


Možnosti zavedení logistického controllingu ve firmě

Silvie Vodinská

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Silvie VODINSKÁ**
Osobní číslo: **L09328**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Možnosti zavedení logistického controllingu ve firmě**

Zásady pro vypracování:

1. Tvorba teoretické části, zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce, výklad použitých metod, pro řešení praktické problematiky.
2. Stručný popis společnosti, analýza současného stavu logistického controllingového systému.
3. Návrh zlepšení s využitím metod, popsanych v teoretické části bakalářské práce.
4. Zhodnocení navržených zlepšení v kontextu k teorii a praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] Pernica, P. Logistika pro 21.století. Praha: Radix. 2005. 569 s. ISBN 8086031594.

[2] Vollmuth, Hilmar J. Controlling – nový nástroj řízení. Praha : Profess Consulting. 1998. 136s.ISBN 80-85235-54-4.

[3] Ghiani, G., Laporte, G., Musmanno, R. Introduction to Logistics Systems Planning and Control. Hoboken, NJ, USA : J. Wiley, 2004. 352 s.ISBN 047-001404-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

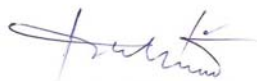
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Hart, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Předložená bakalářská práce je zaměřena na analýzu logistického controllingu ve firmě a možnosti jeho zavedení.

Práce je rozdělena na dvě základní části, na teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na definici základních pojmů z oblasti controllingu v logistice.

V praktické části je charakterizována firma a provedena analýza současného stavu využívání controllingu a jeho nástrojů. Na základě teoretických poznatků a zanalyzovaného stavu využívání controllingových nástrojů majících jsou v závěru navržena opatření a možnosti zavedení logistického controllingu ve firmě.

Klíčová slova: logistika, controlling, logistický controlling

ABSTRACT

This bachelor's dissertation is focused on analyzing logistic controlling in a company and its possible use in day to day operation.

The dissertation has two parts, theory and practical. The theory is focused on definitions of important concepts of controlling and logistics. The practical part is an analysis of a company's current status and use of controlling and its tools. Using knowledge of theory and analysis of the company's use of controlling, the dissertation focuses on suggestions for introduction of logistic controlling in this company.

Keywords: logistics, controlling, logistic controlling

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Martinovi Hartovi, Ph.D., za jeho rady, nápady, připomínky a také za čas, který věnoval vedení mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala firmě XYZ a Ing. Hofmanové, ekonomické ředitelce, která mi poskytla podklady ke zpracování.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo –bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 7. 5. 2012

.....
podpis studentky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 POUŽITÉ METODY	11
2 CONTROLLING	12
2.1 CO JE TO CONTROLLING?	12
2.2 CÍLE CONTROLLINGU	12
2.3 FUNKCE CONTROLLINGU	15
2.3.1 Funkce plánovací	15
2.3.2 Funkce zajišťovací a dokumentární	15
2.3.3 Funkce kontrolní a analytická	15
2.3.4 Reporting	15
2.4 FUNKCE CONTROLLERA	16
2.5 KONCEPCE CONTROLLINGOVÉHO SYSTÉMU	18
2.5.1 Podnikové plánování	18
2.5.2 Podniková kontrola	18
2.5.3 Řízení podniku	18
2.6 KRITIKA CONTROLLINGU	19
3 LOGISTIKA	20
3.1 LOGISTIKA PODNIKU	22
4 CONTROLLING LOGISTIKY	25
4.1 POSTUPY CONTROLLINGU LOGISTIKY	25
4.2 SYSTÉM UKAZATELŮ CONTROLLINGU V LOGISTICE	26
4.3 CHARAKTERISTIKA ERP	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	29
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	29
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	29
5.3 PŘEHLED UKAZATELŮ	30
5.3.1 Přehled tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a prodej zboží v letech 2006-2010	30
5.3.2 Přehled ukazatelů hospodářské činnosti za rok 2010.....	31
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI	33

6.1	SWOT ANALÝZA.....	34
6.2	PLÁNOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI	35
6.3	CONTROLLING A IT VE SPOLEČNOSTI	35
6.4	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	36
7	ZAVEDENÍ LOGISTICKÉHO CONTROLLINGU.....	37
7.1	POSTUP ZAVEDENÍ PROCESU CONTROLLINGU V LOGISTICE.....	37
7.1.1	Stanovení cílů.....	37
7.1.2	Zjištění skutečnosti	38
7.1.3	Analýza odchylek.....	39
7.1.4	Plánování opatření.....	39
7.1.5	Tvorba nových plánovacích hodnot.....	39
7.1.6	Výkaznictví o výsledcích	40
7.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	40
7.2.1	Pravomoci a odpovědnosti controllera.....	40
7.2.2	Využití informačního systému	41
7.2.3	Rizika	42
7.2.4	Distribuce výrobků.....	43
8	VYHODNOCENÍ EKONOMICKÉHO PŘÍNOSU	44
	ZÁVĚR.....	46
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	47
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	49
	SEZNAM OBRÁZKŮ	50
	SEZNAM TABULEK.....	51
	SEZNAM PŘÍLOH.....	52

ÚVOD

V současném podnikatelském prostředí působí na podniky stále více konkurenční tlaky a prostředí se vyznačuje neustálými změnami. Tyto změny přicházejí tempem, na které si mnohé podniky a manažeři jen velmi těžko zvykají. Pro zvýšení své konkurenceschopnosti se snaží o zavedení nových metod nejen do výroby, ale i do celého řízení podniku.

Controlling je jedním z nástrojů, jak se může podnik lépe vyrovnávat se změnami ve svém okolí a jak se jim může lépe přizpůsobit a dosáhnout tak požadované rovnováhy. Hlavním úkolem controllingu je poskytovat informace, které management podniku potřebuje pro správné rozhodování. Pojem controllingu je někdy špatně vykládán jako kontrola. Controlling však neznamená jen kontrolovat, nýbrž „mít pod kontrolou“. Základním rozdílem mezi kontrolou a controllingem je skutečnost, že zatímco kontrola se soustřeďuje na věci minulé, controlling je orientovaný i na budoucnost. Správně aplikovaný controlling je cestou ke zvyšování výkonnosti každé společnosti.

Logistické cíle lze hodnotit pomocí ukazatelů, které vytváří logistický controlling. Před zavedením logistického controllingu je vhodné v předstihu implementovat logistiku.

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout možnost zavedení logistického controllingu ve firmě. V první části mé bakalářské práce se věnuji obecným teoretickým poznatkům z oblasti controllingu a logistiky a v další části jako podkapitole controllingu v logistice. Podrobněji rozebírám funkce controllingu a koncepci controllingového systému. Následně tyto exaktní metody budou aplikovány v praktické části při vyhodnocení situace ve společnosti pomocí strategických nástrojů SWOT a ABC analýzy, odkud vyloučím návrhy na zlepšení současné situace v podniku. Účelem je, aby navržené kroky byly vneseny do běžného života firmy a více zautomatizovaly některé procesy týkající se informačního systému společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POUŽITÉ METODY

SWOT analýza je důležitý nástroj strategického plánování. Pomocí této analýzy lze poměrně rychle a snadno zjistit, jaké mínění mají jednotliví vedoucí pracovníci o svém podniku. Společně provedená analýza silných a slabých stránek zostří vědomí o problémech v dané společnosti. Její účastníci rychle pochopí význam a důležitost této analýzy pro znalost podniku. Znalost je zvláště důležitá pro zlepšovací návrhy a náměty na řešení, která by se měla v budoucnu uskutečnit. Po provedení analýzy by měly následně být stanoveny cíle a plány opatření na odstranění zejména slabých stránek. Analýzy se musí zaměřit na nejdůležitější kritéria, která se musí splnit, aby byla společnost na trhu úspěšná. Jednotlivá kritéria by měla být rozdělena podle jednotlivých útvarů společnosti.

ABC analýza, nebo také Paretova analýza je velice jednoduchým, ale přesto efektivním nástrojem, který umožňuje firmám se soustředit na to, co je pro ně skutečně důležité (např. činnosti a zakázky a doklady a inventurní položky, prodejní teritoria jsou) rozděleny do tří kategorií A, B a C) v pořadí jejich předpokládané důležitosti. "A" body jsou velmi důležité, "B" položky jsou důležité, "C" položky jsou nepatrně důležité.

Analýza XYZ je analýza logických procesů v podniku a redukce podnikových zásob.

2 CONTROLLING

Termín „controlling“ není dosud v teorii přesně vymezen, proto existuje několik definicí controllingu. Zejména se používá tento termín pro vnitropodnikové hodnotové řízení v německy mluvících oblastech a v USA. U nás je obdobná problematika označována jako manažerské účetnictví. I když tyto pojmy v podstatě označují totéž, je controlling zaměřen jak hodnotové charakteristiky, tak na nepeněžní informace. Nové české pojetí controllingu navazuje na zkušenosti s Baťovým systémem řízení, přičemž aplikuje nové poznatky kybernetiky a neomezené možnosti současné výpočetní techniky.

2.1 Co je to controlling?

Podle Vollmutha *„Je to postup spojující jednotlivé oblasti a funkce podnikového řízení v plně související celek.“* [11]

Profesor Konečný uvádí, že *„...podstatou controllingu, jako pod systému řízení podniku, je ekonomický přístup k řízení podniku, systematické provádění na budoucnost podniku cílově orientovaných činností (používající na úzká místa zaměřené-ho souboru nástrojů řízení) podporující řízení podniku k dosahování podnikatelských cílů vlastníků ve stále se měnícím tržním prostředí, k životaschopnosti a úspěšné dlouhodobé existenci podniku.“* [4]

Controlling (z anglického to control - regulovat, usměrňovat) je rozsáhlý koordinační koncept, který má za úkol pomáhat vedení (ve významu řídit, ovládat, mít pod kontrolou) a odpovědným osobám usměrňovat chod podniku (ve významu kontrolovat, prověřovat). [5]

„Controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování“ [10]

