

# FINANČNÝ KONTROLING AKO SLUŽBA

KOSTOLNY S.R.O.

JURAJ KOSTOLNÝ

# SLUŽBY

Externý finančný kontroling

Rozpočet a plán nákladov

Profitabilita produktov,
zákazníkov a trhov

Cenotvorba

Ostatné služby





# EXTERNÝ FINANČNÝ KONTROLÓR

Je finančným biznis partnerom pre vaše podnikanie, zabezpečujúci zmysluplnosť mesačných finančných výkazov. Umožňuje majiteľom venovať viac času svojmu biznisu.

KOSTOLNY
Management Consulting



# VÝHODY

- DOSTUPNOSŤ SKÚSENÉHO FINANČNÉHO KONTROLÓRA BEZ POTREBY ZAMESTNAŤ HO NA FULL-TIME
- REPORTING VÝSLEDKOV NA PROFESIONÁLNEJ ÚROVNI

- PODPORA PRI ROZVÍJANÍ STRATÉGIÍ V OBCHODE A VO VNÚTRI FIRMY

- PODPORA PRI ZEFEKTÍVŇOVANÍ VNÚTORNÝCH PROCESOV

# ROLA EXTERNÉHO FINANČNÉHO KONTROLÓRA



Spracovanie uzávierky (Výkazu ziskov a strát) z účtovníctva a vytvorenie reportu stavu nákladov jednotlivých kategórií

Porovnanie s rozpočtom a minulým rokom na mesačnej báze a od začiatku roka

Analýza významných rozdielov (materiálová spotreba, produktivita práce, fixné, režijné náklady)

Odhad výsledku hospodárenia na konci roka

Odporúčanie finančného kontrolóra pre manažment na základe vývoja nákladov a ukazovateľov

# ROZPOČET A PLÁN NÁKLADOV

Postavenie rozpočtu na hospodársky rok firmy je jeden z najdôležitejších nástrojov pre riadenie a plánovanie. Majitelia a manažéri by mali byť schopní predikovať či bude a aký bude firma robiť zisk. Rozpočtovanie je súhrnom aktivít za účelom vybudovania finančného modelu výsledovky (Výkaz ziskov a strát) pri zohľadnení stratégií firmy, predpokladov na trhu surovín, práce a investícií.  Je základným plánom pre firmu - plánom zisku, tržieb, materiálovej spotreby, produktivity, nákladov na nekvalitu, nákladov na priamu a nepriamu prácu a všetky druhy réžií.






# PROFITABILITA PRODUKTOV, ZÁKAZNÍKOV A TRHOV

Miera ziskovosti na zákazníkoch a trhoch je jeden dôležitých údajov pre objektívne zhodnotenie biznisu. Aby manažment firmy vedel orientovať svoje obchodné aktivity správnym smerom a zabezpečil dlhodobú udržateľnosť biznisu je táto analýza nevyhnutná.

KOSTOLNY
Management Consulting




# VÝHODY

- VEDIEŤ SPRÁVNE NASMEROVAŤ OBCHODNÉ AKTIVITY
- VIDIEŤ ZISKOVOSŤ JEDNOTLIVÝCH ZÁKAZNÍKOV PRI ZAPOČÍTANÍ PRIAMYCH AJ NEPRIAMYCH / REŽIJNÝCH NÁKLADOV
- MAŤ V RUKÁCH PODKLADY PRE JEDNANIE O CENÁCH SO ZÁKAZNÍKOM

# CENOTVORBA







Podľa spôsobu organizácie práce vo firme sa rozlišuje niekoľko modelov pre správne nacenenie výrobku alebo služby. Odlišná metodika sa používa v projektovo riadenej organizácii, odlišná pri sériovej výrobe alebo výrobe v dávkach.

# VÝHODY







- APLIKOVAŤ VHODNÚ METODIKU CENOTVORBY PRE SVOJU VÝROBU
- POZNAŤ REŽIJNÉ KOEFICIENTY A “ČLOVEKOHODINY”
- VEDIEŤ SPRÁVNE ROZDISTRIBUOVAŤ REŽIJNÉ NÁKLADY

