

Zvýšení efektivity vybraných controllingových procesů ve společnosti

Bc. Tomáš Fajgl

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Tomáš Fajgl
Osobní číslo: M22006
Studijní program: N0412A050011 Finance
Specializace: Finance podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Zvýšení efektivity vybraných controllingových procesů ve společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti řízení ekonomických procesů se zaměřením na controlling.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost a popište její vybrané controllingové procesy.
- Analyzujte vybrané controllingové procesy ve společnosti z pohledu míry jejich efektivity.
- Na základě provedených analýz navrhněte doporučení pro zvýšení efektivity těchto procesů v dané společnosti.
- Zhodnotte přínosy, náklady a rizika navrhovaných řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 9788073579180.
- HIGGINS, Robert C.; KOSKI, Jennifer L. a MITTON, Todd. *Analysis for Financial Management*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2023. ISBN 978-1-265-04263-9.
- HRDÝ, Milan. *Dlouhodobý finanční management*. 2. vydání. Praha: Grant Thornton, 2023. ISBN 978-80-7676-470-5.
- HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 9788074004681.
- WAHLEN, James M.; BAGINSKI, Stephen P. a BRADSHAW, Mark T. *Financial Reporting, Financial Statement Analysis, and Valuation: A Strategic Perspective*. 9E. Australia: Cengage, 2018. ISBN 978-1-337-61468-9.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že:

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové 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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou 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 právních 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 – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové 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:

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

Ve Zlíně 19. dubna 2024

.....
Bc. Tomáš Fajgl

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje zvyšování efektivnosti vybraných controllingových procesů ve společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. Cílem je analyzovat procesy, navrhnout opatření pro jejich zlepšení a vyhodnotit výsledky z hlediska přínosů, nákladů a rizik. Práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou vysvětleny klíčové pojmy jako podnikové procesy, controlling a procesní organizace, a rovněž specifikovány metody hodnocení a řízení těchto procesů. V praktické části je provedena analýza interního a externího prostředí firmy, popis výchozího stavu procesů a představeny změny pro jejich efektivnější provoz. Dále jsou zhodnoceny dopady těchto změn, včetně analýzy nákladů, přínosů a rizik. Závěr práce sumarizuje hlavní výsledky a nabízí doporučení pro zefektivnění dalších procesů, které může společnost implementovat.

Klíčová slova: podnikové procesy, efektivnost procesů, procesní řízení, podnikové informační systémy, controlling

ABSTRACT

This master thesis focuses on enhancing the efficiency of selected controlling processes in the company ITALY STYLE LINEA, s. r. o. The aim is to analyze processes, propose measures for their improvement, and evaluate the outcomes in terms of benefits, costs, and risks. The thesis is divided into theoretical and practical parts.

In the theoretical part, key concepts such as business processes, controlling, and process organization are explained and methods for evaluating and managing these processes are specified. The practical part conducts an analysis of the internal and external environment of the company, describes the initial state of the processes and introduces changes for more efficient operation. Furthermore, the impacts of these changes are assessed, including an analysis of costs, benefits, and risks. The conclusion summarizes the main results and offers recommendations for the optimization of further processes that the company can implement.

Keywords: business processes, process efficiency, process management, enterprise resource systems, controlling

Velmi rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za její vstřícnost, ochotu a trpělivost při zpracovávání této diplomové práce. Její cenné rady, věcné poznámky a její vždy profesionální, ale přátelský přístup mi umožnili práci dokončit.

Velký dík patří také celému vedení společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. za příležitost absolvovat v této společnosti odbornou stáž, která se stala zcela zásadní pro zpracování této práce, za jejich ochotu věnovat se mi a za příležitost načerpat alespoň část jejich zkušeností a znalostí. Poděkování si zaslouží také všichni zaměstnanci, kteří byli vždy ochotní se mi věnovat, předat mi své zkušenosti a byli otevřeni diskuzím a změnám, které jsme společně byli schopni učinit.

Největší poděkování si však zaslouží má rodina. Děkuji, že jste mi dali příležitost studovat, která v dnešním světě rozhodně není samozřejmostí. Děkuji za Vaši podporu a trpělivost v průběhu celého mého studia.

„Každý člověk je zámožný, pokud má zdravé ruce a trochu rozumu.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 PODNIKOVÉ PROCESY	13
1.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	13
1.1.1 Procesy	13
1.1.2 Podnikové procesy	15
1.1.3 Charakteristické rysy podnikových procesů	16
1.2 PROCESNÍ ORGANIZACE JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ PODNIKU	17
1.3 SLED PODNIKOVÝCH PROCESŮ	18
1.4 SOFTWAROVÁ PODPORA PODNIKOVÝCH PROCESŮ A PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	18
1.4.1 Podnikový informační systém.....	18
1.4.2 Business Intelligence.....	20
1.4.3 Systém řízení skladů (WMS)	20
1.5 ORGANIZACE PROCESŮ.....	21
1.5.1 Dokumentace procesů	21
1.5.2 Kontrola procesů	22
1.5.3 Zlepšování a inovace procesů	23
1.6 EVALUACE A CONTROLLING PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	24
2 CONTROLLING JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ EKONOMICKÝCH PROCESŮ.....	27
2.1 DEFINICE CONTROLLINGU	27
2.2 CÍLE, ZÁSADY A ÚKOLY CONTROLLINGU	29
2.2.1 Cíle controllingu.....	29
2.2.2 Zásady controllingu.....	30
2.2.3 Úkoly a funkce controllingu.....	32
2.3 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	34
2.3.1 Sebecontrolling	34
2.3.2 Personální controlling	34
2.3.3 Investiční controlling	35
2.3.4 Finanční controlling	35
2.3.5 Nákladový controlling.....	35
2.3.6 Controlling zásob	35
2.4 CONTROLLER A JEHO VLASTNOSTI	36
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37