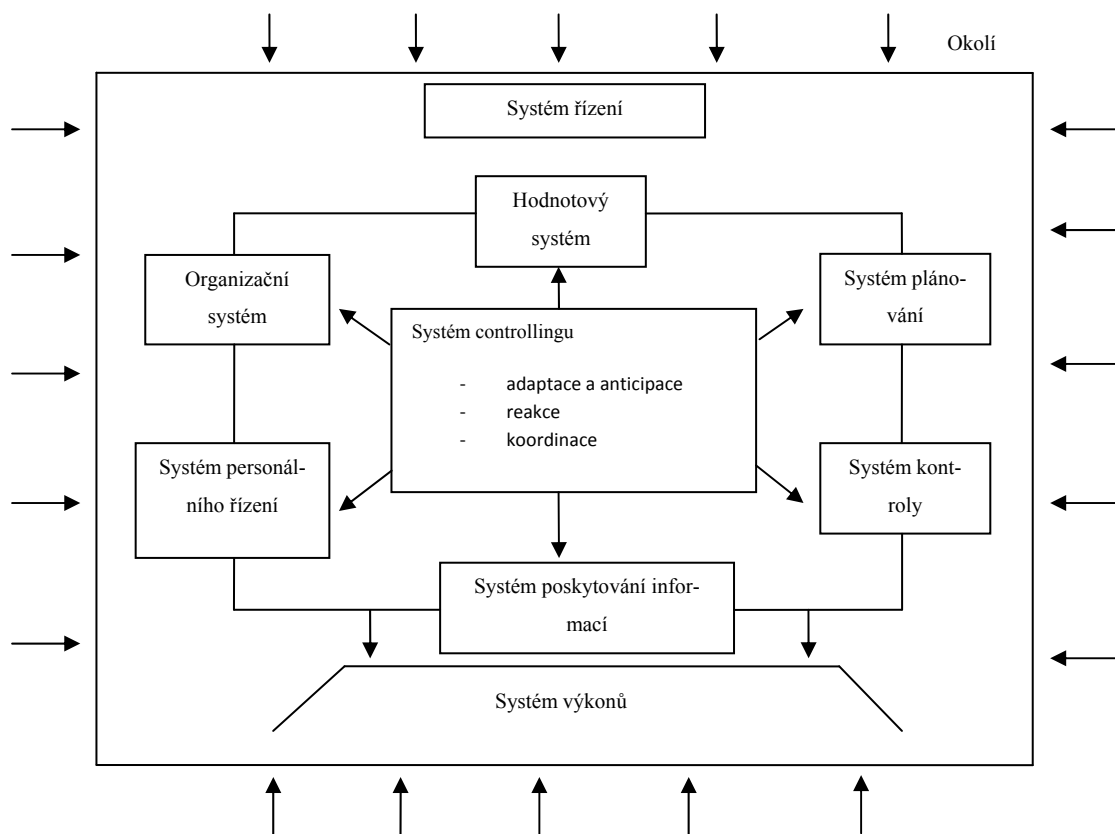
Jelikož nebyl pro pojem controlling nalezen žádný vhodný jednoslovný překlad, v neanglicky mluvících zemích se nepřekládá (stejně jako např. cash-flow). [2]

2.2 Cíle controllingu

Controllingová filozofie řízení je dynamická činnost, která směřuje k tvorbě a řízení vitálního podniku. Základem myšlenkového hlediska controllingu je řízení založené na plánování (stanovení cílů podniku), řízení (dopředné vazbě) a regulaci (zpětné vazbě). Základním rysem při koncipování tohoto pojetí je účelovost. Podmínkám controllingu vyhovuje pouze řízení podniku, které splňuje tyto kritéria:

- je cílově orientované,
- je založené na plánování a kontrole,
- je anticipativní,
- je adaptivní,
- je flexibilní a rychlé. [1]

Primárním cílem řízení podniku je zajištění jeho životaschopnosti a jeho schopnosti vytvářet hodnoty. Uskutečňování těchto cílů řízení je podporováno specifickými funkcemi controllingu, které jsou poskytovány vlastním controllerem a systémy a nástroji controllingu. [1]



Obrázek 1: Cíle controllingu v systému řízení [1] 1

Zajištění životaschopnosti zahrnuje tyto cíle řízení:

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace,
- zajištění schopnosti reakce,
- zajištění schopnosti koordinace. [1]

Controlling musí zajistit předpoklady pro proces přizpůsobení se. Jedná se o poskytování informací o již existujících změnách okolí (schopnost adaptace) a o přenos důležitých údajů o možných budoucích změnách okolí (schopnost anticipace).

Schopnost reakce se opírá o zavedení informačního a především kontrolního systému, který přehledně a průběžně prezentuje vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje provést odstranění případných poruch.

Hlavní úlohou controllingu je, aby zaručil koordinaci v systému řízení. Proto controlling formuje předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit všech podsystémů řízení firem. Základním předpokladem jsou určité kulturní a strukturní předpoklady – podniková kultura jednoznačně musí být ve shodě se snahou po permanentní flexibilitě, přizpůsobení a necentrální koordinace. Neustálé změny ale nesmějí narušit struktury vývoje a chod podniku. Controlling by proto měl mít při sledování svých přímých cílů vždy tvůrčí účinek na kulturu a strukturu podniku. [1]

K nejpodstatnějším cílům controllingu patří zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti. Cíle můžeme členit:

Podle úrovně:

- strategické cíle (např. trvalý růst produktivity, růst rentability, růst na trhu, růst inovací. Zahrnují dlouhodobý úspěch, popř. dlouhodobé přežití podniku na trhu),
- operativní cíle (prakticky denně se sledují – např. splnění operativních plánů, splnění operativních kalkulací, udržení likvidity, solventnosti. Jsou krátkodobé a střednědobé, kterých může být dosaženo pomocí stávajících zdrojů podniku.)
- taktické cíle (cíle s velmi krátkodobým horizontem pro jejich dosažení, např. uzavření projednávaného obchodu).

Podle oblasti – podnik by měl sledovat plnění cílů v oblastech:

- pozice na trhu,
- inovace,
- produktivita,
- rentabilita,
- fungování managementu,

- výkonnost pracovníků.

Podle obsahu:

- technické,
- ekonomické,
- odbytové.

2.3 Funkce controllingu

Do hlavních funkcí controllingu řadíme funkci plánovací, funkci zajišťovací a dokumentární, funkci kontrolní a analytickou a reporting.

2.3.1 Funkce plánovací

Plánování prochází několika stádii vývoje, která jsou specifická a která hrají v celém procesu nezanedbatelnou roli. Počet fází není přesně stanoven, závisí na mnoha faktorech, např. velikost podniku a odvětví. V první fázi se stanoví cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Následně se sestaví plán, který stanoví, jak nejlépe a efektivně dosáhnout stanovených cílů. V následující fázi se monitorují plány a rozpočty. Poté se vyhodnotí výsledky.

2.3.2 Funkce zajišťovací a dokumentární

Funkce zajišťovací a dokumentární představuje především sběr a třídění informačních toků tak, aby bylo možno všech informací využít k analýzám. Jedná se o zajištění dostatku potřebných, nutných a kvalitních informací, které budou vždy po ruce a k dispozici jak pro management, tak i pro jednotlivé úseky podniků.

2.3.3 Funkce kontrolní a analytická

Tyto funkce se zaměřují na kontrolu veškerých procesů v podniku, jejich analýzu a stanovování případných odchylek.

2.3.4 Reporting

U reportingu jde o poskytování informací ve formě tzv. reportů. Dělí se na externí (reporting vůči jiným nadřízeným orgánům) a interní. (orientuje se na vnitřní spotřebitele ve firmě). [13]

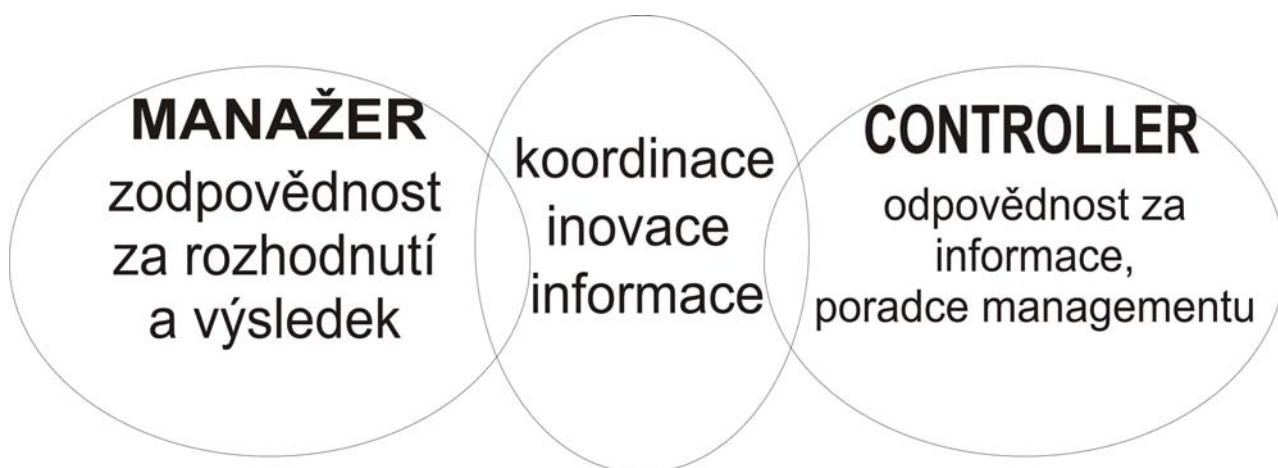
Součástí reportingu je kromě výkazů a zpráv také stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které se používají pro hodnocení skutečného vývoje v porovnání s danými úkoly. Další součástí jsou komentáře a vysvětlení. Ty umožňují hodnotit vývoj a následně přijímat účinná opatření. Každý vedoucí pracovník musí mít přístup k informacím, které může svou činností ovlivnit. Pouze vrcholový management získává komplexní informace. [9]

2.4 Funkce controllera

Jak dosáhnout vytčených cílů lze cestami, které musí nalézt v mnoha podnicích nová funkce – controller, a to za všech okolností, obzvláště pak v situacích ohrožujících existenci podniku. [12]

Controller je především koordinátor a poradce. Měl by být v podniku rovnocenným partnerem řídicích pracovníků, který však sám nerozhoduje o budoucím vývoji podniku.

Jak znázorňuje následující obrázek, není controlling jen věcí samotného controllera, ale věcí každého manažera. Tato souvislost je znázorněna jako průnik množin. Průnik množin je největší společný dělitel mezi manažery a controllery. Controlling patří do okruhu managementu i do okruhu controllera, kde nezbytně musí existovat kooperace a dialog. [1]



Obrázek 2: Controlling a kooperace controllingu

Neexistuje přesná dělicí hranice mezi oběma oblastmi úloh. V současnosti se hranice mezi úlohami stávají prostupnější a posouvají se v obou směrech. Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera je popsán v tabulce:

CONTROLLER	MANAŽER
Koordinuje plánování a rozhodování, je manažerem procesu tvorby rozpočtu, připravuje podklady	Plánuje hodnoty, cíle a opatření k dosažení cílů, rozhoduje
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle, podává návrhy na nápravná opatření	Stanovuje nápravná řídicí opatření
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí	Vyvíjí činnosti a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí
Nabízí podnikohospodářské (ekonomické) poradenství	Kupuje podnikohospodářské poradenství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí, tvorbu a chod systému	Využívá nástroje a metodiky v procesu řízení, vede s orientací na cíl, základem je plánování a kontrola
Je navigátorem a poradcem manažera	Je ten, kdo kormidluje podnik

Tabulka 1: Rozdělení úloh a zodpovědnosti [1]

Pracovní náplň controllera je možné vymezit v rámci dvou typů úkolů, a to strategických a operativních.

Strategické úkoly:

- vypracování koncepce controllingového systému
- vypracování postupu zavádění controllingového systému
- vypracování koncepce informačního a reportingového systému
- sestavení manuálu controllingových metod
- dohled a poradenská činnost při sestavování strategického plánu.

