

## CESTA K ÚSPEŠNÉMU ZAVEDENIU KONTROLINGU DO MIKRO A MALÝCH PODNIKOV

*Diana Hamáry Gurová, Mariana Sedliačiková*

### **ABSTRACT**

*The current pre-technical environment has led to decrease in the relevance of the information and the manager has to sort out them to get only the right and relevant information that are important for making his managerial decision. The aim of this paper is based on mapping of the current state of using as well as the interest in innovation and implementation of controlling-based information system (CIS) to the micro and small enterprises (MaSE) in Slovakia, to propose an optimal way for its physical implementation considering the psychological impacts of this process on managers and employees of the company. It can be concluded from the empirical survey that most managers are open to innovate and implement CIS which help them to sort out and analyses data. From the analyses of primary and secondary sources, it was design a model of CIS implementation into the practice. This model can help to a successful physical and psychological implementation of the CIS into the Slovakian MaES.*

### **KEY WORDS**

*Controlling. Controlling information system. Micro and small enterprises. Management.*

### **JEL CLASSIFICATION**

*M15, M21.*

### **ÚVOD**

Súčasná pretechnizovaná doba zapríčinila pokles relevantnosti informácií, ktoré každý deň vstupujú do podniku. Manažér sa dostáva do pozície, kedy musí urobiť rýchle a správne rozhodnutie, ale najprv musí roztriediť celý rad dát, aby získal len tie správne a relevantné informácie dôležité pre tvorbu jeho manažérskych rozhodnutí. Z tohto dôvodu sa čoraz viac manažérov rozhoduje pre implementáciu informačných systémov (IS) do svojich podnikov, ktoré by ich odbremenili od triedenia veľkého množstva dát a informácií a poskytli im len tie, ktoré v danej situácii potrebujú.

Na trhu existuje množstvo rôznych IS-ov na báze kontrolingu ako podporných nástrojov riadenia, ktoré dokážu splňať trhom dané nové požiadavky pre riadenia podnikov v oblasti integrácie a koordinácie. Ich nevýhodou je, že sú finančne náročné a vyžadujú zadávanie veľkého množstva dát, čo ich robí vhodnými len pre väčšie podniky, ktoré majú pre tieto účely vytvorené finančné a personálne zdroje. Slovenské, ale aj európske, hospodárske prostredie je tvorené mikro a malými podnikmi (MaMP) s počtom zamestnancov nižším ako 50, ktorých podiel na celkovom počte podnikov tvorí približne 98 % (SBA, 2016). Pre tieto podniky existuje obmedzený počet IS-ov dostupných na trhu. Progresívne a inovatívne rozhodnutie o vytvorení a implementácii nového IS-u môže pri nesprávnom postupne priniesť množstvo rizík, vrátane zbytočného vynaloženia finančných prostriedkov a nedosiahnutie želaného efektu.

## 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Vývoj informačných technológií zapríčiňuje prívál relevantných ale aj irelevantných informácií do podniku. Pre manažéra je dôležité rozlíšiť kvalitu a relevantnosť informácií, aby dokázal pružne reagovať na zmeny trhového prostredia, rovnako splňať narastajúce existujúce ale aj nové požiadavky interných a externých záujmových skupín. Z tohto dôvodu sa veľa manažérov rozhoduje zaviesť nový IS do podniku, ktorý by im danú prácu pomohol zjednodušiť a urýchliť. IS-y na báze kontrolingu ako podporné nástroje riadenia sú vhodné do všetkých typov a veľkostí podnikov. Úspech daného systému spočíva nie len v zohľadnení všetkých špecifik daného podniku, ale aj v celom procese jeho implementácie.

### 1.1 Riadenie mikro a malých podnikov

Ako uvádzajú Mura a Buleca (2014), MaMP sú významné pre národnú ekonomiku, pretože sú motorom skrývajúcim sa za vývojom, ktorý je čiastočne daný ich flexibilitou a schopnosťou prijať a využívať progresívne technológie, vytvárať pracovné miesta, pričom sú hlavnými iniciátormi rastu životného štandardu obyvateľstva. Podľa Vebera a Srpovej (2015) si málokto uvedomuje, že na jednej strane MaMP garantujú najbežnejšie slobody a dávajú príležitosť slobodnému uplatneniu sa občanov (podnikateľov) a samostatnej realizácii ľudí v produktívnom procese. Na druhej strane podnikatelia MaMP nemôžu diktovať podmienky na

trhu, ani nemôžu dosiahnuť monopolné postavenie. Napriek tomu MaMP boli v roku 2016 na Slovensku zastúpené podielom 99,4 % zo všetkých podnikov (SBA, 2016).