II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	40
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	41
4.1.1 Předmět činnosti.....	41
4.1.2 Historie společnosti.....	42
4.1.3 Organizační struktura společnosti.....	42
4.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	45
4.2.1 Vývoj hrubého domácího produktu a míry inflace spotřebitelských cen.....	45
4.2.2 Míra nezaměstnanosti.....	47
4.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	49
4.3.1 Velikost obrátu.....	50
4.3.2 Počet zaměstnanců.....	51
4.3.3 Hodnota aktiv.....	52
4.3.4 Podnikový informační systém.....	53
5 VÝCHOZÍ STAV VYBRANÝCH CONTROLLINGOVÝCH PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI.....	54
5.1 PROCESY SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ.....	54
5.1.1 Řízení sortimentu nabízeného zboží.....	56
5.1.2 Organizace v rámci budovy A.....	56
5.1.3 Značení skladových pozic, regálů a uliček.....	56
5.1.4 Hromadný svoz objednávek.....	57
5.1.5 Manipulační jednotky a prostředky.....	57
5.1.6 Proces příjmu a vychystání objednávek.....	57
5.1.7 Proces balení a expedice.....	58
5.1.8 Proces doskladňování do policových regálů.....	58
5.1.9 Proces kontroly.....	59
5.2 PROCESY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ.....	59
5.2.1 Přehled peněžních toků.....	59
5.2.2 Komunikace obchodního oddělení, účetního oddělení a skladu.....	60
6 ANALÝZA A NÁVRH ZMĚN VYBRANÝCH CONTROLLINGOVÝCH PROCESŮ.....	61
6.1 PROCESY SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ.....	61
6.1.1 Výběr dodavatele systému řízení skladového hospodářství (WMS).....	62
6.1.2 Řízení sortiment nabízeného zboží.....	62
6.1.3 Organizace v rámci budovy A.....	67
6.1.4 Značení skladových pozic, regálů a uliček.....	75
6.1.5 Hromadný svoz objednávek.....	77
6.1.6 Manipulační jednotky a prostředky.....	79
6.1.7 Proces příjmu a vychystání objednávky.....	80
6.1.8 Proces balení a expedice.....	82
6.1.9 Proces doskladňování do policových regálů.....	84
6.1.10 Proces kontroly.....	85
6.1.11 Reorganizace skladové budovy A.....	87

6.2	PROCESY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ.....	88
6.2.1	Přehled peněžních toků	88
6.2.2	Komunikace obchodního oddělení, účetního oddělení a skladu.....	89
7	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, NÁKLADŮ A RIZIK PROVEDENÝCH ZMĚN VYBRANÝCH CONTROLLINGOVÝCH PROCESŮ.....	91
7.1	PROCESY SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ.....	91
7.1.1	Řízení sortimentu nabízeného zboží	91
7.1.2	Organizace v rámci budovy A.....	92
7.1.3	Značení skladových pozic, regálů a uliček	95
7.1.4	Hromadný svoz objednávek.....	96
7.1.5	Manipulační jednotky a prostředky.....	98
7.1.6	Proces příjmu a vychystání objednávky.....	101
7.1.7	Proces balení a expedice	103
7.1.8	Proces doskladňování do policových regálů	104
7.1.9	Proces kontroly.....	104
7.2	PROCESY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ.....	105
7.2.1	Přehled peněžních toků	106
7.2.2	Komunikace obchodního oddělení, účetního oddělení a skladu.....	106
8	NÁVRHY NA DALŠÍ ZEFEKTIVNĚNÍ VYBRANÝCH CONTROLLINGOVÝCH PROCESŮ A JEJICH IMPLEMENTACI.....	108
8.1	ZVÝŠENÍ KAPACITY SKLADOVÝCH PROSTOR VE 3. NP.....	108
8.2	POŘÍZENÍ ETIKETOVACÍHO LINKY	110
8.3	ROZŠÍŘENÍ MOŽNOSTÍ VYUŽITÍ MODULU <i>PLUSABC</i>	111
8.4	REVIZE POUŽÍVANÝCH A NEPOUŽÍVANÝCH AGEND A FUNKCÍ V PIS	112
8.5	NÁKLADOVÁ STŘEDISKA A KALKULACE REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	114
	ZÁVĚR	116
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	117
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	118
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	119
	SEZNAM OBRÁZKŮ	120
	SEZNAM TABULEK.....	121
	SEZNAM SCHÉMAT	121
	SEZNAM GRAFŮ	121

ÚVOD

Ve světě neustále rostoucí konkurence a rychle se měnícího tržního prostředí je pro společnosti nezbytné neustále se zdokonalovat a optimalizovat své vnitřní procesy, aby zůstaly konkurenceschopné. Tato diplomová práce se zaměřuje na zvýšení efektivity vybraných controllingových procesů ve společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o., ze které se v posledních letech stala společnost střední velikosti. Přerod z malé společnosti na střední s sebou přináší mnohá úskalí a nové výzvy a obnažuje problémy, které byly dříve skryty, a ze kterých vyvstala potřeba revidovat a zefektivňovat stávající procesy.

Cílem této práce je provést analýzu výchozích controllingových procesů, identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení a navrhnout konkrétní opatření, která povedou k optimalizaci procesů a zvýšení celkové efektivity operací. Důraz je kladen na integraci moderních metod a nástrojů pro analýzu a správu procesů, což společnosti umožní zlepšit kvalitu stávajících operací a zvýšit jejich efektivnost.

V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy a principy controllingu a procesního managementu, které formují teoretický základ pro praktické aplikace. V praktické části je pomocí metod pozorování, měření a analýzy dat provedena revize stávajících procesů a navrženy změny pro jejich zlepšení. Výsledky implementace těchto změn jsou následně hodnoceny s ohledem na jejich přínosy, náklady a potenciální rizika.

Diplomová práce poskytuje ucelený náhled na proces zlepšování efektivity v konkrétní společnosti a nabízí modelový příklad, jak lze teoretické koncepty úspěšně aplikovat v praxi. Tento přístup umožňuje nejen zlepšit vnitřní procesy, ale také podporuje udržitelný rozvoj společnosti v náročném podnikatelském prostředí.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Práce se zabývá problematikou zvýšení efektivity vybraných controllingových procesů ve společnosti, která se stala z malé společnosti společností středně velkou, což vyvolává potřebu změn nastavení podnikových procesů a zvýšení efektivity podnikových procesů. Hlavním cílem práce je analyzovat vybrané controllingové procesy, navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení jejich efektivity a zhodnotit přínosy, náklady a rizika těchto návrhů.

Ke splnění hlavního cíle je potřeba naplnit tyto dílčí cíle:

- Zpracovat literární rešerši zaměřenou na problematiku procesního řízení a controlling.
- Charakterizovat společnost a analyzovat její vnější a vnitřní prostředí.
- Popsat a analyzovat vybrané controllingové procesy u společnosti.
- Navrhnout změny k zefektivnění procesů a posoudit jejich přínosy, náklady a rizika.

Teoretická část práce se zabývá vymezením zkoumané problematiky a studiem odborné domácí a zahraniční literatury. Konkrétně je zpracována literární rešerše teoretických poznatků týkajících procesního řízení společností, charakteristiky procesů a jejich organizace včetně IT podpory, a controllingu jako součástí řízení ekonomických procesů. Poznátky a znalosti získané vypracováním literární rešerše jsou následně využity při zpracování praktické části této práce.