KOSTOLNY
Management Consulting



## ANALÝZA BODU ZVRATU



## VYBUDOVANIE METRÍK A FINANČNÝCH UKAZOVATEĽOV



## CASHFLOW PLÁN

# OSTATNÉ SLUŽBY

# MANAŽÉRSKA VÝSLEDOVKA - UKÁŽKA

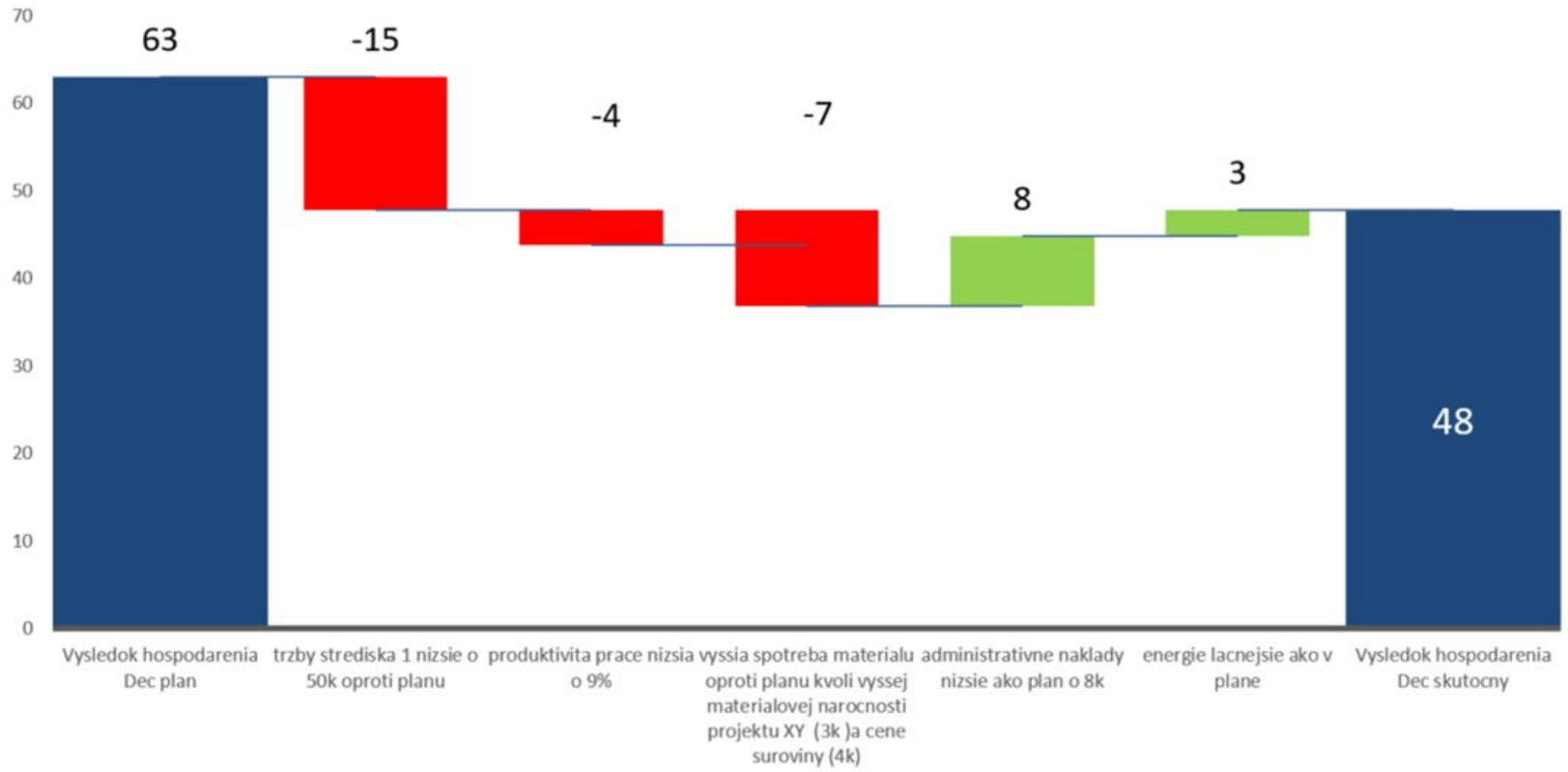
vybrany mesiac 12

Vykaz ziskov a strat

| | P&L | za mesiac Dec Aktual [tis eur] | [%] | za mesiac Dec Plan [tis eur] | [%] | za mesiac Dec Min Rok [tis eur] | [%] | od zac roka Dec Aktual [tis eur] | [%] | od zac roka Dec Plan [tis eur] | [%] | od zac roka Dec Min Rok [tis eur] | [%] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| stredisko 1 | **Trzby / Revenue** | **720k** | | **701k** | | **650k** | | **6406k** | | **6490k** | | **7394k** | |
| | **Trzby Int** | **4k** | | **2k** | | **3k** | | **46k** | | **37k** | | **54k** | |
| | **Trzby spolu** | **724k** | | **703k** | | **654k** | | **6187k** | | **6527k** | | **7448k** | |
| | priamy material | 362k | 50% | 352k | 50% | 327k | 50% | 3319k | 53.65% | 3686k | 56.5% | 4588k | 62% |
| | priama praca | 76k | 10.5% | 91k | 12.9% | 71k | 11% | 1055k | 17.06% | 1091k | 16.71% | 1212k | 16.28% |
| | kooperacie | 18k | 3% | 14k | 2% | 16k | 2% | 247k | 3.99% | 163k | 2.49% | 370k | 4.97% |
| | vyrobne rezijne N | 33k | 5% | 32k | 5% | 38k | 6% | 386k | 6% | 381k | 6% | 485k | 7% |
| | vyrobne rezijne N elektr en | 3k | 0% | 3k | 0% | 1k | 0% | 38k | 1% | 59k | 1% | 25k | 0% |
| | vyrobne rezijne N plyn | 5k | 1% | 7k | 1% | 2k | 0% | 34k | 1% | 41k | 1% | 15k | 0% |
| | vyrobne rezijne N mzdy | 38k | 5% | 40k | 6% | 34k | 5% | 433k | 7% | 477k | 7% | 505k | 7% |
| | **Hruba marza / Gross profit** | **188k** | 26% | **166k** | 24% | **165k** | 25% | **888k** | 14% | **630k** | 10% | **248k** | 3% |
| | admin/fin/IT | 8k | 1% | 19k | 3% | 16k | 2% | 307k | 5% | 226k | 3% | 267k | 4% |
| | admin/fin/IT mzdy | 10k | 1% | 10k | 1% | 6k | 1% | 127k | 2% | 115k | 2% | 78k | 1% |
| | obchod | 11k | 2% | 11k | 2% | 12k | 2% | 105k | 2% | 128k | 2% | 244k | 3% |
| | obchod mzdy | 17k | 2% | 14k | 2% | 7k | 1% | 183k | 3% | 173k | 3% | 85k | 1% |
| | **Vysledok hospodarenia** | **143k** | 20% | **113k** | 16% | **124k** | 19% | **166k** | 3% | **-12k** | 0% | **-426k** | -6% |
| | st dotacia | k | | k | | k | | 6k | | k | | 2k | |
| stredisko 2 | **Trzby / Revenue** | **145k** | | **135k** | | **101k** | | **1262k** | | **1888k** | | **1749k** | |
| | **Trzby Int** | **17k** | | **14k** | | **6k** | | **237k** | | **233k** | | **336k** | |
| | **Trzby spolu** | **162k** | | **149k** | | **107k** | | **1499k** | | **2122k** | | **2085k** | |
| | priamy material | 75k | 46% | 68k | 46% | 49k | 46% | 751k | 50.1% | 1125k | 53.0% | 1141k | 55% |