Osobitosťou riadenia MaMP-ov je spájanie vlastníckej a riadiacej funkcie majiteľa a manažéra. Podstatná časť rozhodovacej právomoci sa sústreďuje v rukách vlastníka, preto problémy s koordináciou činností často zanikajú. Pri MaMP sa ťažko stanovujú hranice medzi pojmami podnikanie a riadenie, resp. manažment. Podobne je to aj s pojmami podnikateľ, vlastník a manažér. V MaMP je podnikateľ zároveň aj manažérom a jeho charakterové vlastnosti sa odzrkadľujú aj v samotnej činnosti jeho podniku. Ako uvádza Šuleková (1997), ak sú jeho úvahy neusporiadané, potom je aj jeho podnik neusporiadaný, a ak si podnikateľ nevie zorganizovať vlastnú činnosť, tak je zle organizovaný celý podnik.

Ako uvádza Marková (2003), na rozdiel od stredných a veľkých podnikov, kde sa systém riadenia zväčša delí na tri úrovne (základnú, strednú a vrcholovú), v MaMP bežnejšie prevláda operatívna stránka nad koncepciou. Plánovanie sa často podľa Kupkoviča a kol. (2001) zanedbáva, ťažisko riadenia sa prenáša na organizovanie. Absencia formalizácie a štrukturalizácie rozhodovacieho procesu spôsobuje systematickosť prijímania rozhodnutí a zvýrazňuje význam intuície a improvizácie v systéme riadenia, ktoré sa následne na to orientuje len na krátkodobé operatívne rozhodnutia, čo síce posilňuje flexibilitu jeho konania, no nezabezpečuje podniku dlhodobé príležitosti.

Výhodou malého počtu riadiacich úrovní je možnosť rýchlejšieho odhalenia problémov vo využívaní zdrojov, t. j. v prevádzke podniku a schopnosť pružnejšie na ne reagovať. Riadenie podniku je v bezprostrednom vzťahu k prevádzkovému procesu. Kontrola jednotlivých činností je v MaMP sústredená do rúk toho istého človeka, resp. manažéra, ktorý prijíma rozhodnutia o vynaložení zdrojov podniku. Ako uvádza Hudson a kol. (2001), rozsah a komplexnosť vykonávaných riadiacich úloh v MaMP si vyžaduje vysokú kvalifikáciu riadenia. Viaceré riadiace funkcie sa v MaMP spájajú, zodpovedá za ne tá istá osoba, čím dochádza ku kumulácii funkcií a úloh, nie k špecializácii zamestnancov podniku.

## 1.2 Informačné systémy na báze kontrolingu

V zásade je kontroling viac rozšírený medzi strednými a veľkými podnikmi ako v MaMP. Na jednej strane je to spôsobené rozšírenými IS-ami na báze kontrolingu vypracovanými pre túto cieľovú skupinu podnikov a na druhej strane chýbajúcimi zdrojmi ako aj nedostatočnými vedomosťami o kontrolingu v MaMP. Je potrebné si uvedomiť, že zmyslom kontrolingu je

podpora riadenia prostredníctvom poskytovania relevantných informácií pre tvorbu efektívnych manažérskych rozhodnutí. Podľa Sillera a Grausama (2012) nie je kontroling v MaMP potrebný, v prenesenom slova zmysle im stačí veslo a výhľad na vodu, aby mohli riadiť svoju loď. Na druhej strane Hiebl (2013) uvádza, že zavedenie IS-u na báze kontrolingu do MaMP prináša určité výhody, ako napr. podpora transferu informácií v rámci podniku, rast orientácie na fakty, čím sa redukuje vznik existenčných rizík, alebo väčší prehľad o možných scenároch pre plánovanie. V zásade môžu byť všeobecné funkcie kontrolingu ako zabezpečovanie a spracovanie informácií, plánovanie a kontrola využívané aj v MaMP. Predovšetkým externé služby kontrolingu (tzn. outsourcing) sú pre MaMP zaujímavou alternatívou.