V praktické části je nejprve logickou metodou analyzováno vnější a vnitřní prostředí společnosti. Následně je popsán výchozí stav vybraných procesů, přičemž bylo využito empirických metod pozorování, nestandardizovaných rozhovorů a měření. Posléze jsou popsány navržené změny s využitím pozorování, měření a analýzy dat společnosti. Data jsou získávána z podnikového informačního systému. Poté je s využitím komparace porovnáván výchozí stav se stavem po implementaci navržených změn, čímž je měřeno zefektivnění vybraných controllingových procesů. Následně jsou zhodnoceny přínosy, náklady a rizika provedených změn a v závěru práce jsou navrženy další doporučení ke zvýšení efektivity vybraných controllingových procesů, které by mohly být potenciálně realizovány.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKOVÉ PROCESY

První kapitola teoretické části této práce bude věnována charakteristice podnikových procesů, budou v ní charakterizovány základní rysy podnikových procesů a procesní organizace v rámci řízení podniku. Část této kapitoly bude dále věnována sledu podnikových procesů a informační podpoře podnikových procesů. V poslední části první kapitoly se práce věnuje evaluaci podnikových procesů.

„V současném období globalizace a stále intenzivnější, pronikavější, slibnější i ničivější konkurence podniky hledají nové cesty, jak zlepšit ekonomické výsledky a konkurenceschopnost, stejně tak jako zvýšit atraktivnost svého podnikání pro potenciální zákazníky. Jedním z kritérií důvěryhodnosti podniku pro zákazníky je fungující systém řízení.“ (Hučka a kol., 2017, s. IX)

1.1 Charakteristika podnikových procesů

První část kapitoly nazvané *Podnikové procesy* se věnuje vymezení, definici a objasnění pojmů *proces*, *podnikové procesy* a charakterizuje základní rysy podnikových procesů.

1.1.1 Procesy

„Proces je sada logicky souvisejících úkolů nebo činností prováděných za účelem dosažení předem definovaného výsledku.“ (Bozarth a Handfield, 2016, s. 89)

Šperka (2019, s. 31) na *proces* pohlíží jako na: *„sérii logicky souvisejících činností anebo úloh, jejichž prostřednictvím – když jsou postupně vykonávány – má být vytvořený dopředu definovaný soubor výsledků“*. Produktem procesu je ať už hmotný nebo nehmotný výstup, jehož účelem je splnit přání zákazníka procesu.

Fišer (2014) definuje proces jako uspořádaný sled činností a aktivit, kterými jsou vstupy transformovány na výstupy, přičemž jsou spotřebovávány zdroje. U definice autor také zdůrazňuje, že pochopení definice je důležité pro jeho přesné vymezení, díky čemuž je následně možné sledovat a řídit náklady na proces.

„Proces je definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“ (Gála a kol., 2015, s. 19)

Je nutností nejprve správně vymežit samotný pojem *proces*. Jako jednu z často používaných definic *procesu* uvádějí autoři tu následující: *„Jedná se o společné působení lidí, strojů, materiálu a metod, které je zaměřeno na to, aby poskytlo určitou službu nebo vyrobilo určitý*

konečný výrobek. “. Dále doplňují poznatky o přístupu z americké literatury, kde i u definice *procesu* převládá orientace na zákazníka. Dle amerického pojetí tedy definice zní následovně: „*Proces představuje spojení aktivit, jež produkují výslednou hodnotu pro zákazníka s tím, že v ideálním případě by kromě potřeb zákazníků měly uspokojovat rovněž potřeby dalších stakeholderů, jako jsou management, zaměstnanci, dodavatelé nebo akcionáři.* “. (Hučka a kol., 2017, s. 6)

Hučka a kol. (2017) rozlišují tyto *typy procesů*, přičemž se odkazují na jejich nejčastější výskyt v odborné literatuře:

- jednotlivý případ,
- projektový případ,
- pravidelný případ a
- rutinní případ.

Mezi hlavní charakteristiky procesů jsou kolektivem autorů (Hučka a kol., 2017) řazeny následující *charakteristiky* – komplexnost a variabilita, možnost plánování daných procesů a jejich strukturalizace, homogenita, opakovatelnost a opakovanost, možnost stanovení stálého sledu procesních kroků a způsobilost pro modelování procesů.

Výše uvedené *typy procesů* a *charakteristiky procesů* lze shrnout v jedné tabulce, a to následovně:

Tabulka 1 Typy procesů a jejich charakteristiky
(zdroj: vlastní zpracování dle Hučka kol., 2017)

Charakteristika	Typ procesu	Jednotlivý případ	Projektový případ	Pravidelný případ	Rutinní případ
Komplexnost a variabilita		velmi vysoká	vysoká	nízká	velmi nízká
Možnost plánování a strukturalizace		velmi nízká	nízká	vysoká	velmi vysoká
Homogenita		velmi malá	malá	vysoká	velmi vysoká
Opakovatelnost a opakovanost		velmi zřídka	zřídka	častá	častá
Možnost stanovení stálého sledu procesních kroků		velmi nízká	nízká	vysoká	velmi vysoká
Způsobilost pro modelování		velmi malá	malá	vysoká	velmi vysoká

1.1.2 Podnikové procesy

Podnikové procesy lze definovat jako takové procesy, jež jsou stěžejní pro plnění hlavního předmětu činnosti podniku. Tyto procesy zároveň utvářejí základní rámec, jakým podnik operuje, a naopak jsou tyto procesy dále utvářeny mezi sebou navzájem díky jejich propojování za účelem naplnění hlavního předmětu činnosti. (Šperka, 2019)

Cyklus *plánuj – udělej – kontroluj – jednej* je vlastně jednoduchou definicí procesu řízení podniku. Tento neustále se opakující řídicí okruh je založen na tom, že kromě toho, že musejí neustále probíhat všechny kroky, tak mezi těmito jednotlivými kroky neustále musí docházet k učení a poučení se. (Eschenbach a Siller, 2012)

Podnikové procesy jsou tvořeny sledem procesů, díky kterým je možné přeměnit požadavky zákazníků na výrobky a služby. Tyto procesy v každém podniku vytvářejí jeho specifický systém řízení, který se v jisté formě musí vyskytovat v každém podniku bez ohledu na jeho zaměření. Hučka a kol. (2017) považuje za typické tyto podnikové procesy:

- zpracování objednávky,
- marketing výrobků a služeb,
- příprava výroby,
- výroba a expedice výrobků,
- nákup materiálu,
- řízení zásob.

Nemusejí-li podniky řídit některou z výše uvedených oblastí, například výrobu, vzhledem k povaze jejich předmětu činnosti se pravděpodobně budou muset o to více věnovat jiným oblastem podnikových procesů, například oblasti distribuce a expedice, chtějí-li získat konkurenční výhodu a být atraktivní pro stávající, ale i ty potenciální zákazníky.