| | priama praca | 21k | 13% | 37k | 25% | 28k | 26% | 324k | 21.6% | 440k | 20.7% | 420k | 20.1% |
| | kooperacie | 4k | 2% | 3k | 2% | 3k | 3% | 47k | 3.2% | 40k | 2% | 38k | 2% |
| | vyrobne rezijne N | 7k | .00k | 8k | 5% | 6k | 6% | 90k | 6.0% | 93k | 4% | 93k | 4% |
| | vyrobne rezijne N elektr en | 3k | 2% | 3k | 2% | 1k | 1% | 38k | 2.5% | 59k | 3% | 25k | 1% |
| | vyrobne rezijne N plyn | 5k | 3% | 7k | 5% | 1k | 1% | 34k | 2.3% | 41k | 2% | 14k | 1% |
| | vyrobne rezijne N mzdy | 11k | 7% | 9k | 6% | 8k | 8% | 128k | 8.5% | 108k | 5% | 125k | 6% |
| | **Hruba marza / Gross profit** | **37k** | 23% | **14k** | 10% | **9k** | 9% | **87k** | 5.8% | **217k** | 10% | **229k** | 11% |
| | admin/fin/IT | 13k | 8% | 10k | 7% | 8k | 7% | 106k | 7.1% | 125k | 6% | 125k | 6% |
| | admin/fin/IT mzdy | 2k | 1% | 2k | 2% | 1k | 1% | 32k | 2.1% | 28k | 1% | 19k | 1% |
| | obchod | k | 0% | k | 0% | k | 0% | k | 0.0% | k | 0% | k | 0% |
| | obchod mzdy | k | 0% | k | 0% | k | 0% | k | 0.0% | k | 0% | k | 0% |
| | **Vysledok hospodarenia** | **22k** | 14% | **2k** | 1% | **k** | 0% | **-51k** | -3.4% | **64k** | 3% | **85k** | 4% |
| | st dotacia | k | | k | | k | | 3k | | k | | 1k | |
| SPOLU | **Trzby / Revenue** | **865k** | | **836k** | | **751k** | | **9703k** | | **9379k** | | **9156k** | |
| | priamy material | 415k | 48% | 404k | 48% | 367k | 49% | 4013k | 41% | 5303k | 57% | 5347k | 58% |
| | priama praca | 97k | 11% | 128k | 15% | 99k | 13% | 1449k | 15% | 1589k | 17% | 1633k | 18% |
| | kooperacie | 22k | 3% | 17k | 2% | 19k | 3% | 299k | 3% | 202k | 2% | 409k | 4% |
| | vyrobne rezijne N | 41k | .000k | 39k | 5% | 44k | 6% | 509k | 5.2% | 490k | 5.2% | 585k | 6% |
| | vyrobne rezijne N elektr en | 5k | 1% | 5k | 1% | 3k | 0% | 87k | 0.9% | 135k | 1.4% | 55k | 1% |
| | vyrobne rezijne N plyn | 10k | 1% | 13k | 2% | 3k | 0% | 68k | 0.7% | 81k | 0.9% | 29k | 0% |
| | vyrobne rezijne N mzdy | 49k | 6% | 49k | 6% | 42k | 6% | 564k | 6% | 596k | 6% | 630k | 7% |
| | **Hruba marza / Gross profit** | **225k** | 26% | **181k** | 22% | **174k** | 23% | **2714k** | 28% | **981k** | 10% | **469k** | 5% |
| | admin/fin/IT | 20.367k | 2% | 29.206k | 3% | 24.094k | 3% | 424k | 4% | 357k | 4% | 401k | 4% |
| | admin/fin/IT mzdy | 12.103k | 1% | 11.915k | 1% | 7.278k | 1% | 159k | 2% | 143k | 2% | 97k | 1% |
| | obchod | 11.054k | 1% | 10.692k | 1% | 12.122k | 2% | 105k | 1% | 128k | 1% | 244k | 3% |
| | obchod mzdy | 16.897k | 2% | 14.399k | 2% | 6.602k | 1% | 183k | 2% | 180k | 2% | 85k | 1% |
| | **Vysledok hospodarenia** | **165k** | 19% | **115k** | 14% | **124k** | 16% | **43k** | 0% | **172k** | 2% | **-358k** | -4% |
| | st dotacia | k | | k | | k | | 9k | | k | | 2k | |