Operativní úkoly:

- dohled a poradenská činnost při sestavování operativního plánu

- podílení se na speciálních šetřeních. [12].

2.5 Koncepce controllingového systému

2.5.1 Podnikové plánování

Úkolem podnikového plánování je sestavit ucelený systém dílčích plánů, ve kterých jsou stanoveny požadované cíle, opatření a činnosti nezbytné k jejich realizaci. Provádí se na základě daných možností podniku s výhledem k budoucím změnám těchto potenciálů. Hlavními rysy podnikového plánování jsou:

- Orientace na cíle,
- Tvůrčí charakter plánů,
- Orientace na budoucnost,
- Procesní orientace.

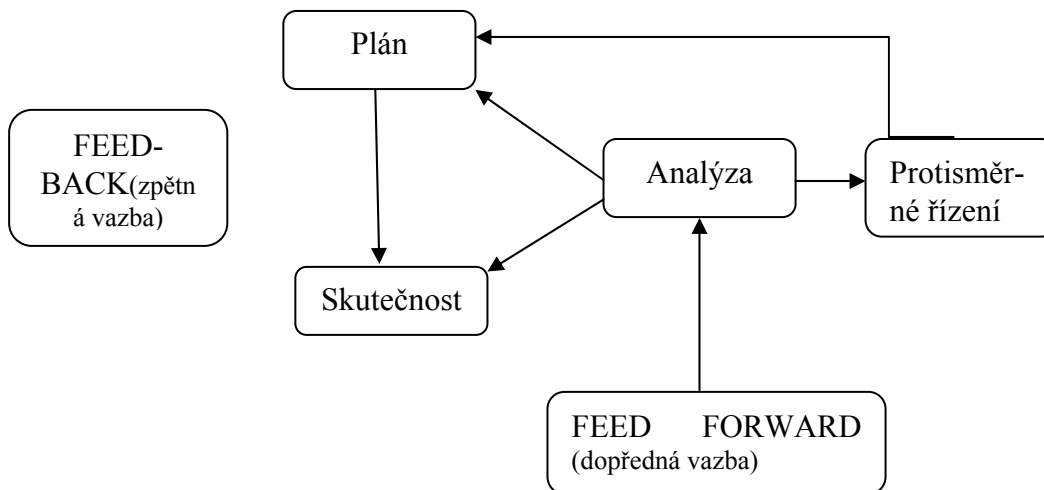
Smysl podnikového plánování je jednoznačný – dosažení stanovených cílů. [10].

2.5.2 Podniková kontrola

Plánovací a informační systémy fungují v podniku jen tehdy, pokud jsou skutečné události porovnávány s požadovanými, odchylky jsou analyzovány s ohledem na jejich příčiny a jsou vykonány odpovídající opatření. Stanovené cíle nezaručují, že plánované veličiny budou skutečně realizovány. K tomu musí přispět i kontrola, která neustále porovnává plán a skutečnost. Plánování a kontrola se vzájemně podmiňují a mají doplňující charakter. [10].

2.5.3 Řízení podniku

Aby mohl být controlling zaveden, je nutné mít nejen fungující plánování a kontrolu, ale také fungující řízení. To umožňuje učinit včas taková opatření, která zajistí, že vzniklé odchylky budou včas vyrovnávány a plánovaných cílů bude nakonec dosaženo. Charakteristické pro řízení je, že musí být orientováno na cíl a na budoucnost. Řízení je těžištěm controllingu. Aby ten byl úplný, nestačí vykonávat jen jednu část – zajišťování toku informací. Stav, který již nastal, tzn. porovnání skutečnosti s plánem, včetně analýzy odchylek, představuje feed-back (zpětná vazba). Je nutno vykonávat i druhou část – dopřednou vazbu (feed-forward), která slouží jako nástroj k minimalizaci odchylek v budoucnosti. [10].



Obrázek 3: Pojetí řízení - vzájemné souvislosti [10]

„Zjištěné odchylky tvoří podklad pro rozhodování při řízení celého podniku, jakož i jednotlivých odpovědnostních oblastí. Řízení je tedy reakcí na zjištěné odchylky od plánu se snahou přece jen dosáhnout plánem stanovených cílů.“ [10].

2.6 Kritika controllingu

Každá dobrá věc se vždy setká s kritikou a kritiky, kteří označují „kritická místa“ současného controllingu. Dle nich controlling chrlí kvanta často nepotřebných zpráv a čísel, zaměřuje se většinou pouze na přímé náklady, opomíjí nefinanční veličiny a orientuje se převážně jen na operativní, krátkodobě ovlivnitelné veličiny (např. zisk). Controlling se většinou nezaměřuje na celý životní cyklus produktu, chybí interakce mezi controllinem a podnikovým řetězcem tvorby hodnot. Při nízkém stupni decentralizace řízení není umožněno zavedení skutečné autonomie vedoucích jednotlivých odpovědnostních středisek.

3 LOGISTIKA

Logistika je efektivní rozmístění zdrojů v čase, je to strategické řízení celého dodavatelského řetězce. Je uměním a vědou řídit a kontrolovat tok zboží, energií, informací a ostatních zdrojů k zákazníkovi. Významný zdroj přidané hodnoty a konkurenceschopnosti. Je klíčovou součástí celého podniku.

Kořeny logistiky je nutné hledat ve vojenství. Ve vojenství i v oblasti hospodářské bylo nutno překonávat velké vzdálenosti. Dle Sixty se časem začal prosazovat „*systemový pohled na materiálové toky jako na řetězec operací probíhající v prostoru a v čase, za pomoci fungujících toků informací.*“ [8]

Jak uvádí Pernica, vývoj logistiky v hospodářské praxi prošel čtyřmi fázemi:

1. Fáze vývoje – logistika byla zaměřena jen na distribuci, převládal obchodní a marketingový přístup.
2. Fáze vývoje – logistika se rozšířila na zásobování a pronikla do řízení výroby. Fungovala však samostatně uvnitř každé jednotlivé funkce.
3. Fáze vývoje – logistika se zaměřuje na tzv. integrovanou logistiku. Začínají se prosazovat ucelené logistické řetězce a systémy.
4. Fáze vývoje – integrované logistické systémy se optimalizují jako celek. [6]

Mezi nejdůležitější nutné příčiny zavádění logistiky do firem v současné době patří zejména tlak soutěže na trhu, exploze nákladů na marketing, omezené finanční prostředky, inflace, rizikovitost kapitálu, nedostatek surovin nebo také zkracující se doby inovace. Těmto dlouhodobým problémovým trendům musí logistika čelit. Dochází současně k jejímu dalšímu rozvoji, který je následkem trendů současné doby, mezi ně patří internacionalizace a globalizace trhů, růst automatizace v logistických procesech, rozvoj integrovaných výrobních systémů, růst individualizace poptávky nebo nutnost snižování vázanosti kapitálu v zásobách.

Sixta a Mačát definují cíle logistiky:

- na jedné straně, „*musí vycházet (musí být odvozovány) z podnikové (globální) strategie a napomáhat splňovat celopodnikové cíle*“,
- na druhé straně, „*musí zabezpečit přání zákazníků na zboží a služby s požadovanou úrovní a to při minimalizaci celkových nákladů*“. [8]

Logistické řízení nespočívá pouze v tom, že chceme dosáhnout co největší rychlosti a plynulosti materiálového toku. Směřuje k efektivnímu překonání prostoru a času při uspokojování požadavků. Podnikové subjekty mají různé zájmy, a proto je snaha, aby toky byly harmonizovány a bylo vyhověno jejich kritériím. Z důvodu vysoké komplexnosti logistických systémů a rostoucí nákladovosti na logistické výkony se zvyšuje nutnost zavádění:

- cílového plánování,
- kontroly,
- řízení,
- koordinace dílčích úseků logistiky. [10]

Z toho vyplývají pro management řízení podnikové logistiky dvě podstatné úlohy:

- ekonomický pohled na logistické procesy v prostředí rozdílných priorit podnikových útvarů, které prosazují synergii,
- vytvoření účinného systému logistického controllingu.

Logistický systém je koncipován jako integrované spojení podnikatele s jeho zákazníkem, které má dvě stránky:

- zhodnocovací (dochází k postupnému růstu přidané hodnoty),
- informační (vlastní předpovědi a konkrétní objednávky). [3]

Zhodnocovací proces	Tok zboží	Tok informací
↑	ZÁKAZNÍCI	↓↓
↑	↑↑	↓↓
↑	DISTRIBUCE	↓↓
↑	↑↑	↓↓
↑	PODPORA VÝROBY	↓↓
↑	↑↑	↓↓
↑	NÁKUP	↓↓
↑	↑↑	↓↓
↑	DODAVATELÉ	↓↓

Tabulka 2: Integrovaný logistický systém [3]

System uvedený v tabulce není vlastní jen výrobním firmám, ale potřeba koordinace požadavků s prováděním operací je nezbytná také u velkoobchodníků, maloobchodníků, politických a sociálních organizací. Při řízení toků dochází k různě dlouhým a složitým logistickým řetězcům. [3]

V příštích letech bude silně stoupat vliv logistiky na konkurenční schopnost podniků. Strategický význam logistiky tak bude zcela zřejmý. Mohou být zvažovány tyto výhledy logistiky:

- logistika vstoupí v budoucnosti více do středu zájmu podnikového myšlení,
- u pracovníků budou žádáni pracovníci s vyšší kvalifikací,
- logistika zaujme nejvyšší místo v hierarchii podniků,
- pomocí logistiky lze dosáhnout nižších zásob a kratších dodacích lhůt,
- náklady na logistiku budou klesat,
- v důsledku nových a lepších informačních a komunikačních technologií stoupne tvorba hodnot podniků,
- v důsledku aplikace logistiky se mohou zvýšit zisky podniků. [11]

