

SLOVENSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
MATERIÁLOVOTECHNOLOGICKÁ FAKULTA V TRNAVE

Ing. Eva Šantavá

Autoreferát dizertačnej práce

**Návrh metodiky implementácie transformácie kontroľingu
v priemyselných podnikoch**

na získanie akademického titulu (doktor („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“)

v doktorandskom študijnom programe: priemyselné manažérstvo

v študijnom odbore: : strojárstvo

Forma štúdia: externá

Miesto a dátum: Trnava 31.5.2024



Dizertačná práca bola vypracovaná v externej forme doktorandského štúdia na Ústave materiálov Materiálovotechnologickej fakulty so sídlom v Trnave Slovenskej technickej univerzity v Bratislave.

Predkladateľ: Ing. Eva Šantavá
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave,
Slovenská technická univerzita v Bratislave
Jána Bottu 2781/25
917 24 Trnava

Školiteľ: doc. Ing. Zdenka Gyurák Babel'ová, PhD.
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave,
Slovenská technická univerzita v Bratislave
Jána Bottu 2781/25
917 24 Trnava

Oponenti:
.....

Autoreferát bol rozoslaný:
(dátum rozoslania)

**Obhajoba dizertačnej práce sa bude konať dňa o
.....h.**

**na Materiálovotechnologickej fakulte STU so sídlom v Trnave, J. Bottu 25, 917 24
Trnava, budova materiálového výskumu.**

.....
prof. Ing. Miloš Čambál, CSc.
dekan MTF STU

OBSAH

ÚVOD	4
1 CIEĽ DIZERTAČNEJ PRÁCE	5
2 VYHODNOTENIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK.....	6
3 NÁVRH METODIKY IMPLEMENTÁCIE TRANSFORMÁCIE TRANSFORMÁCIE KONTROLINGU V PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch	9
Implementačné fázy v rámci transformácie kontrolingu.....	9
4 PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE V OBLASTI TEÓRIE A PRAXE	18
Záver	20
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	22
Publikačná činnosť doktorandky	23

ÚVOD

V dnešnej dynamickej dobe je riadenie podniku bez kontroľingu nepredstaviteľné. Kontroling plní podpornú funkciu podnikového riadenia, založenú na komplexnom informačnom a organizačnom prepojení. Kontroling má poskytovaním adekvátnych informácií o nákladoch uľahčiť včasné rozhodovanie manažmentu podniku vo všetkých fázach rozhodovacieho procesu.

Mnohé priemyselné podniky plne prijali filozofiu lean manažmentu, avšak ich finančné a kontrolingové oddelenia uviazli na začiatku 20. storočia prostredníctvom klasického prístupu k štandardnej kalkulácii nákladov. Zastaralé štruktúry a systémy sa musia prispôbiť meniacim sa požiadavkám a odrážať nové výzvy v riadení výroby. Je dôležité sa zamyslieť nad tým, či je kontroling pripravený pre nové výzvy. Tradičný kontroling sa väčšinou, veľmi intenzívne a s najväčším možným stupňom presnosti, zvyčajne sústreďuje na retrospektívne dáta a trávi nesmierne veľa času s analýzou skutočností, ktoré sa stali v minulosti. Kontroling orientovaný na budúcnosť musí kriticky určiť, či vnútorné procesy a organizácia stále splňajú súčasné výzvy. Prvým krokom je analyzovať súčasnú situáciu, čo možno najobjektívnejšie a identifikovať požiadavky, ktoré je potrebné okamžite implementovať. To tvorí základ pre rozvoj a implementáciu optimálnych riešení.

Všeobecný cieľ akejkoľvek transformácie je rovnaký, zosúladiť financovanie s celkovou stratégiou podniku, aby sa zefektívnili procesy a aby podnik, v ktorom sa implementuje transformácia kontroľingu poskytoval lepšie služby svojim interným, ale aj externým zákazníkom.

Dôvodom výberu témy „*Návrh metodiky implementácie transformácie kontroľingu v priemyselných podnikoch*“ je presvedčenie, že metodika, vytvorená na základe reálnych skúseností zozbieraných v procese implementácie transformácie kontroľingu môže byť veľmi užitočný nástroj, ako sa vyhnúť zbytočným chybám a ako dosiahnuť rýchlejšiu implementáciu transformácie kontroľingu.

1 CIELE DIZERTAČNEJ PRÁCE

Kontroľing je veľmi účinný nástroj pre skvalitnenie podnikového riadenia, pre jeho posunutie na kvalitatívne vyššiu úroveň. Je to postup spájajúci jednotlivé oblasti a funkcie podnikového riadenia v plne súvisiaci celok. Napriek tomu, že kontroľing sa vyskytuje ako súčasť podnikového riadenia takmer sto rokov, je to proces, ktorý sa stále mení a vyvíja. Preto je nevyhnutné ho neustále monitorovať a analyzovať. Keďže vývoj v rámci kontroľingu nie je ani zďaleka ukončený, zvolili sme túto problematiku za tému svojej dizertačnej práce.

Formulácia cieľov riešenia dizertačnej práce

Hlavným cieľom dizertačnej práce je *„Navrhnuť metodiku implementácie transformácie kontroľingu v priemyselných podnikoch“*.

