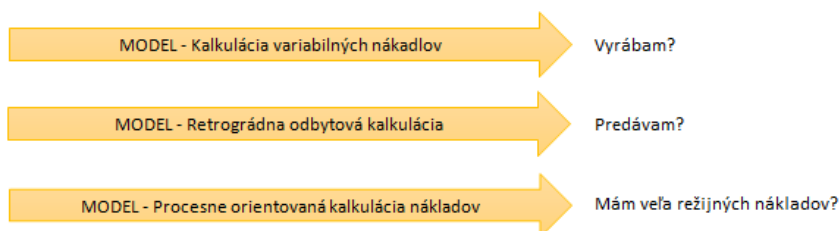
- Fixné (FN) a variabilné (VN)
- Relevantné (Nrel) a irelevantné (Nirel)
- Režijné (RN) a priame (PN)

Súčasťou nákladového kontroľingu predstavuje aj prerozdelenie nákladov pri tvorení ceny. Preto sme do nášho modulu zahrnuli aj modeli troch rôznych typov *kalkulácie nákladov a tvorby ceny*:

- Kalkulácia variabilných nákladov
- Retrográdna odbytová kalkulácia
- Procesne orientovaná kalkulácia nákladov



Ako si vybrať model kalkulácie? Z odpovedzte si na jednoduchú otázku.



Obrázok 12 - Rozchodník pri kalkuláciách a tvorby ceny

Prameň: Vlastné spracovanie.

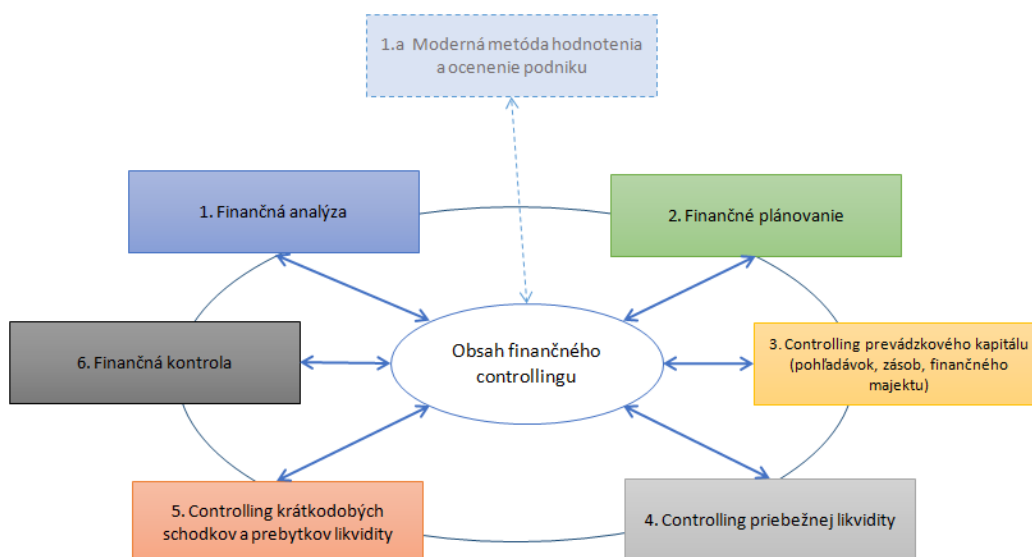
Kalkulácia variabilných nákladov je jednoduchá kalkulácia, kde od predajnej ceny odpočítame skontá, zľavy, variabilné náklady, rôzne úrovne fixných nákladov a dostaneme sa k približnému hospodárskemu výsledku.

Na začiatku *retrográdnej odbytovej kalkulácie* je potrebné vložiť brutto predajnú cenu s DPH v EUR. Následne sa prostredníctvom percent modeluje rabat, skonto, zisk a ostatné položky, ktoré spadajú do tohto typu kalkulácie.

Posledným typom je *model procesne orientovanej kalkulácie nákladov*. V systéme sme predpripravili modelový príklad pre priblíženie si danej problematiky, ale vzhľadom na špecifickosť kalkulácie, nie je z väčšej časti sprístupnený pre modelovanie.