Centrálne úlohou IS-ov na báze kontrolingu ako podporných nástrojov riadenia podniku je plánovanie, usmerňovanie a riadenie informačného toku v podniku, do ktorého patria elektronicky vkladané dáta o všetkých ekonomických kategóriách. Podľa Chapmana (2005) majú tieto systémy pre každý podnik strategický význam a rovnako aj ich prítomnosť v podniku je rozhodujúca pre dlhodobé zabezpečenie prežitia podniku na trhu a rast jeho výkonnosti. Prostredníctvom vkladania a spracovania dát získava manažér informácie, ktoré sú pomocou simulácie transformované na dôležité informácie týkajúce sa budúcnosti podniku. Podľa Joswiga (1992) je tento synergický efekt pre podnik budúcnosti veľmi dôležitý, pretože rýchle reagovanie na zmeny na trhu si vyžaduje okamžitú dostupnosť relevantných informácií, ktoré slúžia na zabezpečenie plynulého priebehu rozhodovacieho procesu.

## 2 CIEĽ A METÓDY

Každodenný prílev informácií do podniku, tlak vyvíjaný na manažéra internými alebo externými záujmovými skupinami sú dôležitými faktormi motivujúcimi manažéra k implementácii IS-u, ktorý dokáže rýchlo vytriediť dáta a poskytnúť relevantné informácie pre tvorbu správnych manažérskych rozhodnutí. Cieľom príspevku je na základe zmapovania súčasného stavu využívania a záujmu o inovovanie a zavedenie IS-ov na báze kontrolingu do MaMP v SR, navrhnúť optimálny spôsob k ich úspešnému zavedeniu do podniku, a to pri zohľadnení nielen fyzickej implementácie, ale aj psychologických dopadov na manažéra a zamestnancov podniku.

Metodika použitá pre dosiahnutie stanového cieľa je nezávislý empirický výskum, ktorý bol vykonaný od apríla do augusta roku 2016 na cieľovej skupine MaMP vykonávajúcich svoju

podnikateľskú činnosť na území stredného Slovenska. Dotazníky boli adresované náhodne vybraným 7 100 podnikom, z ktorých sa nám vrátili 1 373 dotazníkov (návratnosť 19,34 %). Reprezentatívnosť výberového súboru bola otestovaná štatistickou metódou Chí kvadrát test dobrej zhody, kde p-hodnota bola na úrovni 0,617 a hladina významnosti  $\alpha$  predstavovala 0,05. Na základe jeho výsledkov (p-hodnota je nižšia ako hladina významnosti) bolo možné považovať výberový súbor za reprezentatívny. Údaje z empirického prieskumu boli vyhodnotené v štatistickom programe SPSS pomocou popisných a štatistických analýz.

### 3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

#### 3.1 Analýza súčasného stavu využívania informačných systémov v mikro a malých podnikoch

Na základe výsledkov empirického prieskumu boli zistené nasledovné skutočnosti o aktuálnom stave využívania IS-ov a prípadnom plánovaní inovácií v tejto oblasti.

Z prieskumu vyplýva, že medzi najviac používané IS-y v podnikoch patria kancelárske balíky od spoločnosti Microsoft Office, prípadne jeho podobná bezplatne dostupná verzia Open Office. Len 25 % podnikov má zavedený vlastný účtovný IS. Medzi najmenej využívané IS-y patria IS-y na báze kontrolingu dostupné na slovenskom trhu. Vzhľadom k tomu, že respondenti mohli označiť viac druhov IS-ov, je možné konštatovať, že manažéri využívajú vo svojich podnikoch viac druhov IS-ov naraz, napr. Microsoft Office a účtovný IS, prípadne iné kombinácie. Na druhej strane z výskumu vyplynulo, že vo výberovom súbore sa nachádzalo 13 % podnikov, ktoré nevyužívajú žiadny IS. Vzhľadom k tomu sme respondentov následne rozdelili do dvoch skupín. Až 90 % podnikov nevyužívajúcich žiadny IS uviedlo, že plánujú jeho implementáciu. Na druhej strane viac ako polovica respondentov zo skupiny podnikov využívajúcich nejaký IS uviedla, že so svojim IS-om nie sú spokojní a nespĺňa ich požiadavky. Oproti tomu približne 6 % respondentov považuje svoj systém za postačujúci. Medzi týmito dvomi extrémami sa nachádza asi 28 % podnikov, ktoré považujú ich podnikový systém za optimálny, ale predpokladajú, že v krátkej budúcnosti (do troch rokov) ho budú musieť nahradiť alebo inovovať z dôvodu rastúceho množstva informácií prichádzajúcich k nim do podniku.