Je potrebné rozlíšiť:

- Syntetický cieľ (komplexný, sumárny, súhrnný cieľ): *výstupom dizertačnej práce má byť návrh metodiky implementácie transformácie kontroľingu v priemyselných podnikoch,*
- Čiastkové ciele:
 - analyzovať a spracovať teoretické poznatky z oblasti kontroľingu a lean manažmentu z domácich ako aj zahraničných odborných zdrojov,
 - analyzovať súčasný stav uplatňovania kontroľingu a možnosti implementácie transformácie kontroľingu v priemyselných podnikoch,
 - navrhnuť metodiku, vytvorenie pre stredné a veľké slovenské priemyselné podniky, ktoré sa rozhodnú implementovať transformáciu kontroľingu,
 - verifikovať od odborníkov z praxe, praktickú aplikovateľnosť navrhovanej metodiky v konkrétnych podnikoch,
 - zhodnotiť prínosy dizertačnej práce pre teóriu, prax a oblasť vzdelávania.

2 VYHODNOTENIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK

Vyhodnotenie výsledkov z dotazníkového prieskumu sme uskutočnili na báze 61 odpovedí od respondentov, ktorí pôsobia v rôznych odvetviach priemyslu (obrázok 9, str. 76). V rámci kvalitatívneho výskumu sme zaslali dotazník 150 aktívnym podnikom, celková návratnosť je teda 40,7%. Dotazník bol určený pre zamestnancov vykonávajúcich kontroľingové činnosti, vedúcich kontroľingových oddelení, finančných manažérov, finančných riaditeľov.

Pred samotným dotazníkovým prieskumom sme realizovali kvalitatívny výskum, ktorí pozostával zo štyroch fáz. Prvú fázu sme zamerali na analýzu kontroľingu pri insourcovaní / outsourcovaní procesov. Outsourcing napomáha podnikom zamerať sa na procesy, ktoré sú hlavným predmetom ich podnikania a zároveň umožňuje profesionálnym outsourcingovým spoločnostiam, aby prevzali každodenné úlohy. Každodenné úlohy sú rovnako dôležité, avšak ak sa podnik rozhodne ich outsourcovať, umožní mu to dosiahnuť väčšiu flexibilitu. Outsourcing nemusí znamenať len transfer kontroľingovej agendy na externú spoločnosť.

Tieto procesy môže zastrešiť:

- centrum zdieľaných služieb,
- centrum odbornosti.

Takýto outsourcing je akýmsi kompromisom medzi interným a externým kontrolérom. Outsourcing vykonávaný jedným z týchto centier prináša výhody vo forme poznania podniku a jeho procesov s dostatočnou kvalifikáciou a zastupiteľnosťou.

Druhá fáza sa zameriavala na implementáciu transformácie kontroľingu v rámci výrobného koncernu. Na zber údajov bola zvolená metóda ASA. Cieľom transformácie bol presun kontroľingových aktivít, ktoré boli pôvodne vykonávané obchodnými partnermi na centrum odbornosti a naopak. Po takejto výmene aktivít sme mali dosiahnuť optimálne nastavenie úloh z hľadiska personálu a zároveň z hľadiska ďalšieho rozvoja v rámci optimalizácie a harmonizácie v centre odbornosti. Zamestnanci nemali jasné inštrukcie do akej miery má byť koncipovaná štandardizácia reportov, čo má byť eliminované a kedy, ktoré aktivity môžu byť simplifikované. Centrum odbornosti nedostalo žiadne konkrétne inštrukcie, ako sa má ich činnosť ďalej rozvíjať, aké sú ich právomoci a budúce úlohy. Projektový tím zlyhal. Z tohto dôvodu bol exitujúci projektový tím rozpustený a boli z toho vyvedené personálne zmeny. Vytvoril sa nový projektový tím.

Tretia fáza sa zaoberala analýzou finančných a nefinančných výhod transformácie kontrolingu. Vďaka analýze štruktúry činností sme dokázali kvantifikovať, koľko ktorá aktivita trvá, ako často sa v priebehu roka vykonáva. Na základe informácií o procesoch, aktivitách a časových odhadoch, sme vedeli zaujať stanovisko, ktoré aktivity by mali byť súčasťou centra odbornosti a ktoré aktivity je možné eliminovať, štandardizovať a zjednodušiť. Presunutie aktivít do centra odbornosti môže priniesť úsporu až 17 298 hodín, čo predstavuje pracovné aktivity takmer 9 zamestnancov. Predbežný odhad úspory personálnych nákladov v prípade presunu procesných aktivít do centra odbornosti je až 670 223 EUR. ESSA prístup môže priniesť v prvom kroku elimináciu 14 971 hodín, čo predstavuje pracovné aktivity takmer 8 zamestnancov. Predbežný odhad úspory personálnych nákladov v prípade presunu procesných aktivít do centra odbornosti 640 969 EUR. Na výpočet úspory personálnych nákladov boli použité priemerné náklady nákladového kontroléra v danej krajine (Payscale 2022).