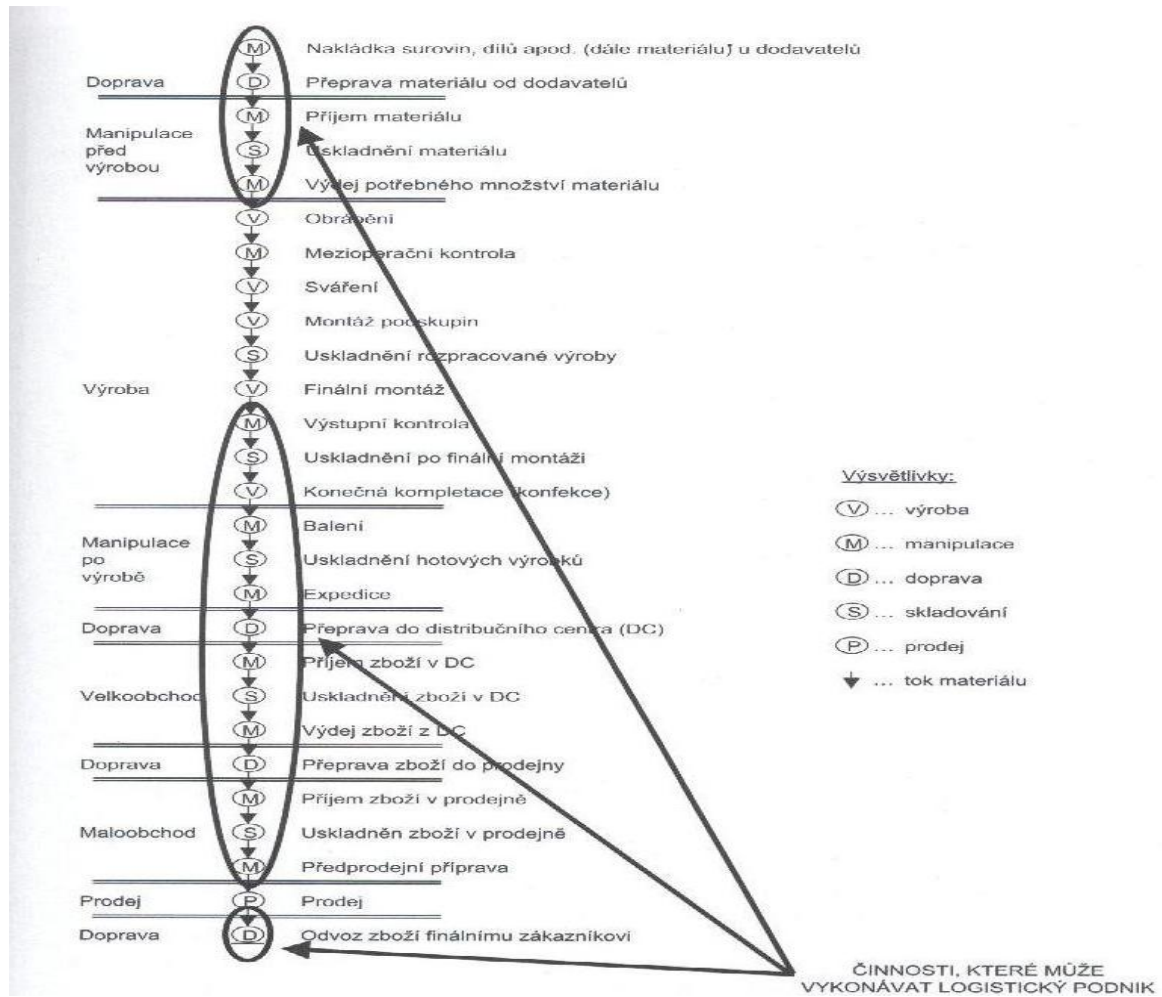
3.1 Logistika podniku

V prostředí vyspělého trhu je aktivní podíl logistiky na tvorbě strategie podniku nutnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku. Pro fungování logistického systému podniku je potřeba se zaměřit na zvýšení logistických výkonů a dosáhnout tím zrychlení toků v logistických řetězcích, potom jako efekt se dostaví snížení zásob, a uvolnění kapitálu v nich vázaného spolu s poklesem logistických nákladů.

Cyklus logistiky obchodního řetězce lze definovat těmito dílčími úkony, které směřují k jednomu cíli a tím je kompletní zajištění požadavku zákazníka:

- přijetí obchodního případu,
- vytvoření objednávky, její obsahový, termínový a cenový požadavek,

- plánování potřebných materiálových specifikací, včetně zpracování návrhů na nákup, výrobu a kooperaci,
- objednání a nákup zboží a služeb od dodavatelů,
- zajištění skladového hospodářství a řízení zásob včetně správy obalů, kontejnerů a nebezpečných obalů,
- plánování výrobních a přepravních kapacit,
- řízení realizace výrobní zakázky,
- expedice hotových výrobků
- archivace zakázek a dat



Obrázek 4: Zpracování zakázky v podniku [14]

Na obrázku je znázorněn proces logistiky, kde jsou patrné jednotlivé články logistiky podniku. Je zde vidět celý obchodní řetězec.

4 CONTROLLING LOGISTIKY

Logistické systémy jsou propojeny rozdílnými rozhodovacími parametry, díky kterým můžeme účinně studovat problémy logistiky. Z důvodu vysoké komplexnosti těchto systémů a rostoucím nákladům na logistické výkony se zvyšuje nutnost zavádění cílového plánování, řízení, kontroly a koordinace dílčích úseků logistiky. Tyto úkoly zajišťuje controlling v logistice.

Controlling v logistice se zaměřuje především na:

- permanentní kontrolu hospodárnosti (porovnání plánu se skutečností, u nákladů i výnosů),
- pořizování a poskytování informací pro potřeby rozhodování."

Dle Sixty a Mačáta „*logistický controlling musí údaje pořizovat, zhušťovat a jako relevantní informace předávat logistickému managementu.*“ [8]

Controlling logistiky optimalizuje v oblasti podnikově-politického rozhodování záměry ve vztahu ke kapacitám, výkonům služeb, fixním nákladům a rozpočtům.

4.1 Postupy controllingu logistiky

Průběh procesu controllingu v logistice může probíhat v 6 krocích:

1. Krok: stanovení cílů – musí být operativní, realistické. Je nutno vymezit obsah a rozsah cílů a časový horizont.
2. Krok: zjištění skutečnosti – je nezbytné vymezit rozsah měření, stanovit ukazatele, body a postupy měření.
3. Krok: analýza odchylek – provádí se pouze při překročení tolerance, interpretují se příčiny vzniklých odchylek, které pak slouží jako důležité informace pro rozhodování.
4. Krok: plánování opatření – musí se vymezit těžiště zaměřených opatření, určit odpovědné osoby a lhůty, vyčíslit očekávané náklady.
5. Krok: tvorba nových plánovacích hodnot – pokud jsou opatření úspěšná a dojde ke zlepšení situace, tak se plánují nové hodnoty, podkladem jsou účinky provedených opatření.
6. Krok: výkaznictví a výsledky – zobrazení a editace výsledků orientovaných na nositele rozhodování – detailizace.

4.2 Systém ukazatelů controllingu v logistice

V rámci logistického systému je nutné vytvořit systém ukazatelů, který je průběžně hodnocen. Těžiště controllingu je výrazně ovlivňováno oborem činnosti, vytyčenou politikou podniku, faktory úspěšnosti. Před vypracováním soustavy ukazatelů je nutné definovat následující parametry:

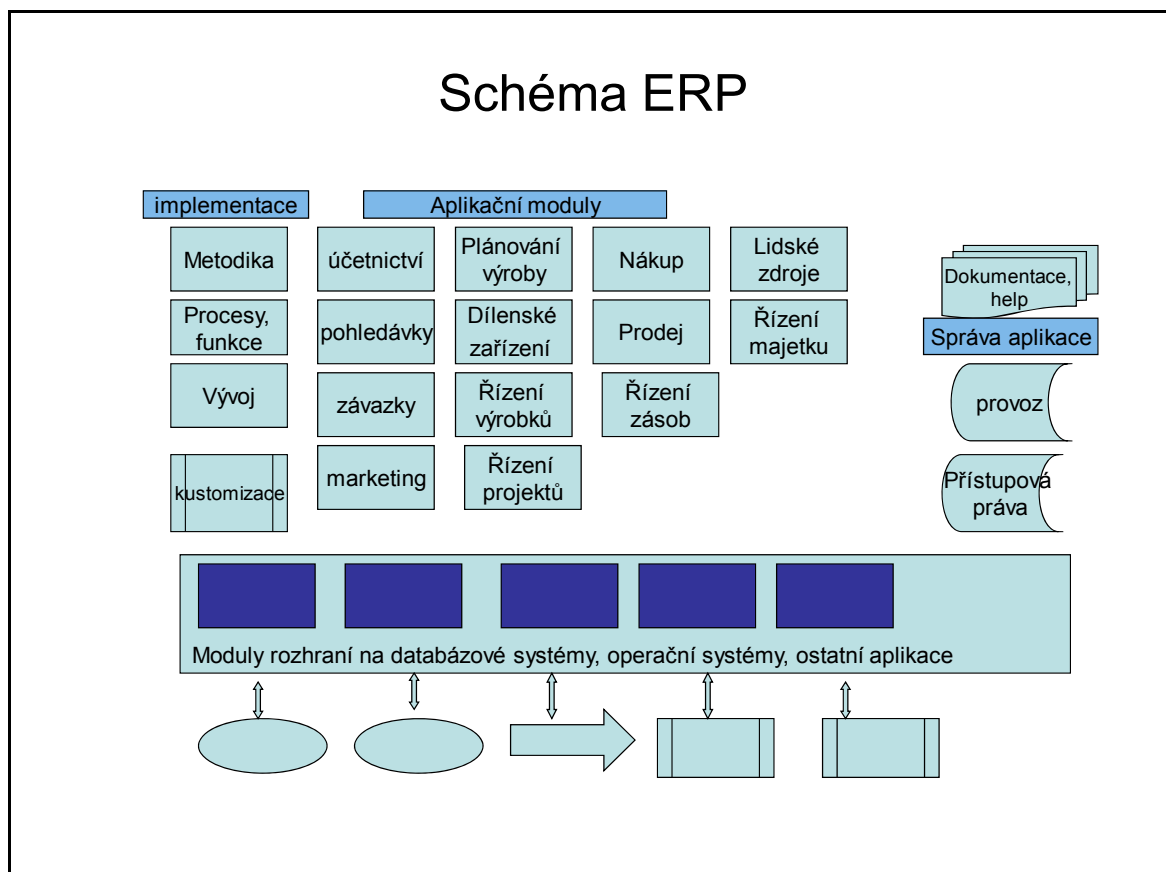
- rozsah úkolů logistiky (objem a struktura výkonů),
- počet a kapacita nositelů úkolů (pracovní síly, prostředky, výrobky),
- časový interval sledování vzniku nákladů.

Dílčí oblasti logistiky mají své konkrétní ukazatele, obecně je rozděluje na:

- ukazatele strukturní a rámcové (rozsah a nositelé úkolů, časové období sledování vzniklých nákladů),
- ukazatele produktivity (měření produktivity pracovních sil a technických zařízení),
- ukazatele hospodárnosti (poměr logistických nákladů k určitým jednotkám výkonů),
- ukazatele jakosti (posouzení stupně dosažení zadaného cíle).

4.3 Charakteristika ERP

ERP je zkratka z anglického názvu Enterprise Resource Planning (ERP) pro plánování podnikových zdrojů. ERP je charakterizován jako typ aplikačního software, který umožňuje řízení a koordinaci disponibilních podnikových zdrojů a aktivit, umožňuje automatizovat a integrovat klíčové podnikové procesy, funkce a data v rámci celé firmy. V dnešní době do ERP patří především dvě hlavní funkční oblasti, kterými jsou logistika (celá podniková logistika – nákup, skladování, výroba, prodej) a finance, které zahrnují finanční, nákladové a investiční účetnictví a také podnikový controlling.