Systematická identifikace a dokumentace procesů využívaných v podniku a interakcí mezi nimi je předpokladem úspěšného řízení procesů a nazývá se procesním přístupem. V současné době roste význam a důležitost procesně orientovaného přístupu k řízení podnikových procesů společně s se snahou o pochopení požadavků zákazníka a jeho potřeb. Všechny tyto záležitosti vycházejí z nových moderních přístupů v podnikatelském prostředí, jako je například tvorba hodnoty. (Paulová, 2018)

1.1.3 Charakteristické rysy podnikových procesů

V literatuře je nejčastěji využívána, a je považována pravděpodobně za nejvýznamnější, kategorizace podnikových procesů, se kterou přišel Michael Porter v rámci *modelu hodnotového řetězce (Value Chain Model)*, a který dělí procesy na klíčové a podpůrné. (Šperka, 2019; Hučka a kol., 2017; Gála a kol., 2015)

Ty procesy, jež tvoří hodnotu, nazýváme klíčovými procesy a jedná se například o výrobu zboží nebo poskytování služeb, zkrátka to, za co zákazník v konečném důsledku zaplatí. Jako klíčové procesy Šperka (2019) přebírá od Portera (1998) tyto procesy:

- logistika vstupů – jedná se procesy a aktivity, které se zabývají příjmem, uskladněním a distribucí vstupů, ale také vztahy s dodavateli,
- operativa – zde jsou zahrnuty takové procesy, které se zabývají transformací vstupů na výstupy,
- logistika výstupů – procesy zahrnující uskladňování a distribuci výstupů,
- marketing a prodej – veškeré procesy a aktivity jejichž účelem je informovat zákazníky o výstupech podniku a přesvědčit je, aby si je zakoupili,
- služby – zde se jedná o takové procesní postupy, které zajišťují efektivní používání produktů po jejich prodeji – tedy například reklamace či servis.

Procesy, jejichž účelem je podporovat klíčové procesy jsou nazývány podpůrné procesy. Mezi ně Šperka v návaznosti na Portera (1998) řadí: nákup vstupů (zdrojů), řízení lidských zdrojů, procesy technologického vybavení (software, hardware, technologické postupy apod.)

a infrastrukturu. Infrastrukturou jsou myšleny oddělení jako finanční odd., právní odd., zákaznická podpora atd. Do této kategorie bývá řazeno také vedení společnosti, nicméně procesy spojené s vrcholným řízením podniku lze zařadit do zvláštní kategorie, neboť tyto procesy mají pro podnik strategický význam. (Šperka, 2019)

Takové procesy, které mají zásadní vliv na podobu finálního produktu organizace, jehož spotřebou je zajišťováno uspokojení zákaznickovy potřeby a procesy, kterými jsou zajišťovány hlavní podnikové funkce mající podíl na hodnotě jsou nazývány základní procesy neboli core procesy. Procesy probíhající uvnitř podniku mající podpůrný charakter pro základní procesy se nazývají podpůrné procesy. Dalším typem procesů jsou řídicí (správní) procesy, jejichž účelem je kromě samotného řízení také výkon administrativy a ostatní procesy managementu. (Gála a kol., 2015)

Autoři Bozarth a Handfield (2016) definují primární proces jako takový, jenž se zabývá činnostmi, které podniku tvoří hodnotu. Za podpůrný proces pak považují takové procesy, které je nutné vykonat i přesto, že hodnotu nepřinášejí. Těmito definicemi se příliš neliší od ostatních autorů. Na rozdíl od ostatních ale identifikuje navíc ještě vývojový proces, jehož cílem je zlepšení výkonu primárních a podpůrných procesů.

1.2 Procesní organizace jako součást řízení podniku

Základním předpokladem pro rozvíjení podnikových procesů je stanovení dlouhodobé strategie dalšího rozvoje a směřování podniku. Zabývat se procesy by nedávalo žádný smysl, pokud by jejich vývoj nekopíroval kroky vedoucí k plnění vytyčené dlouhodobé strategie. Struktura a organizace firemních procesů by tedy měla stoprocentně umožňovat převod stanovené podnikové strategie do každodenních činností a procesů. Tvorbou podnikové strategie se rozumí určení základního směřování podniku. S tím souvisí také rozhodnout, které výrobky nebo služby budou nabízeny, na kterých trzích a kterým zákazníkům. Aby tedy bylo možné dosáhnout stanovených cílů, je nutné také stanovit, jak daných cílů dosáhnout. Jinými slovy – musí být objasněno, které procesy jsou k tomu potřebné a musí dojít k integraci podnikové strategie do těchto procesů. Je nutné určit, jaké výsledky dané procesy mají mít a také samozřejmě jakým způsobem musejí být procesy prováděny. Navíc je nutné, aby bylo dosaženo uspokojivých výsledků procesů. Zefektivňování procesů má různá hlediska, na která se podnik může zaměřit, jedná se například o určení, zda se podnik chce zaměřit na rychlost provádění procesů, nákladovost procesů, či na jiná další hlediska. (Hučka a kol., 2017)

Šperka (2019) definuje tyto základní procesní role:

- vlastní procesů – má odpovědnost za průběh procesů,
- účastníci procesů – zaměstnanci mající odpovědnost za každodenní vykonávání procesů,
- procesní analytik – koordinuje implementaci, monitoruje, kontroluje a analyzuje průběh procesů a podílí se na redesignu procesů,
- systémoví inženýři – ve spolupráci s procesními analytiky vyvíjí, testují a implementují systémy do praxe.

1.3 Sled podnikových procesů

Je důležité si uvědomit, že celý sled podnikových procesů začíná a končí u zákazníka. Na začátku tohoto sledu stojí úmysl zákazníka, využít nějaké podnikové výkony, na základě čehož musí proběhnout onen sled logicky sestavených po sobě jdoucích procesů, jejichž výsledkem je dodání výrobku nebo poskytnutí služby. V některých případech sice procesy mohou probíhat lineárně za sebou, nicméně v praxi spíše dochází ke spleťmu sledu procesů, které mohou být prováděny jak paralelně, tak také naprosto různě, a to dle povahy zakázky. Autoři Hučka a kol. také uvádějí, že sled procesů, díky provedení podnikových výkonů, vede (měl by) k dosažení zisku. Tedy provedení podnikových výkonů, jejichž výsledkem jsou výrobky anebo služby, vytvořilo hodnotu, která je vyšší, než byla hodnota vstupů, které byly při provádění procesů spotřebovány. Tuto úvahu pojmenoval Porter (1998), na kterého se Hučka kol. odkazují, jako řetězec vytvářející hodnotu – hodnotový řetězec. (Hučka a kol., 2017)

Také autor Šperka poukazuje na zákaznický pohled. Uvádí, že proces vytváří hodnotu pro zákazníka nebo také že procesní toky jsou často provázány směrem k zákazníkům. (Šperka, 2019)

1.4 Softwarová podpora podnikových procesů a procesního řízení

Jelikož jsou dnes všechny nejen společenské, ale i ekonomické odvětví zcela zásadně ovlivněny novými technologiemi, digitalizace podnikových procesů představuje nové výzvy a příležitosti pro organizace, které, jsou-li úspěšně zvládnuty, mohou podniku přinést stabilní růst. (Urbach a Röglinger, 2019)

Neustálý pokrok v oblasti informačních a komunikačních technologií, jehož zářným příkladem je například neustále se zvyšující výkon mikroprocesorů, umožnil nástup nástrojů jako je umělá inteligence. Díky jejímu využití se produkty, stroje a služby stávají inteligentnějšími nejen z hlediska výpočetních schopností, komunikace a kontroly, ale také z hlediska jejich vlastní autonomie při vykonávání procesů. To umožňuje snadnější a levnější výrobu, díky snižování výrobních nákladů, zkrácení výrobního času a zkracování čekací doby a prostojů v rámci procesů. (Ustundag a Cevikcan, 2018)

1.4.1 Podnikový informační systém

Podnik je živý, komplexní a otevřený systém, v němž dochází k transformaci vstupů (zdrojů) na výstupy (statky), a který je tvořen souborem zdrojů a prostředků, ale také například práv.