Štvrtá fáza skúmania bola zameraná na analýzu monitoringu v rámci kontrolingu. Monitoring je potrebné vykonať z pohľadu zabezpečenia kvality konsolidovaných dát. To znamená, že sa potrebujeme ubezpečiť, že:

- každý podnik vykazuje všetky kľúčové ukazovatele,
- každý podnik reportuje kľúčové ukazovatele výkonnosti na základe schválených definícií,
- reportujú sa kľúčové ukazovatele výkonnosti, ktoré sa ďalej konsolidujú.

Na základe analýzy kľúčových ukazovateľov výkonnosti, ktoré sú konsolidované na úrovni globálneho koncernu sme dospeli k 35% eliminácii, čo predstavuje práve 13 ukazovateľov. Ostatné ukazovatele boli síce ponechané, ale upravila sa frekvencia reportovania. Hlavným prínosom v tejto fáze však bola štandardizácia, nakoľko na začiatku analýzy absentovali definície pre všetky reportované kľúčové ukazovatele a eliminácia, nakoľko sa eliminovalo 13 ukazovateľov, ktoré neboli predmetom ďalšej konsolidácie. Realizačný tím transformácie kontrolingu pripravil definície kľúčových ukazovateľov so zadefinovaním vzorca na výpočet daného ukazovateľa.

Cieľom kvantitatívneho výskumu bolo zistiť v akom štádiu sa nachádza implementácia transformácie kontrolingu v priemyselných podnikoch so sídlom na Slovensku a či teda metodika implementácie transformácie kontrolingu by mohla byť užitočným nástrojom pre priemyselné podniky, ktoré by sa rozhodli pre transformáciu kontrolingu. Konštatujeme, že podniky majú obavy implementovať transformáciu

kontroľingu, nakoľko nemajú potrebné „know-how“ s čím úzko súvisí, že manažment podniku si neuvedomuje potrebu transformácie kontroľingu. Ale ak by mali podniky k dispozícii metodiku implementácie transformácie kontroľingu, uľahčilo by im to rozhodnutie začať s transformáciou kontroľingu.

3 NÁVRH METODIKY IMPLEMENTÁCIE TRANSFORMÁCIE KONTROLINGU V PRIEMYSELNÝCH PODNIKOKH

Hlavným cieľom dizertačnej práce je návrh metodiky implementácie transformácie kontrolingu v priemyselných podnikoch. Navrhovaná metodika predstavuje užitočný nástroj pre veľké a stredné podniky, ktoré sa rozhodnú pre implementáciu transformácie kontrolingu.

Metodika je vytvorená na základe:

- spracovania a zhrnutia teoretických poznatkov,
- spracovania a zhrnutia výsledkov z kvalitatívneho výskumu,
- spracovania a zhrnutia výsledkov z kvantitatívneho výskumu,
- praktických skúseností nadobudnutých počas aktívnej spolupráce pri implementácii transformácie kontrolingu v rámci 12 podnikov, ktoré sú súčasťou globálneho koncernu.

Implementačné fázy v rámci transformácie kontrolingu

Pri návrhu metodiky boli použité lean princípy, ako aj metóda Six Sigma. Ide o metódu, ktorá je zameraná na zlepšovanie výkonnosti jednotlivých procesov pomocou vybraných pravidiel štatistických metód. V Six Sigma je používaný tzv. DMAIC cyklus. Cyklus DMAIC, ktorý sa zameriava na dosiahnutie lepšej efektívnosti a produktivity bol základom pre vytvorenie jednotlivých fáz implementácie v rámci transformácie kontrolingu.

Fáza č. 1 Definovanie

Prvým krokom manažmentu stredných a veľkých priemyselných podnikov je prijatie rozhodnutia o implementácii transformácie kontrolingu. Tento krok je úlohou vrcholového manažmentu, ktorý si naplno uvedomuje možné zmeny, náklady a benefity, ktoré z danej iniciatívy plynú. Úlohou vrcholového manažmentu sú nasledovné kroky:

- rozhodnutie o implementácii transformácie kontrolingu začína práve u vrcholového manažmentu,
- vrcholový manažment musí byť pripravený a ochotný presadiť zmeny súvisiace s implementáciou transformácie kontrolingu, vrátane reštrukturalizácie,
- prijatie rozhodnutí s jasnou víziou a odhodlaním,

- vytvorenie stratégie implementácie transformácie kontroľingu,
- neustála podpora zo strany vrcholového manažmentu,
- motivácia všetkých zainteresovaných osôb, aj tých, ktorí sa nachádzajú na reštrukturalizačnom zozname,
- aktívne podieľanie sa na jednotlivých procesoch.