Obrázek 5: Schéma ERP [14]

Na obrázku je schéma aplikačního software ERP. ERP je charakterizován jako integrace výrobních a finančních modulů, umožňuje lépe posuzovat a řídit ekonomické efekty a případná rizika jednotlivých zakázek, zajišťovat lepší provázanost výrobního a finančního plánování, včetně vazeb na řízení prodeje, nákupu, personálních zdrojů a řízení majetku. ERP software pokrývá rozhodující část podnikového řízení na taktické a operační úrovni řízení databáze. Umožňuje realizovat obchodní, marketingové, personální, kapacitní a další analýzy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Z důvodu možné obavy o zneužití této práce, ze strany společnosti, bylo dohodnuto s ekonomickou ředitelkou, že některé reálné údaje firmy budou zaměněny. Pro ochranu citlivých dat společnosti bylo přijato opatření, které zkresluje údaje společnosti dle koeficientu, který je znám ekonomické ředitelce a autorovi práce. Veškeré údaje jsou však svou povahou použitelné pro tuto práci.

5.1 Představení společnosti

Předmětem činnosti společnosti XY je čerpání, úprava a prodej minerální vody. Hlavním výrobním programem společnosti je stáčení minerální vody pod vlastní obchodní značkou. Ke stáčení minerální vody používá moderní špičkové technologie, které zaručují vysokou kvalitu produktů při maximální kontrole hygienické čistoty.

Společnost vznikla v roce 1992 jako společnost s ručením omezeným. V současnosti vlastní společnost potomci původního majitele závodu a jedna právnická osoba.

Obchodní politika společnosti je orientována výhradně na spotřebitele, o čemž svědčí šíře i hloubka sortimentu. Společnost stále rozšiřuje svůj sortiment jak na tuzemský, tak i na zahraniční trh. Celkově nabízí přírodní minerální vodu ve dvou druzích, přírodní a jemně perlivou a dále v ochucené podobě ve 14 druzích. Mezi klasické příchutě patří především citron, pomeranč, grep, limetka, černý bez, malina, jahoda, černý rybíz a alpské byliny. Obchodním partnerům je minerální voda dodávána v balení 1,5 l a 0,5 l PET, ve vratných skleněných obalech 0,7 l a 0,33 l, v nevratných skleněných obalech 0,33 l a ve vratných sudech KEG 30 l a 50 l.

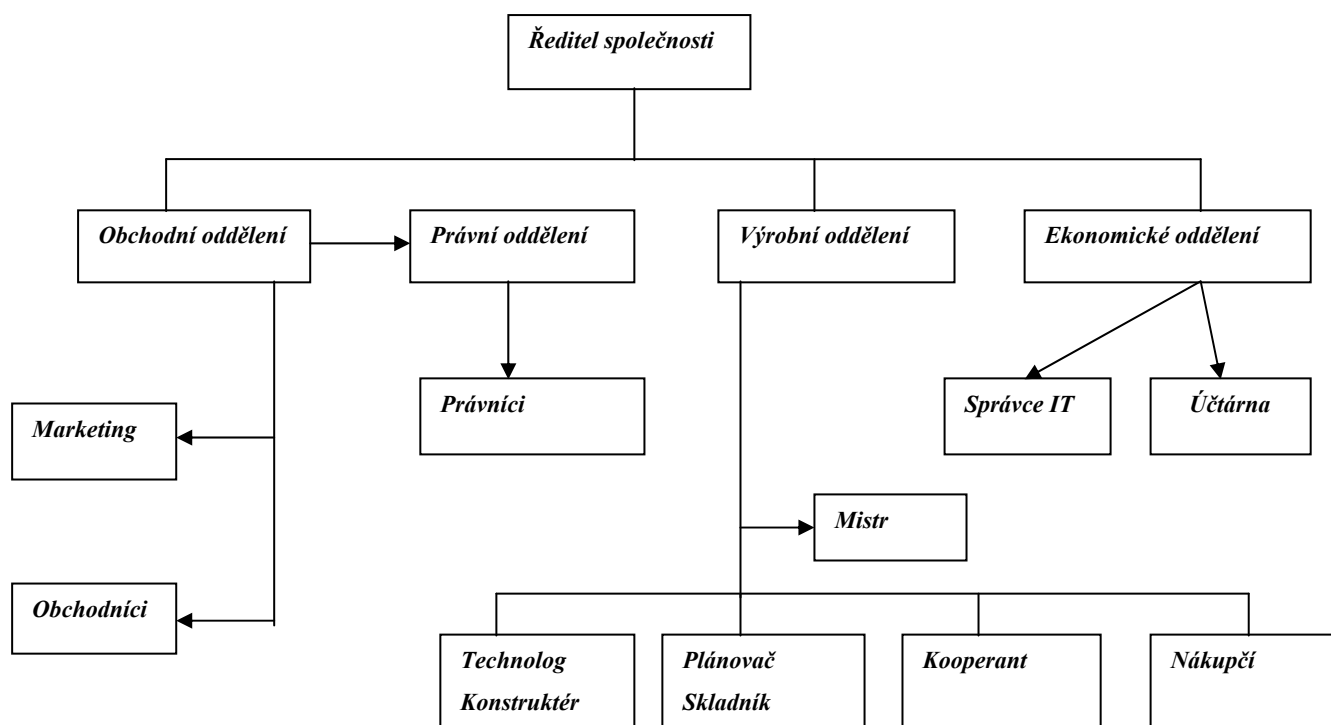
Společnost má certifikovaný systém kritických bodů HACCP Českou společností pro jakost.

Společnost nemá vlastní oddělení výzkumu a vývoje, ale v návaznosti na přetrvávající trend v oblasti nápojů uvádět na trh každoročně novinky v příchutích, složení, balení atd., spolupracují zástupci společnosti s pracovníky dodavatele sirupů a esencí na vývoji nových produktů a produktových řad výrobků.

5.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti vychází z liniového typu. V čele společnosti stojí ředitel. Společnost je rozdělena na 4 úseky (výrobní úsek, obchodní úsek, právní úsek a ekonomický

úsek) a má 3 odborné ředitele, kteří řídí jednotlivé úseky. Právní úsek řídí současně s obchodním úsekem obchodní ředitel.



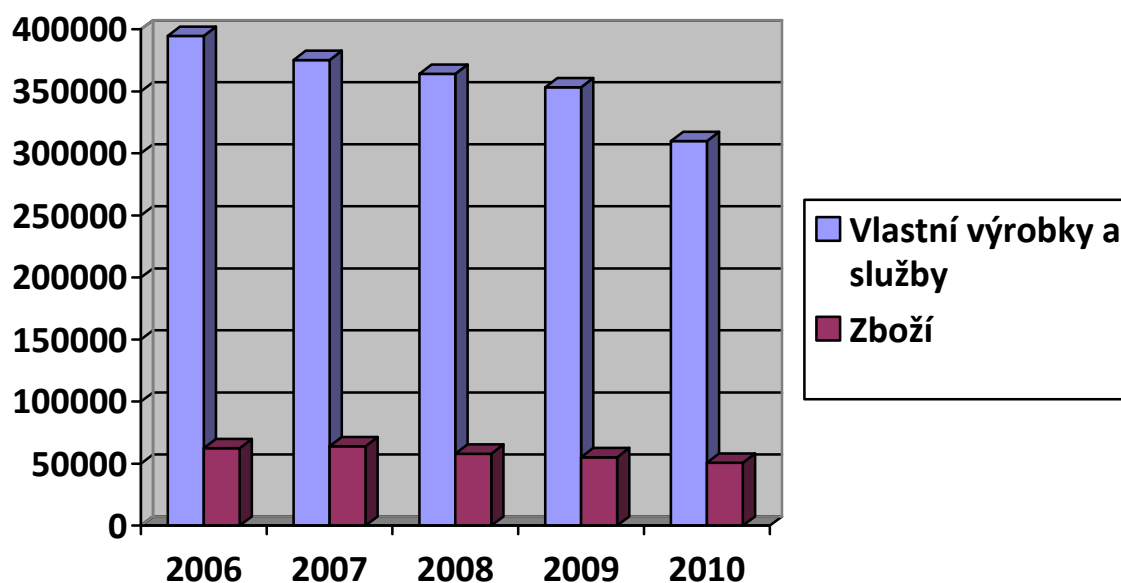
Obrázek 6: Organizační schéma společnosti [vlastní zpracování]

5.3 Přehled ukazatelů

5.3.1 Přehled tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a prodej zboží v letech 2006-2010

	Prodej vlastních výrobků a služeb (v tis.Kč)	Prodej zboží (v tis.Kč)
2006	394696	62334
2007	375216	63930
2008	364317	57914
2009	353325	55179
2010	310030	50711

Tabulka 3: Přehled tržeb v podniku v letech 2006-2010 [vlastní zpracování]



Obrázek 7: Graf za vlastní výrobky a služby v letech 2006-2010 [vlastní zpracování]

Jak je zřejmé z tabulky i z grafu přehledu tržeb, má objem tržeb především za vlastní výrobky klesající tendenci. Důvodem není jen ekonomická krize, ale hlavně cenová politika obchodních řetězců. Společnost dodává do těchto subjektů 50% své produkce a cenu realizuje na úrovni úplných vlastních nákladů.

5.3.2 Přehled ukazatelů hospodářské činnosti za rok 2010

Náklady celkem	331665
Výkonová spotřeba	203167
Náklady na prodej zboží	51703
Osobní náklady	43651
Odpisy	11477
Provozní a finanční	21667
Mimořádné náklady	0
Výnosy celkem	329618
Tržby za prodej zboží	55475
Výkony	255116
Provozní a finanční náklady	19027
Mimořádné náklady	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	-2047