Jedním ze subsystémů podniku je pak *podnikový informační systém* (Gála a kol., 2015). Podnikový informační systém je „*uspořádaná množina komponent spolupracujících za účelem tvorby, shromažďování, zpracování, přenášení a rozšiřování informací*“ (Gála a kol., 2015, s. 21).

S rychlým rozvojem informačních a komunikačních technologií (ICT) došlo zároveň k posílení významnosti logistiky a logistických procesů. Informační systémy nebo informatika obecně hrají v logistice velmi důležitou roli, protože jejich zapojením je možné významně podporovat procesy na všech logistických úrovních. Zpravidla vysoké počáteční investice do informačních technologií se ale rychle vrací. Zejména pak v dnešním globalizovaném světě, kdy stále více rostou požadavky na standardizovaná řešení, jejichž využití umožňuje kontrolu jak na fyzické, tak také i informační úrovni. Je proto nezbytné dívat se na logistiku jak z hlediska fyzického přesunu zboží, tak i z informačního hlediska, tj. z hlediska elektronické výměny dat a informací mezi jednotlivými subsystémy vstupujícími do logistického řetězce. (Kubasáková a kol., 2017)

Původním účelem podpory firemních procesů pomocí informačních a komunikačních technologií (ICT) byla snaha automatizovat dílčí procesy a snížit množství „papírování“, nicméně tato myšlenka byla s příchodem a zejména rozšířením internetu zcela překonána. Důvody začlenění ICT do podnikových procesů se liší. Hučka a kol. (2017) uvádějí situace, kdy se například využití ICT při tvorbě podnikové strategie a souvisejících obchodních procesů může dokonce podílet na tvorbě *přidané hodnoty*. Naopak hovoříme-li o využití ICT v oblasti řízení lidských zdrojů nebo například jejich zapojení do procesu optimalizace využití vstupů, pak se autoři domnívají, že v těchto případech toto nepovede k úspěchu na poli konkurenceschopnosti, ale přinese to zejména zvýšení efektivnosti a potažmo také například zvýšení ziskovosti.

„ICT produkty jsou takové produkty, jejichž hlavní funkcí je uskutečnění nebo umožnění komunikace nebo zpracování informací, včetně jejich přenosu a zobrazení.“ (Gála a kol., 2015, s. 25)

Hučka a kol. (2017, s. 65) uvádějí že, „*...řízení lidských zdrojů nebo optimalizace využití základních prostředků nemívá příliš vliv na to, jak je podnik úspěšný v okolním světě.*“ Avšak dle autorů dobře zvládnuté zapojení informačních a komunikačních technologií do těchto oblastí spolu s dobrým managementem těchto činností, může podniku přinést jistou konkurenční výhodu, a tedy mít jistý vliv na jeho úspěch v *okolním světě*.

1.4.2 Business Intelligence

Business Intelligence (BI) je typ aplikace, jejímž hlavním účelem je technická podpora analytických, plánovacích a rozhodovacích procesů podniků. Dle autorů využití BI v současném podnikatelském prostředí stále roste a pokrývá větší oblast činností, s čímž nutně souvisí jeho rychlý další rozvoj. Business Intelligence slouží pro podporu podnikových činností jako je reporting, analytika, finanční plánování a vyhodnocování, ale také marketing, výroba, logistika nebo dolování dat (data mining). (Gála a kol., 2015)

1.4.3 Systém řízení skladů (WMS)

„Sklad může být jakýkoliv prostor, který je ke skladování alespoň elementárně přizpůsoben, a který má své zrcadlení v informačním systému firmy.“ (Flídr, 2023, s. 191)

Systém řízení skladů nebo systém řízení skladového hospodářství i v českých podmínkách vžitý pod zkratkou anglického „Warehouse Management System“ – WMS je nástrojem, který podporuje celou řadu procesů. Jmenovitě udržuje charakteristiky a informace o uspořádání skladových prostor, usnadňuje řízení příjmu a výdeje zásob, automatizuje procesy vychystávání, balení, a odesílání produktů a dále umožňuje sledování kvality všech aktivit a procesů, jež ve skladě probíhají. Dalším krokem je pak automatizované řízení skladu, které kromě všech výše uvedených činností navíc umožňuje také automatizované přemísťování skladových položek. (Gála a kol., 2015)

Jedním ze základních úkolů systému řízení skladů je snaha minimalizovat potřebu množství držených zásob, což vede k optimalizaci prostředků v zásobách vázaných. Dalšími úkoly WMS je snižování množství práce, zvyšování efektivity při manipulaci se zásobami a optimalizace využití skladových prostor. (Kubasáková a kol., 2017)

Pokročilé skladové systémy (WMS) jsou dnes již v mnoha případech rovnou implementovány do základních podnikových informačních systémů, což většině firem vystačí. Nicméně v případě potřeby řízení velkých skladů nebo logistických center, z důvodů často specifických požadavků na funkcionality se zde nabízí řešení externím specializovaným WMS, což však zpravidla bývá významným finančním nákladem. Zároveň samotná implementace takového systému je velmi náročným procesem. Důležitým faktorem při výběru externího WMS je také kompatibilita funkcionalit se stávajícím podnikovým informačním systémem. (Flídr, 2023)

1.5 Organizace procesů

Častým jevem v podnikové praxi je problém s jasným definováním a vymezením podnikových procesů. Ve všech podnicích probíhá mnoho procesů a aby zaměstnanci mohli tyto procesy vykonávat s péčí řádného hospodáře je nutné tyto procesy jasně definovat tak, aby pracovníci měli k dispozici jasný popis významu a návazností podnikových procesů. (Hučka a kol., 2017)

Flídr (2023) poukazuje na vztah mezi organizační strukturou podniku a cestu jednotlivých procesů v rámci organizace. Platí zde jednoduché pravidlo, že čím je organizační struktura podniku složitější, tím náročnější a složitější je také cesta jednotlivých procesů.