Transformácia kontroľingu je časovo náročný súbor úloh, ktoré je potrebné vykonať. Ideálnym spôsobom ako tento súbor aktivít obsiahnuť je prostredníctvom projektového manažmentu. Každý projekt by mal mať víziu. Vízia má inšpirovať a motivovať ľudí, ktorí budú akokoľvek participovať na projekte implementácie transformácie kontroľingu. Okrem vízie je potrebné stanoviť stratégiu. Stratégia predstavuje konkrétne opatrenia, určuje zodpovednosť za stanovené ciele, stanovuje indikátory na meranie úspešnosti dielčích cieľov a postup ich implementácie. Každý projekt musí mať projektový tím, ktorý spolupracuje na dosiahnutí implementácie transformácie kontroľingu. Projektový tím by mal pozostávať zo sponzora projektu, projektového manažéra, z vedúceho projektu, vedúcich pracovníkov z participujúcich a kooperujúcich oddelení a členov tímu. Sponzor projektu je súčasťou vrcholového manažmentu, ktorý je zodpovedný za víziu a strategické riadenie projektu. Členovia vrcholového manažmentu by mali byť aktívnou súčasťou projektového tímu. Projektový manažér je zodpovedný za vytvorenie projektového plánu, tvorbu a kontrolu rozpočtu, monitoringu vývoja projektu, manažovaniu projektového tímu. Vedúci projektu je zodpovedný za stratégiu, za splnenie cieľov a realizáciu predpokladaných benefitov, za motiváciu projektového tímu. V prípade, že efektívnosť realizovaných opatrení nie je postačujúca, musí byť predložený návrh na nápravné opatrenia. Ďalšou dôležitou súčasťou projektového tímu by mali byť vedúci kontroľingových oddelení, samotní kontroléri, interní konzultanti a iní členovia manažmentu (napr. vedúci výroby, vedúci personálneho oddelenia), ktorí úzko spolupracujú s oddelením kontroľingu. V prípade, že ani jeden z členov projektového tímu nemá potrebné „know-how“, čo sa týka implementácie transformácie kontroľingu, je na mieste posúdiť využitie interných alebo externých konzultantov. Každý projekt musí mať aj vypracovaný časový harmonogram s dielčimi cieľmi, ktoré je potrebné sledovať a priebežne vyhodnocovať. Okrem časových zdrojov je potrebné mať pripravený finančný plán.

Víziou v rámci transformácie kontroľingu by malo byť na profesionálnej úrovni poskytovať informácie, analýzy a rady s najvyššou pridanou hodnotou pre podporu manažmentu.

Poslaním v rámci transformácie kontroľingu je transformácia kontroľingu na centralizovanú organizačnú jednotku, ktorá zefektívňuje procesy, poskytuje poradenské služby, implementuje osvedčené postupy a posilňuje postavenie kontrolérov.

Navrhovaná transformácia kontroľingu pozostáva z nasledovných procesných krokov:

- mapovanie procesov,
- správne nastavenie organizačnej štruktúry,
- použite ESSA (eliminovať, zjednodušiť, štandardizovať, automatizovať),

Očakávania od projektového tímu:

- prierezová spolupráca, prípadne interkultúrna,
- pravidelná komunikácia a otvorenosť,
- osobný a profesionálny rast.

Navrhujeme, aby časový harmonogram počas implementácie transformácie kontroľingu bol 18 mesiacov. Neodporúčame kratšie obdobie, nakoľko každá fáza potrebuje svoj časový rozsah, aby neprišlo k zníženiu kvality v rámci transformácie kontroľingu. Príklad rozvrhnutia časového harmonogramu je znázornený na obrázku 26, jednotlivé fázy sú stanovené nasledovne:

- fáza definície- 1 mesiac,
- fáza merania- 4 mesiace,
- fáza analýzy- 3 mesiace,
- fáza merania- 4 mesiace,
- fáza riadenia- 6 mesiacov.

Fáza č. 2 Meranie

Pri implementácii transformácii kontroľingu je veľmi dôležité stanoviť si jednu centralizovanú organizačnú jednotku a zdefinovať piliere, resp. kontroľingové procesy, ktoré budú náplňou práce tejto centralizovanej organizačnej jednotky (centra odbornosti). Navrhujeme, aby centralizovaná organizačná jednotka v prípade veľkých podnikov bola

lokalizovaná v jednom z výrobných podnikov a teda práve táto jednotka bude mať právomoc stanoviť stratégiu a smerovanie v rámci lean administratívy.

Využívanie centier odbornosti je akýmsi kompromisom medzi insourcingom a outsourcingom. Výhodou využitia centier odbornosti je fakt, že centrum odbornosti sa vytvorí v jednom z existujúcich výrobných podnikov. Centrum odbornosti má väčšiu skúsenosť s procesmi na kontrolingových oddeleniach v porovnaní s outsourcingovou spoločnosťou, ktorá potrebuje dlhší čas na analýzu procesov. Čím špecializovanejšie sú procesy na kontrolingových oddeleniach, o to vyššie je riziko dodania chybných služieb, ktorá bude mať za následok dodatočné náklady a z dlhodobého hľadiska povedie k zastaveniu outsourcingovej činnosti. Outsourcing v rámci centra odbornosti sa javí ako výhodnejší variant, nakoľko prináša nižšie riziko implementácie transformácie kontrolingu za kratší čas. Na druhej strane výhodou klasického outsourcingu je nižšie riziko straty „know-how“ v dôsledku fluktuácie zamestnancov a vyššia efektivita koordinácie vlastných intelektuálnych zdrojov.

Centrum odbornosti by malo byť postavené na 3 základných pilieroch:

- reporting v rámci mesačnej závierky,
- spracovanie analýz v rámci mesačnej závierky a príprava komentárov,
- forecasting produkčného výsledku.