Tabulka 4: Přehled ukazatelů hospodářské činnosti za rok 2010

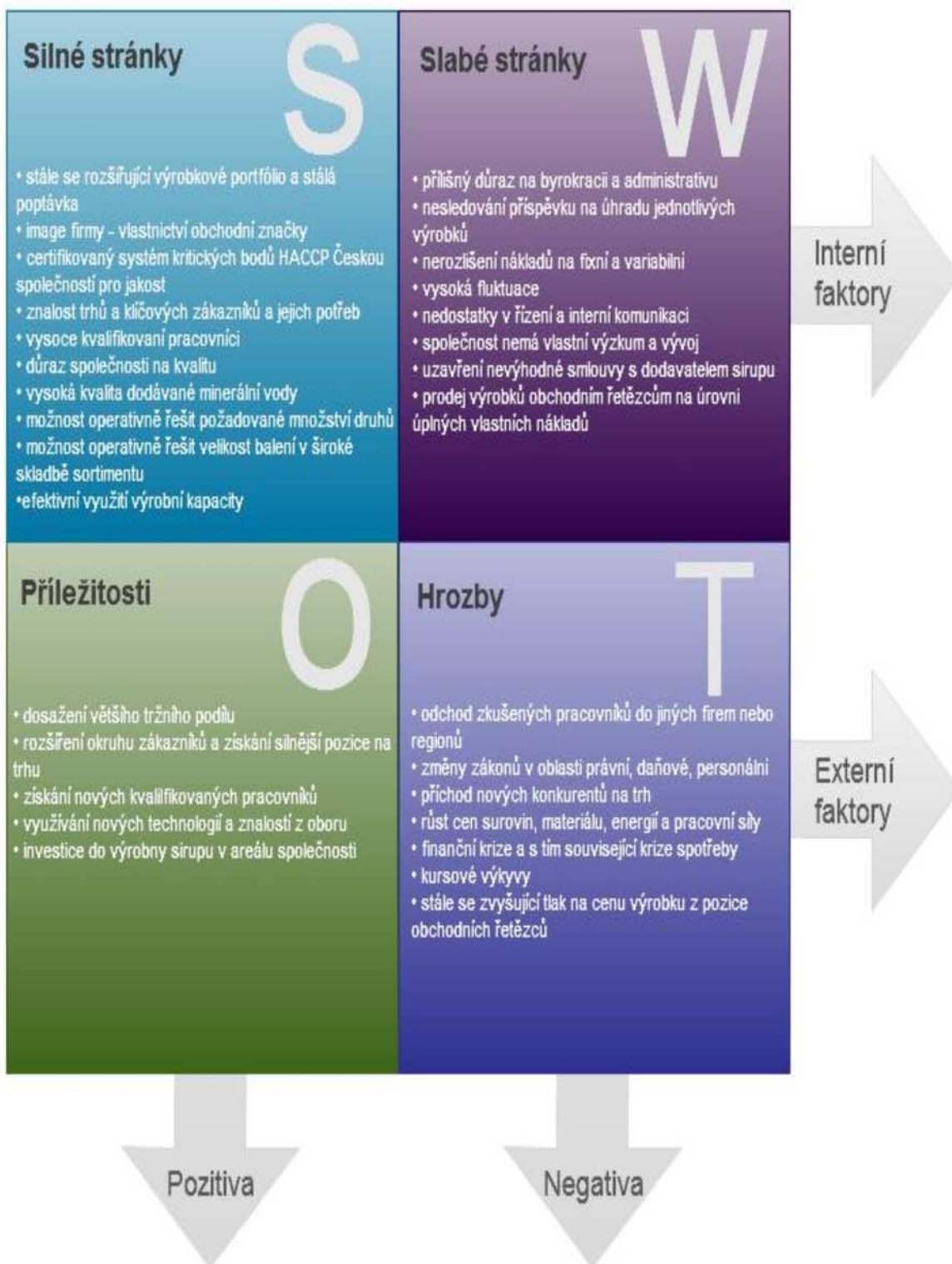
V roce 2010 došlo k propadu výsledku hospodaření oproti roku 2009. Tento propad je zapříčiněn snížením provozního výsledku hospodaření – tj. snížením výše tržeb za prodej zboží a snížením tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2010. Tato skutečnost byla způsobena ztrátovým prodejem do obchodních řetězců.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI

Úspěch každého podniku závisí na schopnostech manažerů společnosti, na jejich dovednostech rozeznat potencionální problémy, a tím tak zamezit nepříjemným ztrátám. Po rozpoznání problémů se snáze nachází řešení k jejich včasné eliminaci. Před samotnou implementací controllingových nástrojů do řízení firmy je nutné zmapovat předpoklady a definovat úzká místa podniku. K vyhodnocení situace ve společnosti jsem využila jeden ze strategických nástrojů pro společnost SWOT analýzu.

6.1 SWOT analýza

SWOT Analýza



Obrázek 8: SWOT analýza [vlastní zpracování]

Z výše uvedené SWOT analýzy vyplývá, že společnost má řadu příležitostí pro svůj rozvoj a zlepšení své pozice na trhu, čímž i zlepšení ekonomické situace. Podmínkou úspěchu je také brát v potaz zmiňované hrozby a předem připravit plán, jak jim předejít.

6.2 Plánování ve společnosti

Z hlediska controllingu se společnost zabývá především plánováním. Sestavuje plány roční i měsíční, které zobrazují předpoklad na další období, a porovnává je se skutečností. Rozhled společnosti se tedy orientuje na sledování vývoje pomocí sestavovaných plánů. Účelně využívá tyto dílčí plány:

1. Plán odbytu – tento je základem pro plán tržeb a pro plán výroby. Obsahuje odbyt v potřebném členění, tržby v potřebném členění, vývoj odbytu, odbytových cest, zákazníků.
2. Plán nákupu – zahrnuje budoucí směrnice nákupní politiky, situace na hlavních nákupních trzích firmy, vývoj cen u hlavních komodit.
3. Plán výroby – sestavují technologové společnosti a zaměřují se na oblast výrobní režie.
4. Plán nákladů – společnost člení náklady na druhové a na kalkulační. Nedostatkem společnosti je absence členění nákladů na fixní a variabilní.

6.3 Controlling a IT ve společnosti

Ve společnosti není v současné době implementován útvar controllingu a rovněž ani funkce controllera není ve společnosti systematizována. Některé dílčí činnosti spadající do oblasti působnosti controllingu vykonává ekonomická ředitelka, která je nepřiměřeně vytížena. Provádí sestavování dílčích plánů a využívá controlling především k porovnávání skutečnosti a plánu, na základě něhož vzniká přepočtená skutečnost. Stanoví rozdíly a subjektivně se popíše jejich příčina. Společnost se nezabývá plánovaným Cash-flow, plánem investic a personálním plánem. Firma neanalyzuje odchylky skutečnosti od plánu, a proto není schopna určit, zda k dané odchylce došlo vlivem změn objemu výroby v ks, vlivem změn prodejní ceny, vlivem změn VN nebo vlivem změny FN. Dochází k neefektivnímu a netransparentnímu řízení procesů. Tyto nedostatky je třeba efektivně řešit. Důvodů pro zavedení controllingu je celá řada. Náklady jsou stále tím nejžhavějším tématem, je potřeba se zaměřit na jejich snižování, poklesly tržby

nebo také chybí přehled výsledků ve formě reportů. Orientací na controlling může společnost získat řadu výhod. Základem úspěchu je zvýšení konkurenceschopnosti, posílení společnosti z hlediska existence, provázanost informací a pravidelný přehled o hospodaření společnosti v určitém čase.

Narůstající množství informací vyžaduje použití výpočetní techniky. Controlling si nelze představit bez podpory počítačového zpracování dat, která je nutná ke splnění jeho hlavní úlohy – dát k dispozici informace rychle, orientované na příjemce a na danou situaci.

Společnost používá informační systém SAP R/3. Tento informační systém v sobě při plném využití integruje všechny podnikové procesy. Slabou stránkou systému je, že společnost zatím nevyužívá všechny dostupné moduly tohoto informačního systému, proto nedochází k provázanosti jednotlivých modulů a nejsou plně využity všechny výstupy, které může tento program poskytnout. Uživatelé se zatím spokojili se základními znalostmi systému a nebyla nikým projevna snaha o využití nových funkcí.

Vzhledem k tomu, že podnikový informační systém není optimálně využíván, slouží k získávání informací další hlášení např. ve formě přehledů a tabulek sestavovaných odpovědnými pracovníky v MS Excel. Ti je pak předávají ekonomické ředitelce, která s nimi dále pracuje.

6.4 Zhodnocení současného stavu

Analýza současného stavu ve společnosti přinesla poznatky, které brání efektivnějšímu chodu společnosti:

- V organizační struktuře není zahrnut controllingový útvar a ani pozice controllera
- Informační systém podniku není plně využíván a funguje nedostatečně.
- Vedoucí středisek zpracovávají své výstupy např. v MS EXCEL nebo MS WORD, jde o zbytečnou duplicitu (pokud by se plně využíval informační systém podniku)
- Nevyužívá všech možností informačních technologií
- Nevyužívá se plán Cash-flow, řízení pohledávek, nesleduje se produktivita, ukazatele založené na cash-flow a neprovádí se analýza bodu zvratu
- Nepracuje se s krycím příspěvkem na úhradu a krátkodobým hospodářským výsledkem, nedostatkem je nerozdělování celkových nákladů na fixní, smíšené a variabilní pro potřeby controllingu.

7 ZAVEDENÍ LOGISTICKÉHO CONTROLLINGU

Předpokladem zavedení efektivního logistického controllingu je, aby byla současně zavedena logistika a logistický controlling. Vhodný je nepatrný předstih implementace logistiky před logistickým controllingem. Vedení podniku stojí před nelehkou otázkou, zda logistický controlling osamostatnit (decentralizovat) nebo nechat v kompetenci centrálního controllingu. Dle zkušeností je vhodnější logistický controlling ponechat v působnosti controllingu centrálního. I přesto, že je implementace logistického controllingu velmi náročná, vedení podniku se opravdu vyplatí. Dostává přesný popis a kvantifikaci všech součástí logistických procesů, které tvoří kompletní logistický řetězec každého podniku.

Logistický controlling musí pracovat s účelnými ukazateli s vysokou vypovídací schopností, proto je prvním úkolem každého podniku si takovou soustavu vypracovat samo. Před vypracováním je nutné definovat zejména parametry jako rozsah úkolů (objem a struktura výkonů), počet a kapacita nositelů úkolů a časový interval sledování vzniku nákladů. [8]

7.1 Postup zavedení procesu controllingu v logistice

Cílem logistického controllingu je vybudování komplexní soustavy kalkulace nákladů a výkonů, včetně systémů logistických ukazatelů. Obecně probíhá proces implementace v následujících šesti krocích:

7.1.1 Stanovení cílů

Cílem společnosti v následujících letech je udržet svou pozici na trhu minerálních vod a pokračovat v trendu zaměřeném na zvýšení celkové rentability a finanční stability firmy. V rámci marketingové strategie i nadále inovovat základní výrobovou řadu a zvýšit povědomí o značce a produktech společnosti formou účinné mediální kampaně. Tento cíl je dlouhodobý a trvalý.

Společnost musí být schopna přizpůsobením a změnou výroby rychle reagovat na změněné požadavky trhu. Vysoká flexibilita musí být zpravidla vykoupena nízkou hospodárností. Je na vedení společnosti, aby stanovilo zásadní priority.

Logistické náklady jsou středem zájmu zejména proto, že tvoří významnou část nákladů na reprodukční proces. Velmi často jsou vyšší než náklady vynaložené na výrobu zboží. Posláním logistiky je vytvořit takový systém řízení, který bude schopen zabezpečit požadované služby a

výrobky zákazníkům při minimálních nákladech. Cílem společnosti je snižování nákladů na všech úrovních společnosti.

7.1.2 Zjištění skutečnosti

Je nezbytné vymezit rozsah měření, stanovit ukazatele, body a postupy měření.

Významnou položku v přímých nákladech tvoří sirup. Společnost uzavřela dříve smlouvu s dodavatelem, která se ale nyní jeví jako nevýhodná. Uvažuje tedy nyní o změně dodavatele. K tomu může použít například analýzu ABC, která je důležitým nástrojem pro stanovení priorit. Touto analýzou zjistíme dodavatele, který je pro nás nejvýhodnější. Pro vlastní controlling má mimořádný význam, protože umožňuje cílené a hospodárné postupy. Tato analýza lze použít i u odběratelů. Zjistíme, kterým bychom měli věnovat nejvíce času. Pokud mají činnosti nákupu vést k nízkým nákladům v této oblasti, je nejúčelnější věnovat nejvíce péče odběratelům skupiny A (5%), protože mají vliv na 75% celkového našeho obratu. Nejčastěji se analýza ABC používá pro klasifikaci a rozdělení sortimentu materiálu na skupiny při řízení nákupního procesu.