KOSTOLNY Management Consulting

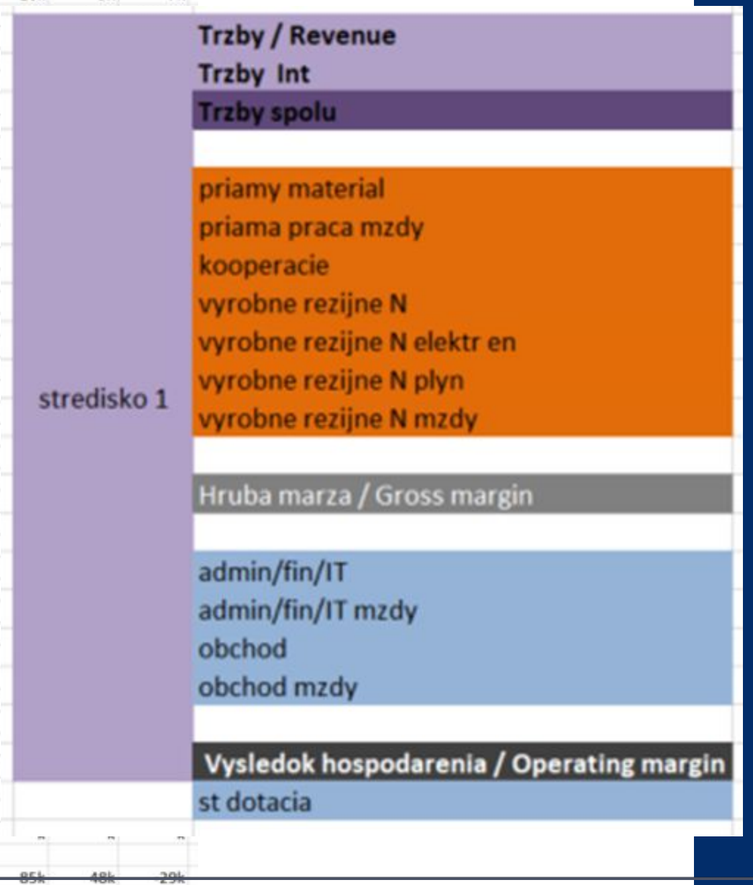
| | k eur |
|---|---|
| **Vysledok hospodarenia Dec plan** | **63** |
| trzby strediska 1 nizsie o 50k oproti planu | -15 |
| produktivita prace nizsia o 9% | -4 |
| vyssia spotreba materialu oproti planu kvoli vyssej materialovej narocnosti projektu XY (3k )a cene suroviny (4k) | -7 |
| administrativne naklady nizsie ako plan o 8k | 8 |
| energie lacnejsie ako v plane | 3 |
| **Vysledok hospodarenia Dec skutocny** | **48** |