3.5 Finančný kontroľing

Vstupnými údajmi pre finančný kontroľing sú finančné výkazy Súvaha a Výkaz ziskov a strát. Presunutím hypertextovým odkazom do tejto oblasti sa nám zobrazí úvodný obrázok, ktorý znázorňuje všetky oblasti finančného kontroľingu.



Obrázok 13 – Skladba finančného kontroľingu

Prameň: Vlastné spracovanie.

3.5.1 Finančná analýza

Kartu finančnej analýzy začína rýchly rozhodník, ktorý ju ďalej člení na oblasti:

- Analýza pomerových ukazovateľov, kde je možné si vybrať z:
 - Ukazovateľov zo základnej skupiny

- Ukazovatele likvidity
- Ukazovatele aktivity
- Ukazovatele zadlženosti
- Ukazovatele rentability
- Ukazovateľov z doplnkovej skupiny
 - Ukazovatele tvorené použitím ukazovateľa cash flow
 - Ukazovatele pracovnej sily
 - Ukazovatele nákladovosti
 - Ukazovatele účinnosti
 - Ukazovatele viazanosti
- Analýza sústav ukazovateľov
 - Zisk (EAT, EBT, EBIT, EBITDA)
 - Cash flow
 - Du pontov rozklad ROE
- Bonitné a bankrotné modely
 - Altmanov model
 - Index bonity
 - Rýchly test

Pre sprehladnenie výsledkov analýz pomerových ukazovateľov sme vypracovali v systéme oblasť *zhrnutie ukazovateľov*, ktorá ponúka možnosť navoliť si ľubovoľný ukazovateľ zo základnej alebo doplnkovej skupiny ukazovateľov a nechať si ho znázorniť graficky a zároveň sa prepočítava aj jeho zmena, či už relatívna alebo absolútna, či už reťazovo alebo vzťahnuté k báziickému roku, ktorý je tiež ľubovoľne meniteľný. Ďalšou výhodou tohto spracovania je aj pridaná možnosť si nechať rovnako zobrazit' aj iný ukazovateľ vo vedľajšom okno a navzájom ich porovnávať.

3.5.2 Moderná metóda hodnotenia podniku

Ekonomická pridaná hodnota je globálny ukazovateľ, ktorý využívajú manažéri pre hodnotenie vlastných podnikov alebo pre porovnávanie sa medzi podnikmi. Je to obľúbený ukazovateľ pre hodnotenie spoločností do rôznych svetových rebríčkov.

Keď sa presunieme hypertextovým odkazom v obsahu k samotnej EVE, môžeme vidieť hneď na úvod pyramidálny rozklad. Dôležitejšia oblasť sa nachádza pod úvodnou tabuľkou,

ktorá slúži len ako pomocná tabuľka pre pyramídálny rozklad, kde sa realizuje celá metodika výpočtu ukazovateľa EVA.

Výpočet ukazovateľa EVA je možné aj variovať. Súčasťou výpočtov je stanovenie hodnoty majetku. Všetko potrebné pre stanovenie tejto hodnoty je automaticky vytiahnuté zo vstupného formulára Súvahy, okrem majetku, ktorý má podnik zaobstaraný vo forme lízingu, ktorý treba domodelovať.

Vedľa tabuľky pre prepočet majetku, sa nachádza tabuľka s názvom „Ručné modelovanie“, kde je možné vložiť údaje o ročných lízingových splátkach a diskonte. Následne sa tieto hodnoty automaticky prepočítajú a stanovia skutočnú hodnotu majetku, ktorá je potrebná pre korektný výpočet ukazovateľa EVA. Diskont, ktorý bol zadaný tu, vstupuje aj do výpočtu priemerných nákladov na kapitál WACC pod položku náklady na cudzí kapitál.

3.5.3 Finančné plánovanie

Finančné plánovanie úzko súvisí s operatívnym plánovaním, kde sú prepojené plánované finančné výkazy.

Pri otvorení finančného plánovania sa zobrazí automaticky obsah tejto oblasti.

1. Simulácia budúcej súvahy a výkazu ziskov a strát

Plánovaná súvaha, rovnako aj výkaz ziskov a strát, má skrátenú formu ako vstupný formulár na začiatku systému. Použili sme len základné členenie tried, pretože nie vždy je možné ich až do takej miery naplánovať. Spôsob plánovania sme zabezpečili prostredníctvom jednoduchej bočnej tabuľky.