Dôvod, prečo by malo byť centrum odbornosti postavené práve na týchto 3 pilieroch je nízke riziko implementácie. Všetky 3 piliere sú o využití dostupných ex-post systémových údajov. Vysoko riziková časť, tvorba údajov (výpočty vstupujúce do procesu plánovania, systémové nastavenia v operačnom programe, celkový proces plánovania) zostáva v zodpovednosti lokálneho kontrolingu.

Pri implementácii transformácie kontrolingu je potrebné rešpektovať nasledovné fakty:

- Vykazovanie jednotlivých KPI musí odrážať potreby manažmentu podniku. Reporting by mal byť nastavený podľa výrobných divízií všetkých výrobných podnikov. Len tak bude možné zabezpečiť štandardizáciu reportingu a následnú konsolidáciu dát.
- Operatívne kalkulácie hotových výrobkov neodporúčame transferovať, nakoľko ide o vysoko transakčnú činnosť. Za bežného chodu, počet operatívnych kalkulácií nie je až taký významný. V prípade, že podnik implementuje nový výrobný projekt,

počet kalkulácií je síce významný, nakoľko sú však potrebné interakcie s inými oddeleniami, transfer takejto agendy by celý proces len zdržal. Odporúčame, aby kalkulácie hotových výrobkov zostali v zodpovednosti lokálneho kontroľingu, ale s možnosťou delegovať časť pracovnej záťaže s nízkou pridanou hodnotou na centrum odbornosti.

- Plánovanie - za proces plánovania budú naďalej zodpovedné oddelenia v lokálnych podnikoch, preto musí proces plánovania zostať v plnej zodpovednosti miestneho kontroľingového oddelenia. Centrum odbornosti môže vykonávať niektoré podporné úlohy počas procesu plánovania.
- Forecast na investičný plán - si vyžaduje veľa interakcií s lokálnymi oddeleniami podniku. Presun tejto agendy do centra odbornosti by bol viac ako nevýhodný.
- Kalkulácie úsporných a zlepšovacích návrhov - kalkulácie úsporných a zlepšovacích návrhov a ich údržba by mala zostať v rámci lokálneho kontroľingu, nakoľko je potrebné tieto kalkulácie odovzdať v rámci mesačnej závierky, kedy je centrum odbornosti plne vytiažené. Prvé dni v mesiaci sa kontroľing vždy zaoberá prípravou potrebných analýz a reportingu v rámci mesačnej závierky. Táto agenda si vyžaduje veľa interakcií s lokálnymi oddeleniami. Zisťovanie logiky je časovo najnáročnejšia časť, preto aj táto agenda by mala zostať v zodpovednosti lokálneho kontroľingu.
- Úlohy pre lokálny kontroľing - centrum odbornosti preberie jednotlivé úlohy 1:1 na základe momentálneho nastavenia v rámci lokálneho kontroľingu. V prípade, že v rámci lokálneho kontroľingu sú špecifické úlohy, ktoré sa nenachádzajú v inom podniku, lokálnemu kontroľingu sa vytvorí kapacita transferom reportingu a forecastovania, následne sa lokálne kontroľingové oddelenie môže venovať týmto špecifickým úlohám.
- Centrum odbornosti preberie len činnosti, ktoré je možné prevziať zo všetkých výrobných podnikov, resp. kontroľingových oddelení. Ide o opakujúce sa pravidelné činnosti s potenciálom medzipodnikových unifikaácií.
- Musia byť použité rovnaké šablóny, rovnaké vzorce pre rovnaké kľúčové ukazovatele platné pre každý výrobný podnik. "Zákazník" dostane porovnateľné informácie. Keďže šablóny budú rovnaké pre každý výrobný podnik používané v centre odbornosti, v prípade choroby alebo inej absencie, nie je problém pre člena centra odbornosti dočasne nahradiť agendu kolegov v rámci centra odbornosti. Každý lokálny kontroľingový tím bude mať v centre odbornosti svojho partnera, čo

sa týka zastupiteľnosti pre bežné úlohy. Ak sa v lokálnom kontroľingu vyskytnú časovo náročné lokálne témy, pomôcť môže nielen pridelený referent, ale aj ostatní kolegovia z centra odbornosti.

- Odporúčame, aby pracovník v rámci centra odbornosti mal pridelené výrobné podniky, za ktoré bude zodpovedný.

V tejto fáze transformácie kontroľingu je potrebné mať pod kontrolou všetky procesy a hlavne aktivity centra odbornosti. Podhodnotenie fázy merania prináša nízky rast implementácie, oneskorenie celého procesu čoho výsledkom môže byť navýšenie skrytých nákladov. Skryté náklady vznikajú pri menšej znalosti procesov na kontroľingových oddeleniach, pri nedostatočnej spolupráci a slabej interakcii. V prípade prekročenia výšky skrytých nákladov nad rámec úspory personálnych nákladov, môže mať za následok ukončenie celého procesu transformácie kontroľingu.