# GRAFICKÉ ZOBRAZENIE ROZDIELOV - UKÁŽKA

KOSTOLNY
Management Consulting

| | | MTD Jan | MTD Feb | MTD Mar | MTD Apr | MTD May | MTD Jun | MTD Jul | MTD Aug | MTD Sep | MTD Oct | MTD Nov | MTD Dec |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| stredisko 1 | **Trzby / Revenue** | 1725k | 1643k | 1890k | 1479k | 1725k | 1807k | 1643k | 1397k | 1561k | 1807k | 1643k | 1150k |
| | **Trzby Int** | 10k | 9k | 11k | 8k | 10k | 10k | 9k | 8k | 9k | 10k | 9k | 7k |
| | **Trzby spolu** | 1735k | 1653k | 1900k | 1487k | 1735k | 1818k | 1653k | 1405k | 1570k | | | |
| | priamy material | 947k | 902k | 1037k | 812k | 947k | 992k | 902k | 767k | 857k | | | |
| | priama praca mzdy | 264k | 264k | 264k | 264k | 264k | 264k | 264k | 264k | 264k | | | |
| | kooperacie | 34k | 34k | 34k | 34k | 34k | 34k | 34k | 34k | 34k | | | |
| | vyrobne rezijne N | 79k | 79k | 79k | 79k | 79k | 79k | 79k | 79k | 79k | | | |
| | vyrobne rezijne N elektr en | 14k | 15k | 17k | 13k | 16k | 14k | 6k | 13k | 12k | | | |
| | vyrobne rezijne N plyn | 25k | 15k | 13k | 7k | 2k | 2k | 2k | 2k | 2k | | | |
| | vyrobne rezijne N mzdy | 99k | 99k | 99k | 99k | 99k | 99k | 99k | 99k | 99k | | | |
| | Hruba marza / Gross margin | 274k | 245k | 358k | 178k | 294k | 334k | 266k | 146k | 222k | | | |
| | admin/fin/IT | 38k | 38k | 38k | 38k | 38k | 38k | 38k | 38k | 38k | | | |
| | admin/fin/IT mzdy | 19k | 19k | 19k | 19k | 19k | 19k | 19k | 19k | 19k | | | |
| | obchod | 21k | 21k | 21k | 21k | 21k | 21k | 21k | 21k | 21k | | | |
| | obchod mzdy | 29k | 29k | 29k | 29k | 29k | 29k | 29k | 29k | 29k | | | |
| | **Vysledok hospodarenia / Operating margin** | 167k | 138k | 251k | 71k | 187k | 227k | 159k | 39k | 115k | | | |
| | st dotacia | | | | | | | | | | | | |
| stredisko 2 | **Trzby / Revenue** | 502k | 478k | 550k | 430k | 502k | 526k | 478k | 406k | 454k | | | |
| | **Trzby Int** | 62k | 59k | 68k | 53k | 62k | 65k | 59k | 50k | 56k | | | |
| | **Trzby spolu** | 564k | 537k | 618k | 483k | 564k | 591k | 537k | 457k | 510k | | | |
| | priamy material | 289k | 275k | 317k | 248k | 289k | 303k | 275k | 234k | 262k | | | |
| | priama praca mzdy | 106k | 106k | 106k | 106k | 106k | 106k | 106k | 106k | 106k | | | |
| | kooperacie | 10k | 10k | 10k | 10k | 10k | 10k | 10k | 10k | 10k | | | |
| | vyrobne rezijne N | 19k | 19k | 19k | 19k | 19k | 19k | 19k | 19k | 19k | | | |
| | vyrobne rezijne N elektr en | 14k | 15k | 17k | 13k | 16k | 14k | 6k | 13k | 12k | | | |
| | vyrobne rezijne N plyn | 25k | 15k | 13k | 7k | 2k | 2k | 2k | 2k | 2k | | | |
| | vyrobne rezijne N mzdy | 22k | 22k | 22k | 22k | 22k | 22k | 22k | 22k | 22k | | | |
| | Hruba marza / Gross profit | 79k | 75k | 114k | 58k | 99k | 115k | 96k | 50k | 77k | | | |
| | admin/fin/IT | 26k | 26k | 26k | 26k | 26k | 26k | 26k | 26k | 26k | | | |
| | admin/fin/IT mzdy | 6k | 6k | 6k | 6k | 6k | 6k | 6k | 6k | 6k | | | |
| | obchod | k | k | k | k | k | k | k | k | k | | | |
| | obchod mzdy | k | k | k | k | k | k | k | k | k | | | |
| | **Vysledok hospodarenia** | 47k | 43k | 82k | 26k | 67k | 83k | 64k | 18k | 45k | 85k | 48k | 29k |
| | st dotacia | | | | | | | | | | | | |
| SPOLU | **Trzby / Revenue** | 2227k | 2121k | 2439k | 1909k | 2227k | 2333k | 2121k | 1803k | 2015k | 2333k | 2121k | 1485k |
| | priamy material | 1164k | 1109k | 1274k | 998k | 1164k | 1219k | 1109k | 943k | 1054k | 1219k | 1109k | 777k |
| | priama praca mzdy | 370k | 370k | 370k | 370k | 370k | 370k | 370k | 370k | 370k | 370k | 370k | 370k |
| | kooperacie | 44k | 44k | 44k | 44k | 44k | 44k | 44k | 44k | 44k | 44k | 44k | 44k |
| | vyrobne rezijne N | 99k | 99k | 99k | 99k | 99k | 99k | 99k | 99k | 99k | 99k | 99k | 99k |
| | vyrobne rezijne N elektr en | 27k | 30k | 33k | 26k | 32k | 27k | 13k | 26k | 25k | 22k | 23k | 13k |
| | vyrobne rezijne N plyn | 49k | 29k | 26k | 14k | 5k | 4k | 3k | 4k | 4k | 4k | 26k | 34k |
| | vyrobne rezijne N mzdy | 122k | 122k | 122k | 122k | 122k | 122k | 122k | 122k | 122k | 122k | 122k | 122k |
| | **Hruba marza / Gross profit** | 353k | 320k | 472k | 236k | 393k | 449k | 362k | 195k | 299k | 453k | 330k | 27k |
| | admin/fin/IT | 64k | 64k | 64k | 64k | 64k | 64k | 64k | 64k | 64k | 64k | 64k | 64k |
| | admin/fin/IT mzdy | 25k | 25k | 25k | 25k | 25k | 25k | 25k | 25k | 25k | 25k | 25k | 25k |
| | obchod | 21k | 21k | 21k | 21k | 21k | 21k | 21k | 21k | 21k | 21k | 21k | 21k |
| | obchod mzdy | 29k | 29k | 29k | 29k | 29k | 29k | 29k | 29k | 29k | 29k | 29k | 29k |
| | **Vysledok hospodarenia** | 214k | 181k | 333k | 97k | 254k | 310k | 224k | 57k | 160k | 315k | 191k | -112k |
| | st dotacia | | | | | | | | | | | | |




# ROZPOČET / PLÁN TRŽIEB A NÁKLADOV - UKÁŽKA

KOSTOLNY
Management Consulting



# BALÍČKY SLUŽIEB

KOSTOLNY
Management Consulting

# 1.BALÍČEK: FINANČNÝ KONTROLING PRE MALÉ FIRMY

- MANAŽÉRSKA VÝSLEDOVKA DORUČENÁ MESAČNE (AKTUÁLNE MESAČNÉ VÝSLEDKY POROVNANÉ S ROZPOČTOM A MINULÝM ROKOM)
- PRÍPRAVA ROZPOČTU / PLÁNU NÁKLADOV A TRŽIEB RAZ ROČNE
- ODPORÚČANIE FINANČNÉHO KONTROLÓRA PRE MANAŽMENT NA ZÁKLADE VÝVOJA NÁKLADOV A UKAZOVATEĽOV
- PREZENTÁCIA VÝSLEDKOV A ODPORUČENÍ KONTROLÓRA PRE MANAŽMENT (OSOBNE ALEBO ONLINE 1,5 HOD MESAČNE)



# 2.BALÍČEK: FINANČNÝ KONTROLING PRE STREDNÉ FIRMY

- MANAŽÉRSKA VÝSLEDOVKA DORUČENÁ MESAČNE
- príprava rozpočtu / plánu nákladov a tržieb raz ročne