Vzhľadom k tomu, že veľké množstvo manažérov uvažuje o implementácii IS-ov na báze kontrolingu do svojich podnikov sme považovali za žiaduce a prínosné navrhnúť model, resp. cestu k úspešnému zavedeniu systému do podniku.

### 3.2 Model psychologicko-fyzickej implementácie informačného systému na báze kontroingu do mikro a malých podnikov

Model psychologicko-fyzickej implementácie IS-u na báze kontroingu do MaMP, ktorý je znázornený na obrázku 1, predstavuje celý proces implementácie, presadzovania a využívania IS-ov na báze kontroingu do MaMP. Model bol vytvorený na základe preštudovania vedeckých a odborných literárnych a časopiseckých zdrojov zaoberajúcich sa danou problematikou (Hamáry Gurová, Sedliačiková, 2017; Hamáry Gurová, Sedliačiková, 2016; Riemenschneider, Harrison a Mykytyn, 2003; Waniczek, 2002) a na základe výsledkov vlastného empirického prieskumu v praxi. Vzhľadom k tomu, že každý IS zavádzaný do podniku musí zohľadňovať konkrétne interné aj externé faktory prostredia podniku, je v prvej etape – „Implementácia“ nevyhnutné prostredníctvom diskusie s vlastníkom, resp. manažérom, podniku stanoviť okrem základných parametrov aj špecifické parametre IS-u, t. j. do akej oblasti je plánované zavádzanie, vlastnosti a funkcie IS-u, a pod. Následne po samotnej špecifikácii nastáva krok „Plánovanie“, v ktorom sa vytvorí návrh IS-u, z čoho vznikne prototyp A. Ten je ďalej testovaný, podrobený analýze rizík a upravený, z čoho vznikne druhá verzia prototypu, ktorá prejde rovnakým postupom testovania, pričom sa môže celý postup znova opakovať. Takto sa pokračuje až do momentu, kedy nie je hotová finálna verzia, ktorá je implementovaná do podniku. Prvú etapu je možné považovať aj za fyzický proces zavádzania kontroingu do podniku.

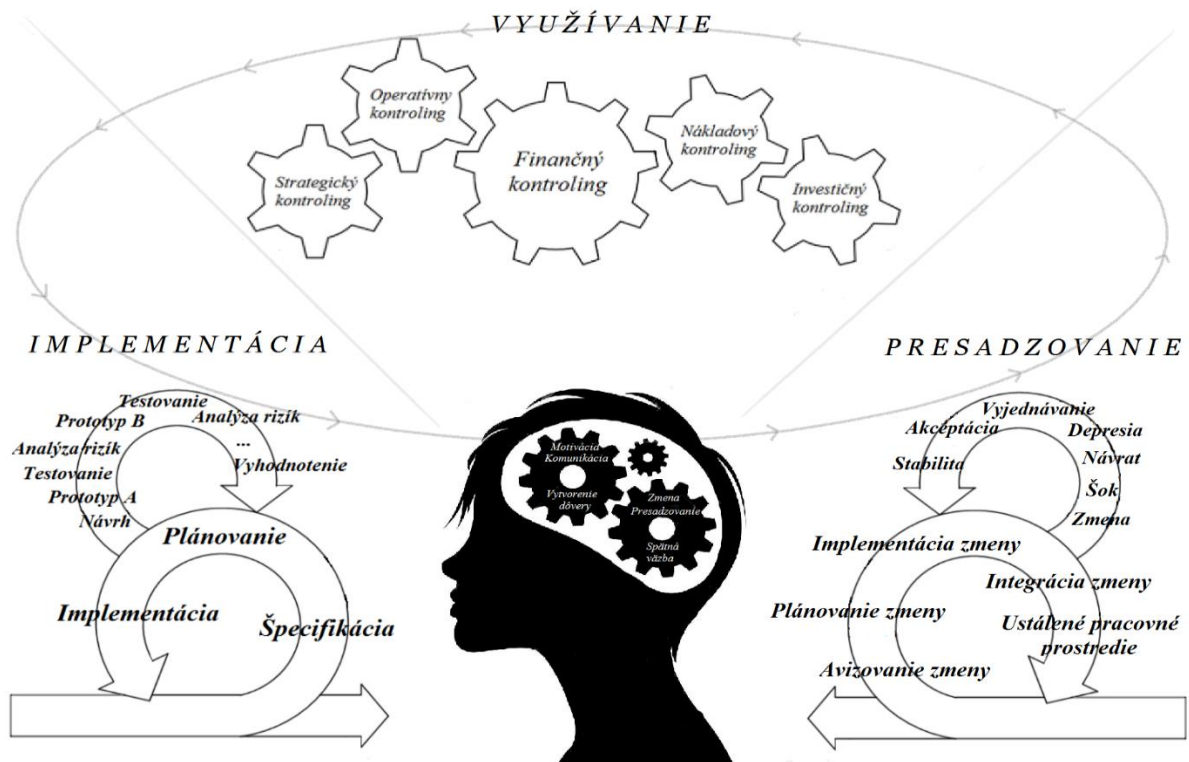
Podľa Dünsera (2013) úspech implementácie IS-u na báze kontroingu spočíva v jeho správnom pochopení, prijatí a používaní manažérmi, ale aj zamestnancami podniku. Ikona hlavy na obrázku 1 v sebe obsahuje vo forme ozubených koliesok šesť psychologických pravidiel (motivácia, komunikácia, vytvorenie dôvery, presadzovanie, spätná väzba), ktoré je nevyhnutné dodržiavať pre zabezpečenie úspešnej implementácie. Druhá etapa „Presadzovanie“ predstavuje spôsob, akým by mal vlastník, resp. manažér podniku postupovať. Počas celého procesu fyzickej implementácie je dôležité, aby bola zabezpečená komunikácia medzi vlastníkom, manažérmi a ich podriadenými. Ako prvé je nutné avizovať zmenu, t. j. informovať zamestnancov o zámeroch manažérov, resp. vlastníka podniku. Zamestnanci by mali byť zapojení do celého procesu realizácie zmien. V rámci implementácie IS-u si manažér aj zamestnanci môžu prejsť rôznymi psychologickými stavmi, od vnímania zmeny, cez šok, depresiu, vyjednávanie (pokús o návrat k pôvodnému stavu) až po akceptáciu, kde nasleduje fáza integrácie a na záver sa vytvára nové stabilné pracovné prostredie.

Po úspešnej fyzickej a psychologickej implementácii IS-u do podniku nasleduje posledná etapa „Využívanie“. Na obrázku 1 je znázornená prostredníctvom modelu ozubených koliesok pozostávajúcich z jednotlivých subsystémov kontroľingu, ktorý predstavuje základný aparát IS-u. Jednotlivé subsystémy na seba nadväzujú, vzájomne sa dopĺňajú a zapadajú do seba.

Je potrebné si uvedomiť, že celý proces implementácie, presadzovania a využívania IS-ov na báze kontroľingu je neustále sa opakujúci a nekončiaci proces. Akonáhle nastane nová požiadavka vychádzajúca z interného alebo externého prostredia podniku, vyžaduje si to flexibilne reagovať a prispôbiť sa danej novej situácii, či už inováciou aktuálneho IS-u alebo implementáciou ďalšieho IS-u do podniku.

Za hlavné prínosy navrhovaného modelu psychologicko-fyzickej implementácie IS-u na báze kontroľingu do MaMP pre vedu, teóriu ale najmä prax, je možné považovať:

- sumarizácia zmapovania súčasného stavu využívania ako aj záujmu o inovovanie a zavedenie IS-ov na báze kontroľingu do MaMP v SR,
- spracovanie unikátneho prístupu k psychologicko-fyzickej implementácii IS-u do podniku,
- odporúčaný návrh postupu zavedenia IS-u na báze kontroľingu do MaMP.



Obrázok 1 Psychologicko-fyzická implementácia IS-u na báze kontroľingu do MaMP

Prameň: Vlastné spracovanie.

## ZÁVER

Vznik a rast požiadaviek zo strany trhu a od iných záujmových skupín, vytvárajú tlak na manažéra, aby dokázal sa flexibilne, rýchlo a správne rozhodovať, čo mu znemožňuje nízka kvalita veľkého množstva informácií prichádzajúcich dennodenne do podniku. Manažér musí zistiť ich kvalitu a relevantnosť, čo zaberá veľa času, preto je tento krok často prehliadaný a zanedbávaný. Manažér tým vstupuje do veľkého rizika pri tvorbe manažérskych rozhodnutí. Na základe empirického prieskumu vykonaného na vzorke MaMP zo stredného Slovenska je možné konštatovať, že manažéri sú ochotní investovať svoj čas aj finančné prostriedky do zavádzania nových IS-ov na báze controllingu pre zefektívnenie a zrýchlenie spracovania dát pre získanie informácií na tvorbu manažérskych rozhodnutí. V príspevku poukazujeme na fakt, že nie je dôležitá len fyzická inštalácia nového IS-u do podniku, ale úspech celého procesu implementácie závisí aj od zohľadnenia psychologického aspektu zavádzania, ktorý vplýva nielen na manažéra, ale aj na všetkých zamestnancov daného podniku.

## POĎAKOVANIE

Táto publikácia je čiastkovým výsledkom riešenia grantových úloh: VEGA M SR č. 1/0010/17 a APVV-14-0506.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

DÜNSER, B. 2013. Gezielte erfolgsplanung in KMU: Zielorientierung als strategisches Controlling-instrument. S.1. : Gabler, 2013. ISBN 978-365-8010-638

HAMÁRY GUROVÁ, D., SEDLIAČIKOVÁ, M. 2016. Ako zefektívniť manažérske rozhodnutia v mikro a malých podnikoch. In *Ekonomika, Financie A Manažment Podniku X*. 2016, 10(1), 143-153.

HAMÁRY GUROVÁ, D., SEDLIAČIKOVÁ, M. 2017. Controlling in the context of the perception of the benefits and barriers to small and medium enterprise. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2017: zborník vedeckých prác*. 2017. s. 380-389. ISBN 978-80-225-4422-1.

HIEBL, M. R. W. 2013. Einfluss von Controlling-Systemen auf die Unternehmensführung mittelgrosser Familienunternehmen. *Controlling & Management Review*. 2013, 57(1), s. 78-84. DOIN: 10.1365/s12176-013-0685-6. ISSN 2195-8262.



HUDSON, M. a kol. 2001. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*. 2001, 21(8), 1096-1115.

CHAPMAN, CH. S. 2005. *Controlling Strategy : Management, Accounting, and Performance Measurement: Management, Accounting, and Performance Measurement*. 18. Oxford : OUP, 2005. ISBN 9780191557835.

JOSWIG, D. 1992. *Das Controlling-Informationssystem CIS: Entwicklung, Einsatz in Unternehmen der Einzel- und Kleinserienfertigung, Intergrationsfähigkeit hinsichtlich PPS-Systemen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1992. ISBN 38244202087.

KUPKOVIČ, M. a i. 2001. *Podnikové hospodárstvo. Komplexný pohľad na podnik*. Bratislava : Sprint v.fra, 2001, 464 s. ISBN 80-88848-77-6.

MARKOVÁ, V. 2003. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2003. 165 s. ISBN 80-8055-816-7.

MURA, L., BULECA, J. 2014. Trends in International Business of the Slovak Small and Medium Food Enterprises. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014, 110, 905-912. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.936. ISSN 18770428.

RIEMENSCHNEIDER, C. K., HARRISON, D. A. a MYKYTYN, P. P. 2003. Understanding it adoption decision in small business: integrating current theories. *Information & Management*, 40(4), 269-285.

SBA.2016. *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2015*. In: Slovak Business Agency. Bratislava, 2016.

SILLER, H., GRAUSAM, A. 2012. *Selbstcontrolling für Selbständige und kleine unternehmen*. S.1.: Gabler, 2012. ISBN 9783658010416.

ŠULEKOVÁ, E. 1997. Osobnosti tvorby stratégie malých a stredných podnikov. In *Optimalizácia podmienok pre efektívny rozvoj malých a stredných podnikov*. Zborník z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela; Ekonomická fakulta, 1997, s. 83 – 85. ISBN 80-8055-033-6.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing. 2005. ISBN 978-80-247-4520-6.

WANICZEK, M. 2002. *Berichtswesen optimieren: So steigern Sie die Effizienz in Reporting und Controlling*. 1. München : Ueberreuter Wirtschaft. 2002. ISBN 978-3-86881-454-5.

## KONTAKT

*Ing. Diana Hamáry Gurová*

*(1) Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici*

*Ekonomická fakulta*

*Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovensko*

*(2) Technická univerzita vo Zvolene*

*Drevárska fakulta*

*Ul. T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen, Slovensko*

*didi.gurova@gmail.com*

*Doc. Ing. Mariana Sedliačiková, PhD.*

*Technická univerzita vo Zvolene*

*Drevárska fakulta*

*Ul. T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen, Slovensko*

*sedliacikova@tuzvo.sk*