Tab. FC-FP 1

PREDPOKLADANÁ SÚVAHA		č. r.	2014	2015
OZN.	SPOLU MAJETOK (r.002 + r.003 + r.032 + r.062)	001	312 480,93 €	326 923,96 €
A.	Neobežný majetok (r.004 + r.013 + r.023)	002	172 019,40 €	180 620,37 €
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok (súčet r.005 až 012)	003	0,00 €	0,00 €
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok (súčet r.014 až 022)	011	172 019,40 €	180 620,37 €
A.III.	Dlhodobý finančný majetok (súčet r.024 až 031)	021	0,00 €	0,00 €

predpokladáme		
+/-	%	€
+	0,00%	
+	5,00%	
+	0,00%	

Obrázok 14 - Ukážka zo systému

Prameň: Vlastné spracovanie.

2. Simulácia ukazovateľa EVA

Na základe toho ako bola naplánovaná Súvaha a Výkaz ziskov a strát, je potrebné pre manažéra stanoviť aj novú budúcu hodnotu ukazovateľa EVA. Vypracovali sme ju rovnako

ako reálny ukazovateľ EVA s tým rozdielom, že údaje sú ťahané z plánov, ktoré boli vypracované v predchádzajúcej simulácii. Platia tam rovnaké princípy.

3. Stanovenie hodnoty podniku

Okrem toho, že sa dá ukazovateľ EVA považovať za hodnotu podniku, slúži aj pre výpočet reálnej hodnoty vlastného kapitálu, ktorú manažér vložil do svojho podniku. Je to teda ďalší ukazovateľ, ktorý má rovnako ako EVA globálny charakter, no slúži skôr pre potreby manažéra ako pre verejnosť.

3.5.4 Kontroľ prevádzkového kapitálu

Prevádzkový kapitál je možné definovať ako peniaze, ktoré má manažér na prevádzku podniku, či už sú uložené v podobe zásob alebo sú to samotné pohľadávky. Túto oblasť sme rozdelili do:

- Optimálna hodnota prevádzkového kapitálu
 - stanovenie úrovne čistého pracovného kapitálu
 - stanovenie potreby kapitálu
 - Kontroľ pohľadávok
 - rozdeľujeme ho do nasledovných etáp:
1. Preventívna etapa – zahŕňa preverovanie bonity odberateľa, rozhodovanie o poskytnutí obchodného úveru, faktoring, zhodnotenie rozhodnutí manažéra
 2. Monitorovanie a ošetrovanie pohľadávok – zahŕňa modely pre sledovanie ukazovateľov hodnotenia pohľadávok a vekovú štruktúru pohľadávok so samostatnou databázou.
 3. Vymáhanie pohľadávok – prepočet troch variantov pre manažéra, a to: súdne vymáhanie, inkasná spoločnosť a rozhodovacie konanie.

Po.	Odberateľ	O	Dátum vystavei	Počet dní splatno	Dátum splatno	Suma	Status	Uhradená	Dátum uhradeni	Dni po splatno
1	A		14.12.2013	30 dní	13.1.2014	200,00 €	Uhradená	Uhradená	13.1.2014	0 dní
2	B		15.12.2013	60 dní	13.2.2014	1 500,00 €	Uhradená	Uhradená	25.2.2014	12 dní
3	C		15.12.2013	30 dní	14.1.2014	800,00 €	Uhradená	Uhradená	15.1.2014	1 dní
4	A	Janu	10.1.2014	30 dní	9.2.2014	250,00 €	Uhradená	Uhradená	8.2.2014	-1 dní
5	C	Janu	25.1.2014	30 dní	24.2.2014	800,00 €	Uhradená	Uhradená	22.2.2014	-2 dní
6	B	Febr	2.2.2014	60 dní	3.4.2014	3 250,00 €	Uhradená	Uhradená	5.4.2014	2 dní
7	A	Febr	18.2.2014	30 dní	20.3.2014	750,00 €	Uhradená	Uhradená	20.3.2014	0 dní
8	B	Mar	6.3.2014	60 dní	5.5.2014	2 560,00 €	Uhradená	Uhradená	6.5.2014	1 dní
9	C	Mar	29.3.2014	30 dní	28.4.2014	900,00 €	Uhradená	Uhradená	27.4.2014	-1 dní
10	A	Aprí	15.4.2014	30 dní	15.5.2014	860,00 €	Uhradená	Uhradená	16.5.2014	1 dní