V dnešní době se procesy stávají stále složitějšími a obsahují více komponent. To činí určení hranic procesů složitější, například i proto, že některé procesy mohou dokonce přesahovat hranice daného podniku nebo minimálně alespoň procházejí více podnikovými útvary. Také je nutné stále myslet na to, že podnik se stále vyvíjí, a proto i procesy neustále podléhají ať už spontánním nebo také i plánovaným změnám. (Šperka, 2019)

Velmi důležitou úlohou, která je spojena se zvýšením efektivnosti je analýza a identifikace procesů. Hučka a kol. (2017) uvádějí tyto činnosti, které považují za součást identifikace procesů:

- soupis hlavních procesů,
- určení hranic mezi jednotlivými procesy,
- určení strategického významu každého jednotlivého procesu,
- provedení analýzy potřeb zdokonalování procesů,
- politický a kulturní význam jednotlivých procesů.

1.5.1 Dokumentace procesů

Popisování procesů je dle Šperky (2019) shromažďování a zaznamenávání informací o činnostech, sledů procesů, vztahů mezi těmito činnostmi, rolích v procesech, časových informací a dalších informací.

V závislosti na míře standardizace procesů je následně možné zdokumentovat procesy tak, aby bylo možné stanovit, jak se mají přesně účastníci procesu chovat a jak mají přesně postupovat při své každodenní činnosti. Samotná dokumentace procesů má pak napříč podniky v praxi mnoho různých podob. Pravděpodobně nejčastěji používanou formou zadání procesů je slovní forma. To však nemusí vždy být přesně srozumitelné a může

docházet k nedorozuměním a dezinterpretacím. Nebo může také docházet k tomu, že taková dokumentace v praxi není používána nebo jen málo, a tedy neslouží jako návod (resp. příručka) pro vykonávání procesů. (Hučka a kol., 2017)

1.5.2 Kontrola procesů

Standardizací a dokumentací procesů jsou tedy stanoveny závazné postupy a očekávané výsledky procesů. Zda jsou procesy skutečně vykonávány dle zadání je nutné systematicky kontrolovat. Účastníci procesů mají často tendence některé součásti procesů opomíjet, či dokonce úmyslně obcházet. Často si stěžují na zvýšenou administrativní zátěž nebo na nevhodnost zadání, což je vede k improvizace a onomu opomíjení a obcházení stanovených postupů. Proto by měla probíhat systematická kontrola procesů, například formou auditu, jehož cílem je zjistit například to, zda jsou definovaná zadání procesů skutečně v praxi využívána nebo také to, zda jsou tato zadání vhodná a účinná a zda zajišťují požadované výsledky. Takto auditovány by měly být všechny procesy, které jsou standardizované a zdokumentované. Výsledkem kontroly by dle Hučky a kol. (2017) mělo být stanovisko, v jaké míře jsou zadání procesů dodržovány, soupis odchylek od zadání, ke kterým v praxi dochází, pochopení příčin těchto odchylek a stanovení opatření k nápravě.

Činnosti související s kontrolou dodržování stanovených procesů jsou následující. Nejprve je nutné *určit osobu/y provádějící kontrolu*. Mělo by se jednat o takovou osobu, která nemá žádný odpovědnostní vztah ke kontrolovanému procesu. Poté musí být stanovena *příprava kontroly*, jedná se o stanovení předběžného plánu, který například obsahuje seznam témat a činností, které budou předmětem kontroly. Následně by mělo dojít k *empirické kontrole procesů* s využitím metod jako jsou například rozhovory s účastníky procesů nebo pozorování a následné porovnání se zadáním procesů. Navazujícím krokem je *určení odchylek a jejich písemný záznam*, se kterou úzce souvisí *analýza těchto odchylek* – zjištění příčin odchylek, zda jsou zadání procesů správná a co vede k odchylkám od zadání. Důležitým krokem je *přijetí adekvátních opatření*, kterou může být například také úprava zadání procesů. V posledním kroku je nutné provést *zápis zjištěných odchylek k daném procesu*, což obnáší zdokumentování průběhu kontroly a závěrů, které bude v budoucnu sloužit například ke kontrole, zda provedené změny přinesly požadovaný účinek. (Hučka a kol., 2017)

1.5.3 Zlepšování a inovace procesů

Jeden ze způsobů, jak je možné zlepšovat procesy je způsob *opravy* procesu, který spočívá ve tom, že je „velký problém“ rozložen na několik „menších problémů“. Tento postup je nazýván *princip dekompozice* a je využíván, neboť je snazší nalézt řešení série „menších problémů“, než jednoho velkého a složitého. Po individuálním vyřešení těchto malých, lépe identifikovatelných problémů následuje opětovná kompozice procesu, který je posléze opět optimalizován, a to do doby, než se opět vyskytne nějaký nový problém. (Gála a kol., 2015)

Procesy jsou v praxi zdokumentovány tak, jak byly definovány v daném časovém okamžiku. Takovýto stav často není zdaleka optimální, a to například proto, že se proces při jeho dokumentaci nepodařilo zcela pochopit a následná kontrola odhalila, že byl proces zdokumentován nedostatečně nebo dokonce špatně. Kontrolou také může být zjištěno například to, že proces lze realizovat rychleji, s lepšími výsledky nebo třeba s nižšími náklady. V neposlední řadě také může docházet ke změnám podnikové strategie, což by mělo vést také ke změnám v některých procesech. (Hučka a kol., 2017)

Zlepšování procesů

Zlepšování procesů může být prováděno, respektive by dokonce mělo být prováděno, průběžně. Za zlepšování lze považovat například i změnu pořadí jednotlivých procesních kroků, změny v informačních vstupech nebo výstupech, přiřazení jednotlivých procesních kroků jinému útvaru, zjednodušení procesu, ale také i uvedení opatření, které nevedly ke zlepšení do původního stavu. Za zásadní považují Hučka a kol. to, že základní struktura procesu zůstává nezměněna. (Hučka a kol., 2017)

Automatizace procesů

Plně automatizovaný proces nazývá Šperka jako „workflow“. Jako příklad plně automatizovaného procesu uvádí automatizaci objednávkového procesu. Zákazník má v takovém případě možnost odeslat objednávku v elektronické formě a prvním krokem je její zavedení do podnikového informačního systému. V dalším kroku je automaticky systémem ověřena dostupnost objednaného produktu. Není-li produkt dostupný, zákazník je o této skutečnosti systémem automaticky informován. Je-li produkt dostupný systém automaticky uvědomí sklad, jehož úkolem je objednávku vychystat. V takovém případě je tedy objednávkový systém plně automatizován a jedná se zmiňované „workflow“. (Šperka, 2019)