- ODPORÚČANIE FINANČNÉHO KONTROLÓRA PRE MANAŽMENT NA ZÁKLADE VÝVOJA NÁKLADOV A UKAZOVATEĽOV
- PREZENTÁCIA VÝSLEDKOV A ODPORUČENÍ KONTROLÓRA PRE MANAŽMENT (OSOBNE ALEBO ONLINE 1,5 HOD MESAČNE)



# 2.BALÍČEK: FINANČNÝ KONTROLING PRE STREDNÉ FIRMY

- ODHAD VÝSLEDKU HOSPODÁRENIA NA KONCI ROKA - MESAČNE
- analýza významných rozdielov (materiálová spotreba, produktivita práce, fixné, režijné náklady) - mesačne  pozn. JE dôležiTÉ mať prístup k účtovnému denníku

- VÝPOČET REŽIJNÝCH KOEFICIENTOV ALEBO ČLOVEKOHODÍN PRI ALOKÁCII REŽIJNÝCH NÁKLADOV
- KONTROLING ZISKOVOSTI ZÁKAZIEK, RESP. VÝROBKOV ALEBO ZÁKAZNÍKOV
- ANALÝZA NÁVRATNOSTI INVESTÍCIÍ





# JEDNORÁZOVÉ PODPORNÉ SLUŽBY

Finančný kontroling pre stredné firmy

# AUDIT METODIKY CENOTVORBY A ALOKÁCIE REŽIJNÝCH NÁKLADOV

# KATEGORIZÁCIA ANALYTICKÝCH ÚČTOV NA PODSTATNÉ SKUPINY PRIAMYCH A REŽIJNÝCH NÁKLADOV (AKO ZÁKLAD PRE ZROZUMITEĽNÚ MANAŽÉRSKU VÝSLEDOVKU)

# ČLÁNKY S DLHOROČNÝMI KLIENTMI VO FORBES



INTERVIEW BRAND VOICE

## AKO ZVÝŠIŤ PRODUKTIVITU VO FIRME POČAS NEPRIAZNIVEJ GLOBÁLNEJ SITUÁCIE

**IDONA**, VÝROBCA HOTELOVÝCH INTERIÉROV A NÁBYTKU, PATRÍ DO SEKTORA TVRDO ZASIAHNUTÉHO PANDÉMIOU. FIRMA VŠAK NEČAKANÚ SITUÁCIU ZVLÁDLA ÚSPEŠNE. **MICHAL ZAJKO**, CEO SPOLOČNOSTI IDONA, A **JURAJ KOSTOLNÝ**, MENTOR FORBES IDEAL PLACE, SA ZHODUJÚ, ŽE DÔVODOM JE ZVÝŠENIE PRODUKTIVITY A ZLEPŠENIE INTERNÝCH PROCESOV.

**Čím sa zaoberá firma Idona?**
**M. Z.:** Sme rodinná firma s výše 30-ročnou históriou a vyrábame atypický nábytok prevažne v hotelovom, kancelárskom, retailovom a privátnom segmente. Firma začala zariaďovaním bytov a domov. Následne rástla v oblasti kancelárskych a retailových priestorov, dnes už zariaďujeme niekoľko stoliežkové hotely a tovar dodávame do celej Európy ako silný výrobca a FF&E (nábytok, svietidlá a vybavenie) partner.
**J. K.:** Firma Idona bola so svojou históriou výroby atypického nábytku pôvodne založená ako čisto výrobná spoločnosť na slovenskom trhu. Elite v minulej dekóde sa dokázala etablovať na celoeurópskom trhu, prispôsobiť sa náročnému zákazníkovi a dodávať komplexnú službu, nielen vlastnú výrobu, ale aj interiérové doplnky. Takto sa z primárne výrobnej firmy postupne vyprofilovala výrobno-obchodná spoločnosť pripravená zariadiť nábytkom ubytovacie zariadenia globálnych hotelových sietí od A po Z. V jej time sú dnes vysoko odborní špecialisti s technickými znalosťami a cennými mnohoročnými skúsenosťami.

**Prečo ste potrebovali zvýšiť produktivitu firmy?**
**M. Z.:** S rastom firmy sme sa sústredili prioritne na zabezpečenie obchodu. Vstupom na zahraničné trhy čelí firma väčšej konkurencii, novému prostrediu. Situáciu sťažila aj pandémia, nedostatok surovín, nečakané zmeny cien. Zvýšenie produktivity, zlepšenie interných procesov a väčší dôraz na kvalitu sú jediným smerom, ako zvýšiť efektivitu a podiel lepších zákaziek.
Za posledné tri roky sa ukázalo, že nastal čas na zmeny, a to hlavne v zlepšení interných procesov, zmene firemnej kultúry a budovaní dlhodobo udržateľného tímu a systému. Preto sme sa potrebovali poradiť s odborníkmi z externého prostredia. Som rád, že sme nadviazali spoluprácu s Jurajom Kostolným, ktorý sa špecializuje na interné procesy vo výrobných firmách.
**J. K.:** V čase covid pandémie zažili cestovateľský trh a väčšina biznisov naň nadväzujúca prudký pokles dopytu po cestovaní, tým aj investícií do nových ubytovacích zariadení. Ponuka vhodných projektov sa znížila a spoločnosť sa dostala do situácie ohrozujúcej očakávaný zisk. Navyše zákazníci začali byť, priodrzene, ešte citlivejší na cenu.