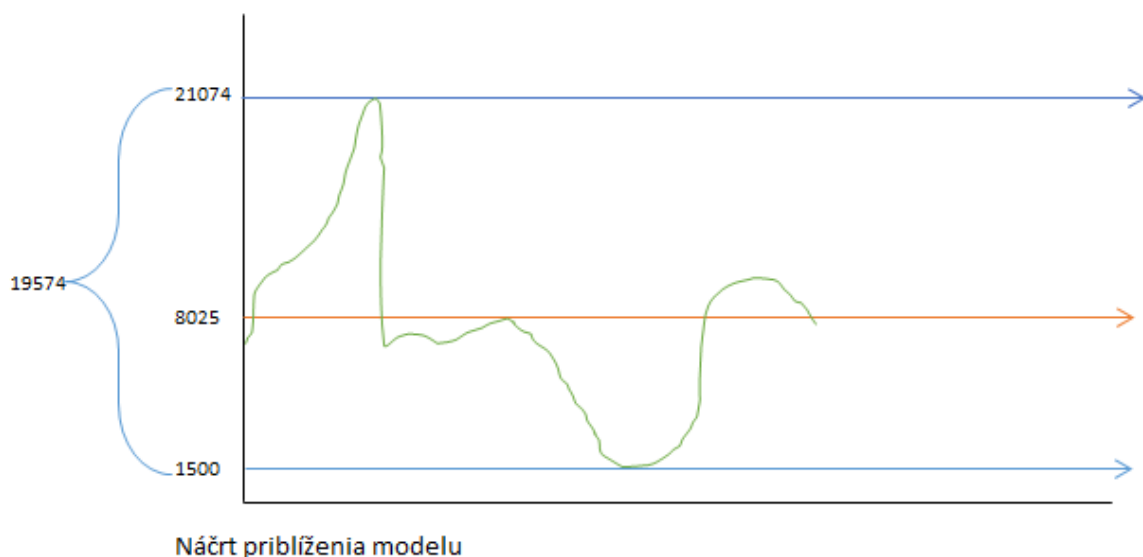
Obrázok 15 - Databáza pohľadávok

Prameň: Vlastné spracovanie.

- Kontroling zásob
 - monitoring zásob – zahŕňa doby obratu (celkovo a samostatne pre tovar a materiál), viazanosť a účinnosť zásob
 - optimálna hodnota objednávky – model stanovenia optimálnej veľkosti objednávky, minimálnej výšky celkových nákladov, optimálna dĺžka dodávkového cyklu

3.5.5 Kontroling priebežnej likvidity

Čiastkový modul kontrolingu priebežnej likvidity pozostáva z *štatistickej metódy a Muller Orrowho modelu*. Predstavujú variabilné modely pre zistenie stavu priebežnej likvidity.



Obrázok 16 - Muller Orrow model

Prameň: Vlastné spracovanie.

3.5.6 Kontroling krátkodobý schodkov a prebytkov likvidity

Veľmi často sa môže manažér stretnúť s tým, že má schodok resp. prebytok v peňažných prostriedkoch. Pre to, aby manažér vedel, aké má varianty riešenia, sme v našom systéme spracovali nasledovné možnosti:

- Schodok likvidity – variantné riešenie prostredníctvom znázornenia možností pri refinancovaní bankovým úverom alebo obchodným úverom, resp. porovnanie výhodnosti pôžičky a kontokorentného úveru.
- Prebytok likvidity – variantné riešenie prostredníctvom poukázania výhodnosti využitia skonta, nákupu akcií, resp. ponechaním na bankovom účte.

3.5.7 Finančná kontrola

Pokiaľ manažér plánuje a venuje sa podozriavane riadeniu svojho podniku, predstavuje finančná kontrola neodmysliteľnú súčasť celého systému. V našom systéme sme ju spracovali čo najjednoduchšie, aby manažér nemusel zbytočne tápať medzi tabuľkami. Je spracovaná rovnako ako finančné plánovanie súvahy a výkazu ziskov a strát. Tie isté riadky a stĺpce. Pridali sme akurát dve ďalšie oblasti do tabuliek a to percentuálne plnenie plánu a odchýlka od plánu, ktorá sa vyjadruje v EUR. V súčasnom spracovaní systému na modelovom príklade, finančná kontrola, nefunguje z toho dôvodu, že finančné plány sú vypracované na roky 2014 a 2015 a do vstupných formulárov finančných výkazov neboli zatiaľ vložené údaje ani za jeden z naplánovaných rokov.