Inovace procesů

Zlepšování procesů má však své hranice – pokud již struktura procesu nenabízí žádný další prostor pro pokrok nebo došlo-li ke změně podnikových cílů a strategií, v důsledku čehož se ukazuje, že daný proces je nadále nevhodný či zbytečný – pak nastává situace, kdy je nutné změnit strukturu procesu a proces tedy inovovat. Autoři zmiňují, že v souvislosti s inovací procesů zpravidla souvisí využití nových aplikačních softwarů. Dále autoři upozorňují na hlavní cíle, kterých by mělo být pomocí inovace procesů dosaženo, kterými jsou *zvýšení výkonnosti (efektivity) procesu, přesnější plnění zákaznických požadavků, zrychlení průběhu procesů* atd. Úskalím při inovaci procesů je fakt, že až teprve samotný průběh realizace inovace odhalí případné nedostatky, které buď mohou být odstraněny, a tedy výsledek procesu bude takový, jak bylo očekáváno nebo se ukáže, že se objevily významné překážky, v jejichž důsledku inovace nepřinese očekávaný výsledek. Důležité také je to, aby účastníci procesu s projektanty inovovaného procesu po celou dobu realizace úzce spolupracovali. (Hučka a kol., 2017)

1.6 Evaluace a controlling podnikových procesů

Evaluace a controlling podnikových procesů obecně souvisí s managementem a řízením podniku. Tento obor činností lze definovat jako soubor nástrojů se zaměřením na plánování a kontrolu podnikových procesů. Tyto nástroje musejí umožňovat efektivní správu podnikových zdrojů a jejich plánování. Důležitou součástí evaluace a controllingu podnikových procesů je kvantifikace podnikových cílů, výběr ukazatelů, které umožní měření výkonnosti uvnitř podniku, dále zahrnuje kontrolu odchylek s jejich následnou analýzou a analýzou příčin a stanovení operativních cílů. Ze samotné povahy controllingu plynou i potenciální impulzy pro zlepšování a inovace procesů. (Hučka a kol., 2017)

Šperka rozděluje typy analýz procesů na kvalitativní a kvantitativní. Pomocí kvalitativní analýzy se podnik zaměřuje na snahu o zeštíhlení podnikových procesů, neboť kvalitativní analýza odhaluje nepotřebné části procesů, jež je možné odstranit. Dále je kvalitativní analýza využívána k identifikaci slabých částí procesů, což jsou ty části, které mohou způsobit problémy v procesu a negativně ovlivňovat jeho efektivitu. Mezi příklady kvalitativní analýzy autor řadí například analýzu přidané hodnoty (Value Added Analysis) nebo Root Cause analýzu. Kvantitativní analýza se zabývá vyčíslením vstupů a výstupů procesu, typicky se zaměřuje na výkonnostní metriky jako jsou čas (trvání, prostoje atd.), výše nákladů a kvalita procesů. Kvantitativní analýza plní zásadní roli při snaze

o zefektivnění podnikových procesů a slouží jako nástroj pro naplnění cílů, kterým je, aby podnikové procesy byly rychlejší, levnější a lepší. (Šperka, 2019)

Autorka Doxey (2021) uvádí, že jedním z úkolů controllera je zaměřovat se na procesy a jeho úkolem je neustále hledat dalších praktické nástroje, jež zefektivní řízení všech podnikových oblastí, za něž jsou odpovědní.

V rámci controllingu podnikových procesů lze sledovat například dobu trvání procesu, tedy čas, který uplyne od zahájení procesu až do chvíle, kdy je výsledek procesu předán zákazníkovi procesu (externí nebo interní). Cílem je zpravidla snižování doby trvání procesu, což může být důležité pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Pro snížení doby trvání procesu je důležité vyhodnotit, zda je sled procesů efektivní, případně tento sled změnit, pokud je to možné, zvést paralelní průběh aktivit a zaměřit se na odstraňování úzkých míst v procesu. Dále lze také sledovat náklady procesů. S využitím různých metod kalkulací nákladů je nutné stanovit náklady na výkony podniku, neboť teprve při jejich znalosti je možné tyto náklady optimalizovat, což opět přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu. (Hučka a kol., 2017)

V souvislosti s měřením a hodnocením výkonnosti podnikových procesů je doporučeno sledovat čtyři základní oblasti. První oblastí je kvalita, která dále zahrnuje spolehlivost, produktivitu a shodu s předpisy. Další oblastí jsou samozřejmě náklady, jako například materiálové náklady, náklady na práci apod. Třetí oblastí je čas a ta pokrývá problematiku rychlosti dodání výstupu procesu a spolehlivosti dodání výstupu. Poslední oblastí je flexibilita, do níž lze zahrnout flexibilitu při změně množství výstupu procesu nebo například flexibilitu při změně systému. (Bozarth a Handfield, 2016)

Fišer (2014) definuje přidanou hodnotu procesu jako rozdíl mezi hodnotou vstupů a výstupů, zároveň dodává, že hodnotu je nutné posuzovat z pohledu zákazníka procesu. Při zefektivňování procesů se autor doporučuje zaměřit nejprve na odstraňování činností, jež nepřidávají hodnotu, avšak je nutné poznamenat, že ne všechny takové činnosti je možné z procesu odstranit. V druhém kroku je hledání diskontinuit v procesech a jejich odstraňování za účelem dosažení nejvyšší možné plynulosti procesu.

Součástí evaluace podnikových procesů je také měření jejich výkonnosti. Důležité je poznamenat, že každý proces může mít jiné parametry a jiná kritéria hodnocení jejich výkonnosti. V rámci controllingu podnikových procesů je nejprve nutné správně stanovit klíčové indikátory výkonnosti (Key Performance Indicators – KPI). Pro následné

vyhodnocování těchto indikátorů a jejich případných odchylek je nutné také správně definovat vzájemné vazby mezi jednotlivými indikátory. Při následném reportingu je zapotřebí nastavit kritéria tak, aby v případě odchylek od nastavené optimální hodnoty KPI, systém automaticky informoval pracovníky odpovědné za daný proces nebo případně aby rovnou vykonal sérii předem definovaných kroků. (Flídr, 2023)

2 CONTROLLING JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ EKONOMICKÝCH PROCESŮ

Druhá kapitola teoretické části je věnována definici pojmu controlling, dále vymezuje základní cíle, zásady a úkoly controllingu, členění controllingu a definuje pozici controllera a nároky na jeho vlastnosti.