Kromě ABC analýzy, která se zabývá vztahem mezi množstvím a hodnotou, mohou být použita i jiná kritéria k určení množství nakupovaných materiálů. Poznatky o struktuře spotřeby jednotlivých druhů materiálu jsou rovněž důležité. U analýzy XYZ se materiály rozdělují podle struktury spotřeby.

Výsledky analýzy ABC a analýzy XYZ mohou být vzájemně velmi úspěšně kombinovány. Pokud kombinujeme vztahy mezi množstvím a hodnotou analýzy ABC se vztahy struktury spotřeby množství u analýzy XYZ, dostaneme cenné nástroje plánování, kontroly a řízení při hospodaření s materiály. Kombinace těchto analýz přináší doplňující informace o materiálu, který se ve společnosti spotřebovává.

	Podíl v %	Počet položek (kumulovaně)	Objem zásob v Kč (% z celkového objemu zásob)	
	100	C	C	
	90		B	
	80		A	
	70			
	60			
	50			
	40			
	30			B
	20			A
	10			A

Tabulka 5: Analýza ABC [18]

7.1.3 Analýza odchylek

Odchytky od plánů je nutné sledovat v měsíčních intervalech a zjištěné rozdíly skutečností analyzovat. Na základě rozboru je nezbytné plynule přejít k dalšímu kroku, a to přijmout nápravná opatření. Společnost musí stanovit důležitost a významnost odchylek a k tomuto přiřadit postup řešení. Pro měsíční porovnání plánu se skutečností je vhodné vytvořit přehled - tabulky zobrazující jednotlivé výkony a odchylky.

7.1.4 Plánování opatření

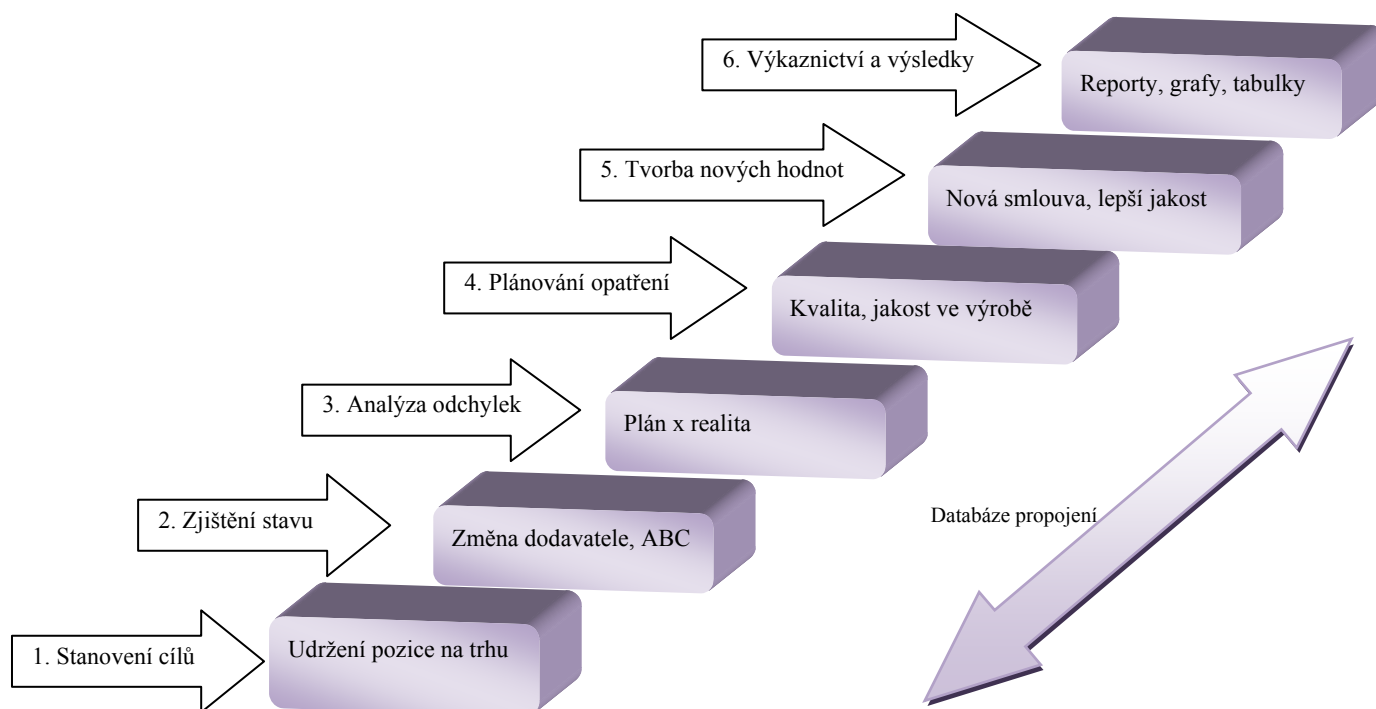
Součástí systému řízení kvality je zásada, že každé odchytky lze předcházet. Proto je uplatňována zásada prevence opírající se o trvalou specifikaci požadavků na jakost, zapojení všech pracovníků do řízení jakosti ve výrobě, zapojení všech pracovníků do vyhodnocování dosažených výsledků, jednoznačné delegování pravomocí a odpovědnosti na všech stupních řízení a maximální zviditelnění dosažených výsledků jejich zveřejňováním.

7.1.5 Tvorba nových plánovacích hodnot

Podkladem pro nové hodnoty jsou účinky provedených opatření.

7.1.6 Výkaznictví o výsledcích

Výkaznictví nebo též zpravodajství o výsledcích musí zahrnovat dokumentaci, do jaké míry dosáhly jednotlivé vykazující jednotky svých cílů, v čem a proč a z jakých důvodů se odchýlili a jaká protipatření přijmou k odstranění odchylek vedoucí pracovníci.



Obrázek 9: Implementace logistického controllingu v 6. krocích [vlastní zpracování]

V obrázku hodnotím postupně kroky, kterými je možné dosáhnout zavedení logistického controllingu. Jednotlivé kroky jsou propojeny mezi odděleními (marketing, obchodní oddělení, logistika, personalistika, výroba, účtárna). Software pokrývá rozhodující část podnikového řízení na taktické a operační úrovni řízení databáze.

7.2 Návrhy a doporučení

7.2.1 Pravomoci a odpovědnosti controllera

Prvním krokem k zavedení controllingu a následně logistického controllingu musí být zřízení pracovní pozice controller. Hlavní odpovědnosti controllera ve společnosti bude sběr nejen

ekonomických informací, jejich analýza a reporting vedení společnosti. Controller bude koordinovat základy plánování a rozhodování, bude odpovědný za tvorbu rozpočtu.

V rámci reportingu bude informovat o příčinách a velikosti odchylek od plánu, o změnách a bude mít tzv. podnikohospodářskou poradenskou funkci. Formou vhodných nástrojů bude uskutečňovat strategické cíle společnosti. Vyhodnotí ekonomické a procesní efekty přijatých nápravných opatření.

7.2.2 Využití informačního systému

Společnost bohužel patří mezi firmy působící na našem trhu, které zdaleka nevyužívají všech možností informačních technologií k úsporám nákladů na logistiku. Prvořadým úkolem je vytvoření všech technických podmínek pro snadné zavedení nového využívání celého informačního systému. Spolupráce s controllerem je vždy nezbytná pro definování výstupů z tohoto systému.

Jak jsem již zmiňovala, společnost používá informační systém SAP R/3. V současné době je systém SAP považován za největší ERP systém vůbec. Plně odpovídá celopodnikovým řešením.

Jsou zde patrné nedostatky ve správném chápání pojmů, které s nasazením speciálních systémů pro řízení skladů bezprostředně souvisejí. Společnost není vybavena pokročilými systémy pro řízení skladů ani v plné míře nevyužívá EDI komunikaci se všemi obchodními partnery.

V oblasti logistiky se objevují kapacitní problémy. Ty lze řešit zavedením efektivnějších skladových technologií, počínaje využitím regálových systémů až po automatizaci skladových procesů. Stávající systém pouze řeší evidenci skladového hospodářství. Nákladově velmi efektivní možností je pořízení pokročilého systému pro řízení skladů (WMS). Tím lze ušetřit až pětinu skladového prostoru a přitom nasazení systému zafinancovat z úspor nově nastavených řízených procesů nákupů, skladu a expedice. Řada logistiků neví, co lze skutečně označit za systém řízení skladu. Adresný skladový systém je dnes již integrovanou součástí každého většího ERP systému. Systém pro řízení skladů však představuje inteligentní software, který řídí chod celého skladu, podporuje optimalizaci práce skladníků nejen při příjmu a výdeji, ale také při inventurách. WMS také eviduje výkonnost pracovníků skladu a vytváří podklady pro jejich hodnocení. Dochází k automatickému určování skladové adresy při skladových operacích, k optimalizaci operací podle priorit logistické strategie, k výběru nejstaršího zboží podle balení či váhy zboží a k fungování skladu i v nepřítomnosti hlavního vedoucího skladu. Průzkumy

z oblasti logistiky již prokázaly, že návratnost takovýchto komplexních projektů implementovaných řízených skladů se pohybuje od 16 do 24 měsíců.

Díky globálnímu standardu EDI firmy na českém trhu hledají způsoby toku logistických dat mezi on-line komunikujícími systémy. V současné době se rozšiřuje počet firem, které využívají EDI, motivací je ekonomická nejistota v maloobchodu, která vyžaduje efektivnější vzájemnou komunikaci.

Společnost skladuje veškeré zboží na paletách. I když společnost patří mezi firmy, které vybavují tuto logistickou jednotku paletovým štítkem, je tento využíván jen pro načtení do skladové evidence a omezuje se jen na údaje o množství. V praxi se již rozšiřuje používání štítků se standardním SSCC kódem (seriál shipping container code), který představuje osmnáctimístné číslo sloužící k identifikaci konkrétní logistické jednotky při manipulaci a průchodu zboží dodavatelským řetězcem. SSCC kód je zanesen do čárového kódu pro automatické načtení palety bez nutnosti jejich rozbalení. Logistik se může spolehnout na eliminaci chybovosti a rychlejší skladovou evidenci. Další využitelnost je v úspoře nákladů při průchodu zboží dodavatelským řetězcem a dosledovatelnosti zboží. Je možno využít kombinace s elektronickým dodacím listem prostřednictvím EDI komunikace.