Záver

V dnešnom turbulentnom svete potrebuje každý manažér systém alebo databázu, ktorá by mu poskytovala rýchle a správne údaje vhodné pre jeho rozhodovanie. Manažéri malých a stredných podnikov často krát nemajú prostriedky na to, aby si zakúpili licenciu na drahé a veľké softvéry, ktoré by im túto prácu uľahčovali.

Cieľom práce bolo navrhnúť kontrolingový informačný systém na báze Microsoft Office Excel. Práve prostredie, v ktorom sme daný systém navrhovali, je vhodný pre manažerov malých a stredných podnikov, keďže jeho najväčšou výhodnosť je jeho dostupnosť a ľahká ovládateľnosť.

Našou snahou bolo vložiť do systému všetky analýzy, ktoré sú bežne využívané pre hodnotenie výkonnosti, stability, efektívnosti a solventnosti analyzovaného podniku, a pokiaľ má manažér k dispozícii aj základné údaje o svojich konkurentoch, tak aj ich.

Kontrolingový informačný systém sme rozdelili do piatich častí, ktorých dominantou oblasťou je finančný kontroling. Z nášho pohľadu je táto oblasť najviac riešenou oblasťou manažerov malých a stredných podnikov, ktorí sa musia sústrediť na ich dennodenné prežitie v dynamickom trhovom prostredí pri veľkých hráčoch.

Podľa nášho názoru je každý podnik jedinečný v určitých pohľadoch a môžeme zhodnotiť, že tento systém je vhodný na aplikovanie do praxe po konzultácii s manažerom a prispôbení určitých špecifických požiadaviek.

Použitá literatura

- [1] BROŽ, Milan a Václav BEZVODA. *Microsoft Excel 2007 pro manažery a ekonomy*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2009, 435 s. ISBN 978-80-251-2116-0
- [2] ESCHENBACH, R. a H. SILLER. *Profesionální controlling: Koncepce a nástroje*. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [3] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2000, 816 s. ISBN 80-85963-86-8.
- [4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 408 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 9788024732930.
- [5] FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1.vyd. Praha : Management Press, 1996, 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [6] GURČÍK, Ľ. *Podnikateľská analýza a kontroling*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2004. ISBN 80-7137-958-1.
- [7] HEIGL, Anton. *Controlling, Interne Revision*. Stuttgart : G. Fischer, 1978. ISBN 34-374-0053-3. s 3
- [8] HOFFMANN, Friedrich. *Führungsorganisation*. Tübingen : Mohr, 1980-, v. ISBN 31634201251. s 85
- [9] CHODASOVÁ, Z. *Podnikový controlling: nástroj manažmentu*. Bratislava : Statis, 2012. ISBN 978-80-85659-70-2.
- [10] KAVAN, Michal. *Výrobní a provozní management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002, 424 s. ISBN 8024701995.
- [11] KOTULIČ, Rastislav, a kol. *Finančná analýza podniku*. Bratislava : Iura Edition, spol. s r.o., 2010, 238 s. ISBN 978-80-8078-342-6.
- [12] SEDLIAČIKOVÁ, M., VOLČKO I. *Controlling pohľadávok v teórii a praxi*. Zvolen : TUZVO, 2012. ISBN: 978-80-228-2412-5
- [13] ŠATANOVÁ, A. *Controlling kvality v drevospracujúcom podniku*. Zvolen : TUZVO, 2012. ISBN 978-80-228-2445-3
- [14] ŠATANOVÁ, Anna, a kol. *Kontroling*. Zvolen : TUZVO, 2010, 116 s. ISBN 978-80-228-2132-2.
- [15] Školiaci materiál MS Excel 2007 pre mierne pokročilých [online] http://www.jfmed.uniba.sk/fileadmin/user_upload/editors/Sekretariat_Files/Administrativa/ms_excel_mp_2007.pdf