**Čo všetko ste urobili pre zmenu k lepšiemu?**
**M. Z.:** V prvom kroku sme urobili internú analýzu všetkých oddelení, ktorá nám ukázala silné a slabé miesta. Spustili sme dôkladnú kontrolu nákladov naprieč všetkými oddeleniami. S Jurajom sme pokračovali v ďalšej analýze a popísaní kľúčových tém, na ktorých sme začali intenzívne pracovať. Mojou hlavnou úlohou je v čo najvyššej možnej miere zaangažovať všetkých pracovníkov na výsledkoch firmy a udržiavať spoločnú disciplínu.
**J. K.:** Aby sme zvýšili ziskovú maržu, identifikovali sme dve oblasti, v ktorých vidíme priestor na zlepšenie. Prvou bolo ešte viac spresniť spôsob kalkulácie a cenotvorbu jednotlivých projektov, a to exaktnejším oddelením variabilných nákladov od fixných. Druhou bolo posunúť projektový manažment na ďalšiu úroveň. Vytvorili sme online nástroj, kde dokážeme vidieť detaily každého projektu v reálnom čase pomocou metrík, ktoré reflektujú stav projektu z pohľadu ziskovosti a splnenia termínov.

**Ako to prispelo k zvýšeniu produktivity firmy?**
**M. Z.:** Spresnenie kalkulácie nám umožnilo lepšie rozhodovanie pri výbere projektov a efektívnejšie nastavenie pri uzatváraní finálnej ceny pre našich zákazníkov. Téme projektového manažmentu sa venujeme hlavne od vstupu na zahraničné trhy. Chceme sa stále zlepšovať a našim zákazníkom ponúkať vysoký level servisu.



**MICHAL ZAJKO**
VÄČŠÍM DÔRAZOM NA PROJEKTOVÝ MANAŽMENT A EFEKTÍVNEJŠIU KOMUNIKÁCIU NAPRIEČ VŠETKÝMI ODDELENIAMI SA POSÚVAME VÝRAZNE BLIŽŠIE K ÚSPEŠNÉMU VÝSLEDKU.

Texty ukážok vznikli v spolupráci s klientom.

**JURAJ KOSTOLN**
FORBES IDEAL PLACE MENTOR, KTORÝ S
DVANÁSŤ ROKOV ŠPECIALIZUJE NA ZLEPŠOVA
ZISKOVOSTI VÝROBNÝCH FIR
VIAC O SLUŽBÁCH MENTOROV Z PROGR
FORBES IDEAL PLACE: juraj.kralt@idealplac
+421 917 732 907, www.idealpla

Kroslak



INTERVIEW BRAND VOICE

## AKO ZVÝŠIŤ PRODUKTIVITU VÝROBNEJ FIRMY O 15 % PRI ZACHOVANÍ NÁKLADOV

FIRME KROŠLÁK SA TO PODARILO NAPRIEK NEPRIAZNIVEJ SITUÁCII NA TRHU SO VSTUPNÝMI MATERIÁLMI A ČASTÝMI VÝPADKAMI PRACOVNEJ SILY V DÔSLEDKU PANDÉMIE. SYN ZAKLADATEĽA FIRMY A CEO SAMUEL KROŠLÁK A JURAJ KOSTOLNÝ, JEDEN Z FORBES IDEAL PLACE MENTOROV, SA ZHODUJÚ, ŽE TO JE VÝSLEDKOM MNOHÝCH INTERNÝCH ZMIEN.

**Čím sa zaoberá firma Krošlák a aká je u vás aktuálne situácia?**
**S. Krošlák:** Sme výrobcovia čalúneného nábytku a kovových komponentov od roku 1991. Prvých dvadsať rokov sa firma rozširovala zdravým tempom spolu s odberateľmi. Za posledných desať rokov sa snažíme doplniť zobehnutých menších a väčších B2B odberateľov a súčasne budovať vlastnú značku tak, aby sme vyvážili obe obchodné línie. Diverzifikácia na úrovni produktov aj zákazníkov je náročná, vyžaduje si zapojenie a rozvoj všetkých vo firme. Zároveň začíname pociťovať aj určité synergické efekty práce s viacerými odberateľmi rôzneho charakteru a veľkosti.
**J. Kostolný:** Firma Krošlák je zdravou rodinnou firmou s príjemnou atmosférou a je založená na správnych hodnotách, ktoré sa odrážajú vo firemnej kultúre, hlavne v komunikácii medzi jednotlivcami, ale aj v spolupráci medzi oddeleniami. Ponúka tu relatívne a účta ku kolegom, nadriadeným i podriadeným. Mnohí zamestnanci pracujú vo firme od jej založenia, čo sa odzrkadľuje na odbornosti a kvalite, s ktorou firma vyrába a dodáva vysokohodnotné výrobky na zahraničný aj slovenský trh. Cítiť tu chuť veci meniť, zlepšovať a to je najlepší základ pre väčšie zmeny.