7.2.3 Rizika

Zavedení každé novinky naráží na rizika a bariéry. Hlavními argumenty jsou věty typu „nikdy jsme nic podobného nepotřebovali“, neochota a nechuť spolupráce na něčem novém a nepoznaném. Problémy v návycích a myšlení pracovníků, zažitá nedůvěra, nedostatek či nadbytek informací, časová náročnost zavedení nových controllingových modulů, špatná organizační struktura, a mnoho dalších. Je proto nutné seznámit všechny zúčastněné pracovníky se situací a je nutno je motivovat k podpoře a součinnosti. Stále ještě existuje mnoho podniků, jejichž vedoucí si myslí, že zvyšující efektivnost práce souvisí úsporou výdajů na školení. Jejich zaměstnanci ale neví co a proč dělají, nechápou důsledky nepřesností práce a žádný informační systém se jim „nehodí“. Jedno pravidlo investování do počítačových systémů říká, že jedna třetina investic by měla jít do hardware, jedna třetina do software a jedna třetina do školení personálu. Proškolení personálu je stejně důležité jako samotná fyzická investice. Peníze vložené do zvyšování kvalifikace zaměstnanců jsou investice, které musí přinést zisky a též zvýší produktivitu i kvalitu výrobků.

7.2.4 Distribuce výrobků

Distribuci výrobků zajišťuje společnost prostřednictvím externích přepravních společností. Krize, která proběhla i v oblasti dopravních kapacit, dělá potíže a omezuje mnoho dodavatelů. Trh přeprav trpí nedostatkem kapacit, zejména ke konci měsíců, kdy jsou potíže sehnat dopravce. Krize zasáhla hlavně menší přepravce, kteří vykrývali nárůsty objemů v období špiček. Činnost ukončili a nyní na trhu citelně chybějí. Společnost by proto měla uzavřít smlouvy s dalšími menšími autodopravci.

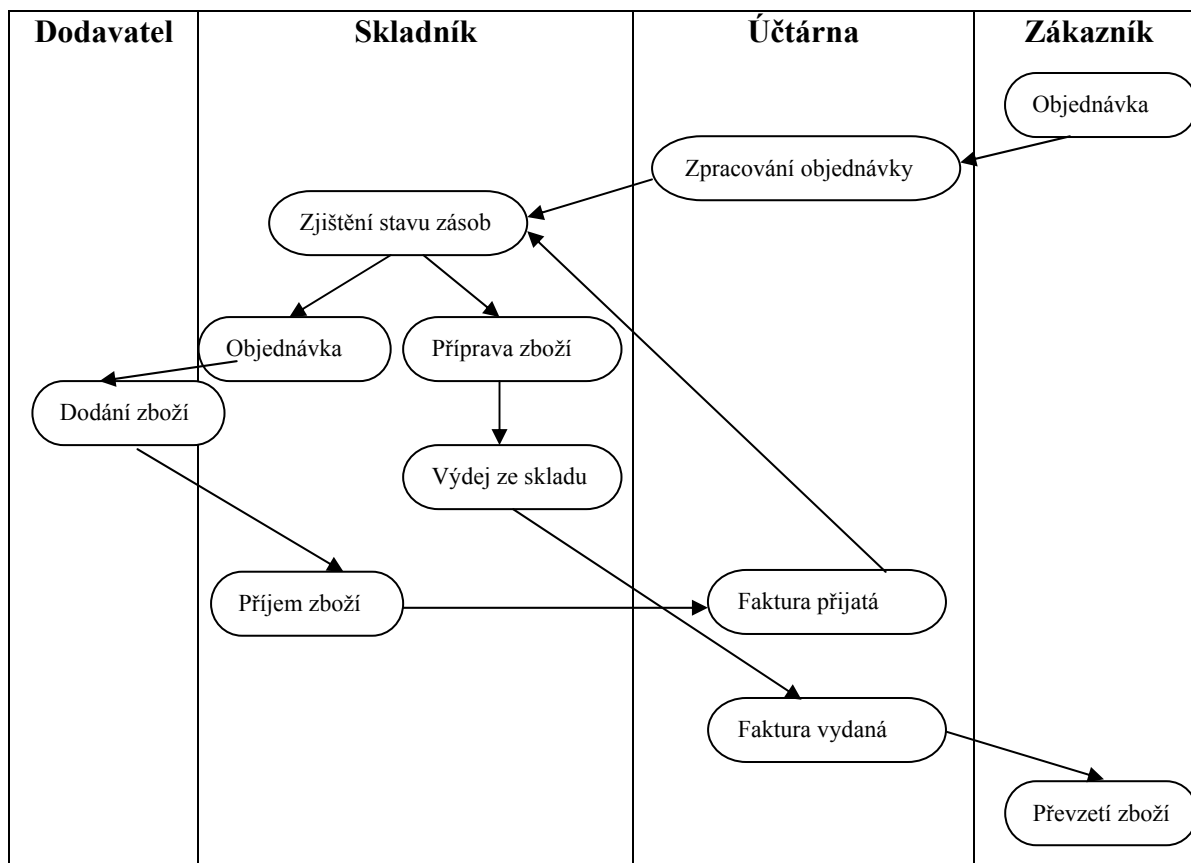
8 VYHODNOCENÍ EKONOMICKÉHO PŘÍNOSU

V předchozích kapitolách jsem popisovala konkrétní návrhy, jak zefektivnit některé procesy a urychlit toky informací směrem k managementu firmy a ušetřit firmě náklady za skladování a vypovězení nevhodné smlouvy s dodavatelem sirupu.

Systém čárových kódů představuje základní nástroj řízení stavu zásob. Díky tomuto systému, který by byl propojený se systémem elektronické výměny EDI, by firma snížila objem kapitálu vázaného v zásobách, uvolnila část skladové plochy, část pracovníků převedla na jiná místa a snížila dobu cyklu objednávky o více než třetinu.

Pro firmu nebude nutné vynakládat příliš vysoké výdaje, jelikož nebude muset přijmout nového pracovníka na pozici controllera, ale investovat pouze do proškolení stávajícího zaměstnance z finanční účtárny. Také nebude potřeba nákupu nového IS, ale pouze pořízení implementace nových modulů. Také nebyl zcela využit stávající informační systém, protože zaměstnanci s ním neuměli pracovat. Motivací k nastavení jednotlivých nástrojů doporučuji zaměstnancům, kteří budou nové moduly obsluhovat, přiřadit příplatek nebo odměnu za odvedené výkony.

Přínosem pro firmu bude větší transparentnost a kvalita v oblasti řízení financí, manažeři se budou moci koncentrovat, co je podstatné pro rozhodování. Také díky nastavení a rozšíření funkčnosti systému firma dosáhne časové úspory pracovníků, včasné a správné analýzy možných snížení nákladů, snížení zásob, snížení skladovacích prostor.



Obrázek 10: Diagram aktivit – navržené schéma pro tvorbu nástavbového modulu [vlastní zpracování]

Na obrázku můžeme vidět návrh modulu, který jsme společně s finanční ředitelkou sestavili. Možné propojení v IS SAP, zahrnuje zpracování dat potřebných k zakázce. Hodnotím možné propojení složek firmy, jelikož se v současné době ukazuje jako nedostatečné.

ZÁVĚR

Žijeme ve světě, kde rychle narůstá konkurenční boj. Změna a inovace jsou jedinou cestou, jak tomuto rychlému vývoji čelit. Dobré řízení je takové, které se nebojí změn, ale naopak je podporuje v co největší únosné míře. Proto by měl být jasný význam naplánovaných a skutečně realizovaných změn.

S rozvojem přechodu na globální trhy stále roste význam logistiky. Vymezení logistických výkonů a nákladů se věnuje v poslední době velká pozornost. Vnitřní cíle logistiky se orientují na snižování nákladů (na zásoby, na dopravu, na manipulaci a skladování, na výrobu, na řízení) při dodržení splnění vnějších cílů. Ekonomickým cílem logistiky je zabezpečit logistické služby s optimálními náklady. Tyto náklady pak odpovídají ceně, kterou je ještě zákazník ochoten za vysokou kvalitu zaplatit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI Publisching, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] FEIBERG, František. *Finanční controlling – koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [3] GROS, Ivan. *Logistika*. 1. vyd. Chrudim: PORS 052, 1996. 228 s. ISBN 80-7080-262-6.
- [4] KONEČNÝ, Miloš. *Controlling: Studijní text pro kombinovanou formu studia*. 4. přeprac. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.
- [5] KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika – teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 216 s. ISBN 978-80-7179-673-2.
- [6] PERNICA, Petr. *Logistický management*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
- [7] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [8] SIXTA, Josef., MAČÁT, Václav. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [9] ŠOLJAKOVÁ, Libuše., FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
- [10] VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling – nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 1998. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
- [11] VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 1991. 360 s. ISBN 80-7259-032-4.
- [12] VYSUŠIL, Jiří. *Integrované názvosloví v controllingu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 1999. 143 s. ISBN 80-7259-007-3.
- [13] ŽURKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: GRADA Publishing, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.
- [14] Málek, Zdeněk., Čujan, Zdeněk. *Základy logistiky*. UTB: Zlín, 2008

Internetové zdroje:

[15] Informační technologie v logistice. Řízení dodavatelských řetězců – SCM, řízení skladů, RFID, traceability, EDI. *Tématické sekce pro IT logistiku [online]*. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/>>.

[16] KRČOVÁ, Soňa. Manažerské účetnictví a controlling. [online]. 2006 [cit. 2012-04-08]. Dostupný z WWW: <http://www.rongce.cz/dokumenty/skripta_VS/M_4_manazerske_ucetnictvi_a_controlling.pdf> .

[17] ONDRÁŠEK, Petr. Využití systémů ve skladové logistice má vysoký potenciál úspor. *Časopis IT Systems [online]*. 2012 [cit. 2012-04-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/pruzkum-vyuziti-systemu-ve-skladove-logistice.htm>>.

Jiné zdroje:

[18] Interní zdroje společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČR Česká republika

EDI Elektronická výměna dat

ERP Informační systém pro plánování podnikových zdrojů

EU Evropská unie

EURO Euro

HACCP Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů

IT Informační technologie

ISO Certifikát kvality

Na Náklady

SWOT Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

VN Variabilní náklady

WMS Systém pro řízení skladů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cíle controllingu v systému řízení [1] 1	13
Obrázek 2: Controlling a kooperace controllingu	16
Obrázek 3: Pojetí řízení - vzájemné souvislosti [10]	19
Obrázek 4: Zpracování zakázky v podniku [14]	24
Obrázek 5: Schéma ERP [14]	27
Obrázek 6: Organizační schéma společnosti [vlastní zpracování]	30
Obrázek 7: Graf za vlastní výroby a služby v letech 2006-2010 [vlastní zpracování]	31
Obrázek 8: SWOT analýza [vlastní zpracování]	34
Obrázek 9: Implementace logistického controllingu v 6. krocích [vlastní zpracování]	40
Obrázek 10: Diagram aktivit – navržené schéma pro tvorbu nástavbového modulu	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení úloh a zodpovědnosti [1].....	17
Tabulka 2: Integrovaný logistický systém [3].....	21
Tabulka 3: Přehled tržeb v podniku v letech 2006-2010 [vlastní zpracování].....	30
Tabulka 4: Přehled ukazatelů hospodářské činnosti za rok 2010.....	31
Tabulka 5: Analýza ABC [18].....	39

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY