

## TAURIS – INFORMÁCIE O REALIZOVANOM PROJEKTE V OBLASTI INOVÁCIE CONTROLLINGU

**Skupina spoločností Tauris sa za 10 rokov svojej existencie zaradila do skupiny spoločností, ktoré v rámci rezortnej diverzifikácie zastávajú popredné miesta v rebríčkoch hodnotení spoločností na Slovensku. V roku 1998 patrilo spoločnosti Tauris prvenstvo v TOP 50 najväčších obchodných spoločností v SR.**

Do skupiny spoločností patrí TAURIS, a.s. Rimavská Sobota - spracovanie mäsa a výroba mäsových výrobkov, TAURIS NITRIA, s.r.o. Mojmírovce - výroba mäsových špecialít, AUTO TAURIS, s.r.o. Rimavská Sobota - dopravné a servisné služby, AGROTAURIS, s.r.o. Rimavská Sobota - poľnohospodárska výroba, ACRISON, s.r.o. Bratislava - finančno-leasingová činnosť, TAURIS CASSOVIA, s.r.o. Košice - maloobchodná činnosť a TAURIS DANUBIUS, a.s. Dunajská Streda - zabíjanie jatočných zvierat a rozrábka mäsa.

Výrobný program spoločnosti Tauris predstavuje 125 druhov mäsových výrobkov. Spoločnosť ho neustále inovuje v snahe vyhovieť požiadavkám zákazníkov i trendom v oblasti zdravej výživy. Firma vyrába v prísnom systéme hygieny podľa noriem HACCP. V súčasnosti výrobný program zahŕňa výrobu výsekového a výrobného mäsa, výrobu mäsových výrobkov - mäkké mäsové výrobky, trvanlivé mäsové výrobky, špeciálne mäsové výrobky, varené mäsové výrobky, pečené mäsové výrobky, surové solené mäsa a tepelne opracované solené mäsa, výrobky z konského mäsa a balenie výrobkov.

### ROZHODNUTIE INOVOVAŤ CONTROLLING V CELOM HOLDINGU

„Spoločnosť Tauris zaviedla prvý controllingový systém už v roku 1997. Aj vďaka tomu sa dokázal Tauris dostať na popredné miesto v mäsiarskom priemysle.“ hovorí Ing. Ladislav Sedmák, prezident spoločnosti Tauris. „V súčasnosti nastal čas radikálne inovovať controllingovú koncepciu a zaviesť komplexný controllingový informačný systém v celom holdingu. Ak v minulosti stačilo mať dielčie a čiastočne vypovedajúce informácie, dnes tento prístup nepostačuje.“

Pre úspešné naplnenie cieľa sa spoločnosť rozhodla nájsť stabilného a skúseného partnera, ktorý by zabezpečil dodávku a nasadenie tak najmodernejšieho controllingového know – how, ako aj progresívneho a kompatibilného softvérového nástroja. „Rozhodli sme sa pre poradenskú spoločnosť BCSR, s.r.o. ktorá s využitím overených praktických prístupov transformovala naše požiadavky do jednotného funkčného riešenia na mieru mäsiarskeho holdingu.“ hovorí Ing. Ladislav Sedmák.

### ROZSAH PROJEKTOVÉHO RIEŠENIA

Zhodnotenie stavu controllingu, návrh inovácie a dopracovania systému controllingu  
Inovácia controllingovej koncepcie  
Integrácia controllingového know – how do softvérového nástroja MERIT Controlling  
Asistancia pri realizácii zmien a uplatňovaní nových prístupov  
Asistancia pri tvorbe Biznis plánu pre dcérske spoločnosti Auto Tauris a Agro Tauris  
Návrh motivačného systému pre obchodnú sieť Tauris Cassovia

### VYBRANÉ PRÍNOSY PROJEKTU V JEDNOTLIVÝCH OBLASTIACH

Progresívny kalkulačný systém predstavuje základ dobre fungujúceho systému riadenia v každej trhov orientovanej spoločnosti a musí dokázať vypočítať, koľko stojí prechod jednej výrobnej dávky firmou a aká je „nákladová“ cena takéhoto výrobku, aby spoločnosť pri jeho predaji nevytvorila stratu, prípadne optimálne riadila jeho rentabilitu. V súčasnej dobe je potrebné toto hľadisko ešte rozšíriť a viac sa zaoberať komu, kým, kde a za akých podmienok sú výrobky dodávané a v kontexte vnímať aj odlišné chovanie sa jednotlivých nákladov.

### REDEFINÍCIA KALKULAČNÉHO SYSTÉMU

Jednou zo základných úloh koncepcie bolo vybudovať kalkulačný systém na báze controllingových metód a princípov, ktorý poskytuje informácie z pohľadu zodpovednosti a ovplyvniteľnosti a zlepšuje pravdivosť pri tvorbe obchodnej či výrobnej kalkulácie jednotlivých produktov. Pre vhodné a dynamické hodnotenie rentability jednotlivých nákladových objektov bola navrhnutá vedľa úplnej aj viacúrovňová, neúplná kalkulácia. Takýto prístup umožňuje hodnotiť „multidimenzionálnu rentabilitu“ – rentabilitu produktov, dávok, zákazníkov, distribučných kanálov, regiónov a predajcov. Dôležité taktiež bolo vytvoriť systém vyhodnocovania efektívnosti marketingových aktivít podporujúcich vybrané trhov segmenty a produkty vo väzbe na vývoj predaja.

### PODPORA PRODUKTOVÉHO A ZÁKAZNÍCKEHO CONTROLLINGU

Vhodným kalkulačným systémom sa podporil produktový controlling, ktorý je významným prínosom pre riadenie produktového portfólia v spoločnosti. Zvolená forma umožňuje plánovanie, hodnotenie a modelovanie portfólia vo vybranom čase a detaile až po jednotlivú produktovú položku. Riadenie produktového portfólia vychádza z kalkulácie variabilných a fixných nákladov, ktorá je doplnená ďalším detailnejším členením nákladov pre možnosť vytvorenia viacúrovňového krycieho príspevku podľa zodpovednosti a ovplyvniteľnosti. Takto vytvorený viacúrovňový krycí príspevok umožňuje širokú škálu dynamických modelov a analýz. Komplexné hodnotenie produktov prebieha vo forme controllingovej výsledovky na jednotlivé produkty. Tieto zostavy sú tvorené vo forme úplnej controllingovej kalkulácie. Účty, ktoré nebolo možné jednoznačne priradiť do neúplnej kalkulácie, sú pre úplnú kalkuláciu rozvrhované podľa užívateľsky voliteľných rozvrhových kľúčov do jednotlivých nákladových objektov.

## SPREHLADNENIE ZISKOVOSTI

Modelovanie a hodnotenie ziskovosti produktového portfólia po značkách, zákazníkoch, trhoch, distribučných kanáloch či obchodníkoch nám dáva komplexnú informáciu pre krátkodobé aj dlhodobé riadenie obchodu. Významne prispieva pri tvorbe obchodnej stratégie a podporuje rozhodovanie vo zvolenej obchodnej stratégii.

## CITLIVOSTNÉ ANALÝZY A BOD ZVRATU

Ďalším prínosom je realizovanie citlivostných analýz, ktoré sú založené na modelovaní parametrov produktu, predajnej ceny, kurzu, predaného množstva, meniacej sa štruktúry a výšky fixných či variabilných nákladov. Citlivostná analýza sa vyjadruje k hodnote BEP – bod zvratu, ktorá vyjadruje hodnotu nulovej ziskovosti sledovaného nákladového objektu.

## NÁKUPNÝ CONTROLLING

Optimalizácia pri rozhodovaní o nákupe rozhodujúcich komodít pre výrobný proces bola podporená nevyhnutnými informáciami o trhovom prostredí prostredníctvom spracovávaného ratingu dodavateľských štruktúr. V nadväznosti na to sú informácie z nákupného procesu využité pri spresňovaní nákladovosti kalkulačných položiek vo výrobe. Zodpovednosti v oblasti nákupu boli sprehľadnené rozložením odchýlok plánovaných a skutočných cien od trhových cien a to ich následnou atomizáciou na množstevný, cenový a kurzový vplyv.

## PODPORA STREDISKOVÉHO CONTROLLINGU

Pre riadenie nákladovosti stredísk (spotreby fixných nákladov) v spoločnosti je využité controllingové rozpočtovanie stredísk. Plánované náklady sú dané súčinom plánu merných jednotiek a ročnou plánovou sadzbou. K plánovaniu nákladov, ktoré sú závislé na výkone, je možné využiť rôzne výkonové sadzby. Pre náklady nezávislé na výkone je nákladová sadzba rovná jednej. Pri hodnotení skutočnosti je výkonová sadzba vypočítavaná a časová rada tejto výkonovej sadzby slúži k porovnávaniu a spresňovaniu plánovej sadzby. Zároveň je možné preveriť tesnosť korelačnej závislosti skutočnej výkonovej sadzby a plánovaného nákladu.

## PLÁNOVANIE, REPORTING A ANALÝZA ODCHÝLOK

Zavedený controllingový systém MERIT obsahuje nástroje pre plánovanie, hodnotenie, modelovanie a rýchlu analýzu odchýlok. Súčasťou systému je aj reportingová mapa. V rámci projektu došlo k inovácii súčasného reportingu, ktorý bol doplnený a upravený aj o niektoré nové pohľady, ktoré neboli doteraz v spoločnosti využívané pre vysokú prácnosť pri získavaní vstupných dát a ich zhotovovaní. Celý reportingový systém je štruktúrovaný podľa jednotlivých oblastí riadenia (obchod, marketing, výroba, nákup a ďalšie) a úrovni riadenia (strategická, taktická, operatívna; analýzy). Zostavovanie ľubovoľných reportov uľahčuje „relatívna definícia času“, tzn. po prevedení aktualizácie skutočnosti sú reporty automaticky prepočítané a vybrané premenné v časovej rade aktualizované. Zvolené štandardné výstupy sú umiestnené v nástroji „reportingová mapa“, ktorá slúži pre rýchlu navigáciu a komfortný prístup k informáciám.

## BONITA OBCHODNÝCH PARTNEROV

Jednou z kľúčových úloh systému pre riadenie vzťahu s obchodnými partnermi je oblasť hodnotenia odberateľov a dodávateľov, teda ich bonita. Komplexným vyhodnocovaním jednotlivých kritérií ako napr. kvalita, termín, spoľahlivosť, cena, splatnosť a následným zatriedením partnera do konkrétnej bonitnej skupiny sa získa veľmi kvalitný prehľad o kvalite a výhodnosti obchodných vzťahov s partnermi. Na základe takýchto komplexných informácií je možné veľmi prakticky realizovať spoločné jednania a systematicky zlepšovať portfólio obchodných partnerov.

## JEDNOTNÉ PROSTREDIE PRE CONTROLLING SKUPINY TAURIS

Systém MERIT vytvára podmienky, kde je možné v jednom kalkulačnom prístupe pracovať s viacerými rozvrhovými základňami, súbežne pracovať s hodnotami plánovanými, operatívnymi, zaúčtovanými, predpokladanými, skutočnými či spresňovanými. Systém je vyvíjaný spoločnosťou GIST, s.r.o. Hradec Králové, ktorá je partnerskou spoločnosťou poradenskej spoločnosti BCSR a dlhodobo sa spolupodieľa na realizácii projektov v Slovenskej republike. Spoločnosť GIST sa tiež zúčastnila na realizácii projektu pre skupinu spoločností Tauris, ako tvorca inovovanej controllingovej koncepcie.