Fáza č. 3 Analýza

Fázu č. 3 je potrebné začať analýzou jednotlivých aktivít. Analýza jednotlivých aktivít je kľúčovým nástrojom z oblasti lean manažmentu. Aby sa implementácia transformácie kontroľingu mohla uskutočniť, je potrebné mať zmapované vzťahy medzi analyzovanými procesmi, aké sú vstupy, aké sú výstupy, kto je dodávateľ kontroľingových dát a kto je konečný zákazník. Zároveň potrebujeme uskutočniť analýzu množstva času kontroléra stráveného nad jednotlivými aktivitami. Inšpirovali sme sa znázornením analýzy štruktúry činnosti pre zaznamenanie pracovných aktivít spracované podľa Wiegand a kol. (2006), ktoré sme prerobili tak, aby bolo aplikovateľné pre implementáciu transformácie kontroľingu, tak ako je zobrazené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Návrh znázornenia analýzy štruktúry činnosti (vlastné spracovanie 2023)

Číslo	Kategória procesných aktivít	Aktivita	Popis	Kontrolér						Výskyt aktivity za rok	Frekvencia	Procesný čas na aktivitu v minútach	Celkový procesný čas = počet frekvencií x čas spracovania na jednu aktivitu v hod.	Celkový čas za rok v hodinách
				1	2	3	4	5	6					

Vykonanie migrácie zvolených aktivít z jednotlivých podnikov do centra odbornosti sa musí uskutočniť 1:1, to znamená žiadne zmeny a žiadne vylepšenia vo fáze transformácie. Po presune jednotlivých kontroľingových aktivít je veľmi dôležité vykonávať tieto aktivity

v tzv. duálnom režime. Odporúčané testovacie obdobie sú minimálne 3 mesiace, kedy by sa mal reporting v rámci mesačnej závierky vykonávať paralelne aj v podniku, ktorý stráca pracovné aktivity a zároveň v centre odbornosti. Je potrebné otestovať, či všetky analýzy sú porovnateľné, nakoľko každý podnik je špecifický vzhľadom na povahu výroby a preto treba najprv rozumieť špecifikám daných podnikov, aby sme si následne v ďalšej fáze vedeli stanoviť miery zjednodušenia kontrolingových aktivít.

Rozdelenie úloh v rámci fázy č. 3:

- vypracovanie detailného zoznamu úloh so zadefinovaním pracovných aktivít,
- zadefinovanie úloh podľa zoznamu aktivít a ich zosúladenie,
- rozdelenie úloh medzi obchodného partnera, centra odbornosti a centra zdieľaných služieb,
- dotazníkový prístup v rámci jednotlivých podnikov,
- analýza vyzbieraných dát,
- doplnenie procesnej dokumentácie.

Cieľom analýzy je zistiť, ako sú rôzne úlohy rozdelené medzi jednotlivých zamestnancov a overiť si, aká je ich vyťaženosť. Výstupom analýzy je funkčná analýza, vďaka ktorej odhalíme slabé miesta pre optimalizáciu. Vďaka identifikovaniu slabých miest:

- eliminujeme nadbytočnosť,
- úlohy správne nakombinujeme,
- odstránime duplicitu.

V rámci analýzy je potrebné navrhnuť a implementovať dátovú architektúru daného podniku. Je potrebné okamžite urobiť niektoré kroky so zameraním sa na údaje potrebné pre najdôležitejšie ukazovatele výkonnosti (Staceybarr 2022):

- Centrálné rozhodnutie - je potrebné rozhodnúť, ktoré dátové štandardy sa nastaví a tie sa budú následne komunikovať pomocou meradla výkonnosti.
- Interný audit existujúcich údajov - je potrebné vykonať audit, aby sme našli dôležité opatrenia týkajúce sa výkonu anomálie a nezhody, je potrebné tieto údaje „vyčistiť“.
- Upraviť existujúce formuláre a nástroje na zber údajov, ktoré zhromažďujú tieto údaje, aby sa objasnili nejednoznačné otázky alebo pokyny, pridali vopred zadefinované možnosti, poskytl príklady správnych formátov údajov atď.

Fáza č. 4 Zlepšenie

Po skúšobnom testovacom období, počas ktorého prebieha duplicitný reporting mesačnej závierky, by všetky jednotlivé aktivity mali byť transferované v súlade s plánom. Tieto aktivity môžeme následne zaradiť do oblasti štandardizovaných podnikových procesov. Po tomto stabilizačnom období môžeme pristúpiť k štandardizácii naprieč všetkými podnikmi, k zjednodušeniu jednotlivých aktivít a eliminácii KPI. Nemôžeme ísť za hranice únosnej normy, nakoľko sme sa z prieskumu dozvedeli, že za najväčšiu nevýhodu transformácie kontroingu považujú priemyselné podniky „Zníženie kvality kontroingových dát“. Preto aj zjednodušenie procesov musí byť optimálne pre obe strany.

Na zlepšenie podniku pomáha akákoľvek forma štandardizácie, jedná sa o zavádzanie predpísaných postupov, ktoré eliminujú niekoľko foriem plytvania zároveň. Rozlišovaných je niekoľko druhov štandardov napr. predpisy, štandardy kvality, technické štandardy, procesné štandardy, manuály atď. Úzko späté so štandardmi na pracovisku sú kvalita a produktivita. Väčšina podnikov má štandardy zavedené, ale pracovníci sú o nich nedostatočne informovaní alebo ich nedodržiavajú vôbec. V štíhlom podniku je potrebné pracovné operácie štandardizovať s ohľadom na kvalitu, bezpečnosť, efektívne využitie pracovníkov či materiálov. Štandardizácia údajov je nevyhnutný prvok v rámci transformácie kontroingu. Dosiahnuť dokonalú integritu údajov je samozrejme strata času a energie.

Hlavné úlohy transformácie kontroingu s pomocou centier odbornosti sú:

- zefektívnenie procesov a ich centralizácia,
- poskytovanie poradenstva,
- zdieľanie osvedčených postupov,
- posilnenie postavenia kontrolérov.

Fáza č. 5 Riadenie

Centrum odbornosti je zodpovedné za stanovenie jednej matrice, na základe ktorej bude mesačný reporting vykonávaný pre všetky podniky bez akýchkoľvek manuálnych zásahov. Na základe tejto matrice je potrebné vypracovať podnikovú dokumentáciu, kde bude jasne popísaný výpočet aj spôsob analýzy, aby sa následne všetky podnikové dáta mohli konsolidovať. Dôležitá je komunikácia medzi odovzdávajúcim oddelením a centrom odbornosti, aby sa pravidelne vyhodnocovala efektivita jednotlivých aktivít, aké sú

problematické oblasti, nejasnosti, nedostatky, odchýlky. V pravidelných časových intervaloch musia byť jednotlivé aktivity sledované a vyhodnocované. Výsledkom priebežného vyhodnocovania jednotlivých aktivít je identifikácia problematických oblastí, ktoré musia byť podrobené hlbšej analýze, ktorej výstupom bude zlepšovací návrh, ako tieto nedostatky odstrániť.

4 PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE V OBLASTI TEÓRIE A PRAXE

Navrhovaná metodika sumarizuje jednotlivé fázy pre optimalizáciu a zosúladenie kontrolingových procesov a podprocesov a zadefinovanie lean princípov v rámci kontrolingu. Počas transformácie kontrolingu je potrebné neustále zvyšovať kvalitu a zamerať sa na neustále zlepšovanie procesov. Hlavným cieľom dizertačnej práce je „Navrhnuť metodiku implementácie transformácie kontrolingu v priemyselných podnikoch. Konštatujeme, že na základe vyššie uvedených informácií bol hlavný cieľ dizertačnej práce splnený.

Mimo hlavného prínosu ponúka dizertačná práca aj prínosy v oblasti teórie a praxe, ktoré sú uvedené nižšie.

Prínosy dizertačnej práce v oblasti teórie:

- sumarizácia a spracovanie teoretických východísk v oblasti kontrolingu a lean administratívy z domácej i zahraničnej literatúry,
- sumarizácia výhod a nevýhod pri insourcovaní a outsorcovaní procesov v rámci kontrolingu,
- analýza finančných a nefinančných výhod transformácie kontrolingu,
- poskytnutie príkladov praktickej aplikácie teoretických poznatkov.

Prínosy dizertačnej práce v oblasti praxe

- vytvorenie aplikovateľnej metodiky, vďaka ktorej priemyselné podniky môžu implementovať transformáciu kontrolingu.
- návrh štandardizácie, zjednodušenia, zosúladenia, eliminácie podnikových procesov v rámci kontrolingu,
- umožnenie vyššej kvality konsolidovaných dát,
- komplexná sumarizácia ASA - analýza štruktúry činností, príprava univerzálnej matrice analýzy štruktúry činnosti, ktorú môžu použiť oddelenia kontrolingu v priemyselných podnikoch,
- poskytnutie príkladu postupu je skrátenie času spracovania dát a analýz počas mesačnej závierky,

- vytvorenie možnosti pre uvoľnenie kapacity zamestnancom, ktorí budú môcť zastrešiť dodatočné individuálne potreby interných alebo externých zákazníkov, ktoré by za iných okolností museli byť zastrešené dodatočným personálom,
- navrhnutie možnosti pre vytvorenie „továrne služieb“, ktorá má vyššiu dostupnosť, poskytuje konsolidáciu dát na základe štandardizovaných procesov a zároveň generuje nižšie personálne náklady.

ZÁVER

Na základe teoretických poznatkov kvalitatívneho výskumu, výsledkov z kvantitatívneho výskumu sme vytvorili metodický postup implementácie transformácie kontroľingu. Pre vytvorenie navrhovanej metodiky boli zásadne dôležité poznatky získané z kvalitatívneho výskumu. Empirické skúmanie umožnilo na základe pozorovania, analýzy a vyhodnotenia získaných informácií prostredníctvom metód popísaných v 3. kapitole formulovať návrhy popísané v 5. kapitole.

Transformácia kontroľingu predstavuje zosúladenie funkcie kontroľingu so stratégiou riadenia podniku. V rámci transformácie kontroľingu je potrebné prehodnotiť, na čo sa má kontroľing viac zamerať. Kontroľing sa musí viac koncentrovať na analýzy a zľaviť od plánovania a neustáleho reportovania. Nový kontroľing musí prevziať úlohu obchodného partnera na úrovni prevádzkových jednotiek. Hlavnou úlohou transformácie kontroľingu je, aby sa kontroľing stal efektívnejší a poskytoval lepšie služby svojim interným zákazníkom. Každá transformácia musí začať oboznámením sa s existujúcimi podnikovými procesmi. Následne je možné ich transformovať a optimalizovať. Pomocou transformácie môžeme implementovať moderný a účinný podnikový manažment. Eliminácia, štandardizácia, zjednodušenie a automatizácia podporujú kontrolérov a manažment pri získavaní relevantných informácií, ktoré sú nevyhnutné pre rozhodovanie. Čas, ktorý ušetríme počas prípravy dát možno využiť pri analýze iných úloh s vyššou pridanou hodnotou. Hlavnou úlohou kontroľingu je zaistiť, aby sa výkon neodchyľoval od noriem. Veľkou pomocou sú vizualizačné nástroje, ako napr. Power BI.