**Prečo ste potrebovali zvýšiť produktivitu firmy?**
**S. Krošlák:** Marža B2B výroby je nebezpečne nízka a nôti nás neustále sa zlepšovať, aby sme nevypadli z hry. Okrem nového nastavenia kanálov odbytu sme sa posledných pár rokov orientovali viac na výrobu hodnotnejšieho a komplexnejšieho portfólia nábytku. Produktivitu nie je možné zvyšovať „od stola", musíme investovať veľa energie a času do práce s ľuďmi, preto som rád, že môžme v time skúseného mentora Juraja.
**J. Kostolný:** Ziskovú maržu firiem vo výrobnom sektore sa pohybuje priemerne v jednociferných číslach. To znamená, že udržať výrobnú firmu v slušnom zisku je náročné, pretože je veľmi citlivá na zmeny vonkajšieho alebo vnútorného prostredia. Spoločnosť musí mať dobre preprocesovaný systém riadenia a procesov na každej úrovni riadenia a zároveň naprieč všetkými oddeleniami. Firma Krošlák vyvážia značnú časť svojej produkcie do zahraničia a prevažuje výroba pre B2B segment s nízkou maržou, takže sme celý systém potrebovali posunúť na novú úroveň.

**Čo všetko ste urobili pre zmenu k lepšiemu?**
**S. Krošlák:** Jednou z mojich úloh je v čo najvyššej možnej miere zaangažovať všetkých pracovníkov na výsledkoch firmy. Na to existuje množstvo nástrojov, ktoré všetci poznáme alebo ich vieme pozrieť, dôležité je správne ich nasadiť a vytvoriť rozvíjať.
Každý by mal vnímať svoju zodpovednosť a presne vedieť, aký je rozsah zodpovednosti jeho kolegov. Na to nadväzuje komunikácia, kde sme si znovu zadefinovali čo, ako, kedy a kde komunikovať interne. Vo výrobe vzniká denne množstvo nových problémov a situácií a nedá sa na všetko vyprocesovať manuálne, preto musíme vedieť každý problém jasne pomenovať a prísť na poradu s tým, čo sme pre riešenie problému spravili doteraz a aký máme návrh ďalšieho postupu. Každý by mal urobiť maximum a pýtať si zadané úlohy. Na takýchto jednoduchých princípoch dokážeme budovať dobrú kultúru firmy, kde sa môžeme učiť vzájomne si dôverovať.
**J. Kostolný:** Po spoločnej prvotnej analýze procesov vo firme sme sa rozhodli implementovať systém riadenia Perpetuum Profit System. Stanovili sme ciele každému oddeleniu a zodpovedným vedúcim pracovníkom. Upravili sme organizačnú štruktúru a jasnejšie definovali roly jednotlivých vedúcich pracovníkov. Prišli sme niekoľko metrík na meranie bezpečnosti, kvality, dodávok a nákladov.
Na jednotlivých úrovniach riadenia vo výrobe sme zaviedli pravidelné krátke „stand-up" porady, na ktorých pracovníci reportujú výsledky svojich činností. V oblasti štíhlej výroby sme sa zamerali na zrýchlenie toku materiálu, eliminácii nepodarkov a opráv, zníženie transportu jednotlivých dielov a v lete 2021 sme prestavovali tíjaciu dielnu bližšie k procesu čalúnenia.

**Ako to prispelo k zvýšeniu produktivity firmy?**
**S. Krošlák:** Verím, že ľudia do veľkej miery vedia, čo majú robiť, preto sa snažíme nastaviť im také podmienky, aby mohli využívať a hlavne rozvíjať svoje schopnosti. Učia sa vidieť prekážky – technické alebo medziľudské. Dôležité je tiež vedieť rozpoznať, kde sa nachádzam, ktoré schopnosti potrebujem rozvíjať a ako na to. Často máme medzery v mäkkých zručnostiach, napríklad v komunikácii, vedení ľudí, ale aj v organizácii vlastnej práce. Technické zručnosti a skúsenosti sa dajú naučiť relatívne ľahko. Nástroje, postupy a procesy, ktoré sme v našej firme implementovali, smerujú k tomu, aby sme dobre fungovali a každý sa mohol sústrediť na prácu a svoje výsledky. A tu sa rodí produktivita.
**J. Kostolný:** Dokázali sme zvýšiť tržby o 15 percent, a to pri zachovaní rovnakých nákladov. Dennodenná kontrola výstupov nám priniesla možnosť reagovať hneď, predchádzať možné problémy a sústrediť sa na minimalizovanie ich dopadu. Čas strávený riešením problémov sa znížil a pretavil sa do aktivít systematických procesov. Zlepšila sa komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami, čím sme dokázali oglinejšie reagovať na podmienky z vonkajšieho prostredia. Takto sme zvýšili angažovanosť zamestnancov naprieč celou organizáciou a posilnili kultúru firmy v orientácii na zákazníka, ale aj v oblasti bezpečnosti a kvality.



**SAMUEL KROŠLÁK**
VERÍM, ŽE ĽUDIA VEDIA, ČO MAJÚ ROBIŤ, PRETO SA SNAŽÍME NASTAVIŤ IM TAKÉ PODMIENKY, ABY MOHLI ROZVÍJAŤ SVOJE SCHOPNOSTI.

**JURAJ KOSTOLNÝ**
FORBES IDEAL PLACE MENTOR, KTORÝ SA UŽ DVANÁSŤ ROKOV ŠPECIALIZUJE NA ZLEPŠOVANIE ZISKOVOSTI VÝROBNÝCH FIRIEM.
VIAC O SLUŽBÁCH MENTOROV Z PROGRAMU FORBES IDEAL PLACE: juraj.kralt@idealplace.sk, +421 917 732 907, www.idealplace.sk



IDONA®

# KONTAKT

## ZAVOLAJTE

+421 903 161 998

## NAPÍŠTE

juraj.kostolny@kostolny.com

## SÍDLO

Tríbečská 4930/1B, 95501

Topoľčany, Slovakia