Každá transformácia so sebou prináša nefinančné aj finančné výhody. Za nefinančné výhody považujeme, že celopodnikový plánovací proces sa výrazne skrátil vďaka eliminácii KPI, ktoré boli identifikované ako nepotrebné a uvoľnením kapacity sa tak výrazne zvýšila kvalita finančných informácií. Ďalšou nefinančnou výhodou je štandardizácia kontroľingových procesov a ich konsolidácia v rámci jedného centra odbornosti. V neposlednom rade však môže mať transformácia kontroľingu aj finančné výhody, ak sa centrum odbornosti v prípade korporátnej spoločnosti vhodne zvolí v krajine s nižšími personálnymi nákladmi, vďaka čomu dosiahneme výrazné úspory v personálnych nákladoch.

Kvantitatívny výskum bol založený na zbere údajov prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Jeho hlavným cieľom bolo zhodnotiť v akom štádiu sa nachádza implementácia transformácie kontroľingu v priemyselných podnikoch so sídlom na Slovensku a či teda

metodika implementácie transformácie kontroľingu by mohla byť užitočným nástrojom pre priemyselné podniky, ktoré by sa touto cestou chceli vydať. Hlavnými dôvodmi, prečo transformácia kontroľingu ešte neprebehla je v dôsledku chýbajúceho „know-how“ a v dôsledku toho, že si manažment neuvedomuje potrebu transformácie kontroľingu. Usudzujeme, že kontroľing uviazol a prestal zlepšovať svoje procesy. Proces transformácie kontroľingu v priemyselných podnikoch na Slovensku je naozaj potrebný a má veľký potenciál, avšak uvedomujeme si, že je iba na začiatku svojej cesty.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. PAYSCALE. [cit. 2022-05-20]. Dostupné na internete: <https://www.payscale.com/en-eu/>
2. STACEYBARR [cit. 2023-04-21]. Dostupné na internete: <https://www.staceybarr.com/measure-up/accelerate-the-buy-in-with-a-measures-team/>
3. WIEGAND, B., FRANCK, P., NUTZ, K., 2006. Lean Administration. Aachen: Lean-Management-Institut. ISBN 978-3980952101

ZOZNAM PUBLIKAČNEJ ČINNOSTI

V3 Vedecký výstup publikačnej činnosti z časopisu

- V3_01 JURÍK, Lukáš - HORŇÁKOVÁ, Natália - ŠANTAVÁ, Eva - CAGÁŇOVÁ, Dagmar - SABLÍK, Jozef. Application of AHP method for project selection in the context of sustainable development. In Wireless Networks. Vol. 28, iss. 2 (2022), s. 893-902. ISSN 1022-0038 (2022: 3.000 - IF, Q2 - JCR Best Q, 0.706 - SJR, Q2 - SJR Best Q). V databáze: DOI: 10.1007/s11276-020-02322-2 ; SCOPUS: 2-s2.0-85083374017 ; WOS: 000556988900001 ; CC: 000757860700023.
Typ výstupu: článok; Výstup: zahraničný; Kategória publikácie do 2021: ADC
- V3_02 ŠANTAVÁ, Eva - SCHMACHER, Benjamin Abdullah Karl - TALNAGIOVÁ, Viktória - SABLÍK, Jozef. Outsourcing workers in the form of a subsidiary. In Vedecké práce MtF STU v Bratislave so sídlom v Trnave. Research papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava. Vol. 28, no. 46 (2020), s. 52-56. ISSN 1336-1589. V databáze: INSPEC ; DOI: 10.2478/rput-2020-0007.
Kategória publikácie do 2021: ADF
- V3_03 ŠANTAVÁ, Eva - SABLÍK, Jozef - TALNAGIOVÁ, Viktória - SCHMACHER, Benjamin Abdullah Karl. Implementation of controlling transformation. In Fórum manažéra. Roč. 16, č. 1 (2020), s. 61-66. ISSN 1339-9403.
Kategória publikácie do 2021: ADF
- V3_04 ŠANTAVÁ, Eva. Finančné a nefinančné výhody transformácie kontroľingu v rámci výrobného koncernu. In Fórum manažéra. Roč. 19, č. 2 (2022), s. 26-34. ISSN 1339-9403.
Typ výstupu: článok; Výstup: domáci; Kategória publikácie do 2021: ADF
- V3_05 ŠANTAVÁ, Eva. Štandardizácia a eliminácia kľúčových ukazovateľov výkonnosti vo výrobnej spoločnosti. In Fórum manažéra. Roč. 19, č. 2 (2022), s. 35-43. ISSN 1339-9403.
Typ výstupu: článok; Výstup: domáci; Kategória publikácie do 2021: ADF