„Dnes je comptroller převážně zkušební a kontrolní orgán, který má s moderním controllingem málo co do činění. Controlling není kontrola. Controller také kontroluje, ale kontrolor není controller.“ (Eschenbach a Siller, 2012, s. 35)

Higgins a kol. (2023) přirovnávají finanční řízení podniků k pilotování letadel. Ačkoliv se zprvu mohou zdát malá a velká letadla zcela odlišná, jejich pilotování je naopak velice podobné. Je-li odstraněna vnější fasáda zdánlivé složitosti, páky, jimiž manažeři řídí finanční výkonnost svých společností, jsou vlastně společnost od společnosti velmi podobné. Úkolem manažerů, stejně jako pilotů, je tyto páky ovládat tak, aby zajistil bezpečný a efektivní let. A stejně jako pilot musí i výkonný ředitel pamatovat na to, že páky jsou vzájemně propojené – ekvivalent klapky ve finančním řízení nemůže být změněn bez současného nastavení řadící páky a plynu. Controlleri často bývají označováni jako *lodivodi*, jelikož je jejich cílem určovat směr, kterým se kapitán má vydat. V ekvivalentu pilotování a letadel bychom mohli controllery označit za *řídící věž*. (Higgins a kol., 2023)

Kalouda (2019, s. 17) uvádí, že v podmínkách české ekonomiky v posledních letech dochází k *„neúměrnému umělému zvýraznění pozice controllingu v systému finančního řízení podniku“*, které je dle jeho slov *„neadekvátní reálným potřebám tohoto systému“*. Autor se totiž domnívá, že přemíra snahy implementovat controlling do systému finančního řízení vede k *„monopolnímu ovládnutí podnikových informačních toků“*.

2.1 Definice controllingu

Už samotný fakt, že v českém jazyce neexistuje překlad slova *controlling* a využívá se tento mezinárodní pojem naznačuje, že definice tohoto slova, respektive oboru, není zdaleka jednoznačná a jednoduše vymežitelná. Eschenbach a Siller (2012) uvádějí, že pojem *controlling* může být odvozován hned z několika různých pojmů a různých jazyků. Jako první uvádějí anglické slovo *to controll*, které samotné má nejeden význam. Dále je v knize uveden středoanglický pojem *counter-roll*, francouzský *contre-rôle* nebo *compte* či italský pojem *conto*. (Eschenbach a Siller, 2012)

- *To controll* – vést, řídit; regulovat, stanovit, obsluhovat; kontrolovat, zkoušet; ovládat dohlížet držet v mezích; plánovat.
- *Counter-roll* – seznam.
- *Contre-rôle* – zjištění skutečného stavu majetku pomocí jeho soupisu.
- *Compte* – účet, konto.
- *Conto* – účet, konto.
- *Comptrolling* – kontrola účtů; audit.
- *Comptroller* – kontrolor veřejných financí v jednotlivých státech v USA.

Autoři Eschenbach a Siller dále uvádějí, že dle angloamerického jazykového výkladu se slovu *controlling* přikládá význam *management controll*, pod nímž se ukrývají činnosti jako plánování, organizování, ale také funkce řízení (Eschenbach a Siller, 2012). Zatímco Doxey uvádí, že pozice *controllera* bývá často definována jako *byznys partner* ostatních funkcí a divizí v organizaci (Doxey, 2021).

Vzhledem k tomu, že slovo *kontrola* je ve svém obecném významu chápáno spíše negativně, podobnost slova *controlling* vedla k tomu, že činnostem, které jsou v tomto oboru zahrnuty, byly v podnikové praxi přiřazeny jiné názvy, které však spadají do stejného oboru. Jako příklady autoři uvádějí názvy jako *oddělení podnikové ekonomiky*, *plánování* nebo *oddělení informatiky*. Nicméně je nutné brát v potaz rok vydání této publikace a fakt, že v této problematice od té doby došlo ke značné osvětě a posunu, a že dnes panuje vyšší povědomí o problematice *controllingu*. Hlavním důvodem, proč toto bylo autory v knize zmiňováno však je poukázat na to, že činnosti, které obecně spadají do *controllingu*, jsou v podnicích vykonávány bez ohledu na to, zda je v podniku zřízeno oddělení *controllingu* či nikoliv, neboť se často jedná o přirozené činnosti, které plynou z logického uvažování. (Eschenbach a Siller, 2012)

Vochozka poukazuje na nutnost změn podnikového charakteru jakožto součást podnikového řízení. Zároveň *controlling* definuje jako systém řízení. Mezi dílčí funkce vedoucí ke zvyšování účinnosti podnikového řízení jsou autorem řazeny motivační, informační, plánovací a kontrolní funkce. Na rozdíl od ostatních autorů sem ale řadí také funkci rozhodovací. (Vochozka, 2021)

2.2 Cíle, zásady a úkoly controllingu

V controllingu jde zejména o skloubení funkcí prognózování a plánování s měřením, dokumentací, analýzou a vykazováním zvolených ukazatelů, na které se podniky individuálně zaměřují. Autoři popisují controlling jako nástroj řízení vyšší úrovně, jehož orientace se zaměřuje na budoucí vývoj a plnění vytyčených cílů. Je zde nutné poukázat na hlavní rozdíl od nástrojů kontroly, kterým je tedy právě orientace na budoucnost. V tomto pojetí je controlling službou pro vedení podniku, neboť mu dává podklady pro rozhodování. (Hučka a kol., 2017)

2.2.1 Cíle controllingu

Jako hlavní cíl controllingu je uváděno poskytování takové podpory managementu, aby mohl udržet trvalou životaschopnost a operativnost podniku. Controlling by měl kroky managementu dodržovat, udržovat a uplatňovat. (Eschenbach a Siller, 2012)

Cílem controllingu by mělo být dodávat managementu podklady pro rozhodnutí, která povedou k naplnění strategických cílů. Podniky si často dávají za strategický cíl snížení nákladů. Zejména v době, kdy se zatížení režijními náklady v poměru k celkovým nákladům zvyšuje se pak často stává, že podniky od tohoto cíle mírně upouštějí. Nicméně to může ohrozit dokonce i jejich životaschopnost. Pollak (2023, s. 83) tvrdí, že „*Režijní náklady ve skutečnosti podléhají časovému vývoji, a proto je možno je změnit a nákladově přizpůsobit budoucí činnosti.*“ Dále uvádí, že za těmito účely lze využít například hodnotovou analýzu, neboť ta poskytuje systematický postup, který na konci může vést ke značným úsporám.

Mezi hlavní přínosy controllingu Eschenbach a Siller (2012) řadí **schopnost anticipace**, to znamená, že controlleri musejí vždy včas zajistit a srozumitelně poskytnout informace o možných změnách vnějšího okolí podniku v blízké budoucnosti. Dále uvádějí **schopnost adaptace**, čímž poukazují na to, že controlleri musejí vždy aktuálně a srozumitelně informovat o provedených změnách jak v okolí podniku, tak také o změnách provedených uvnitř podniku. Pokračují s přínosem v podobě **schopnosti koordinace**, kdy se domnívají, že controlleri musejí zajistit jednání a průchodnost schvalování kroků vedoucích ke stanoveným cílům, a to napříč subsystemy podniku. Posledním přínosem controllingu, který v této souvislosti uvádějí je **schopnost proveditelnosti plánů**. Controlleri se v podniku musejí starat také o to, aby byly prosazovány kroky vedoucí k plnění jak strategických, tak také i operativních plánů, záměrů a projektů. (Eschenbach a Siller, 2012)

Jednou z charakteristik controllingu je také jeho orientace na cíle. Controlling monitoruje úroveň dosahování stanovených cílů. Další z uváděných charakteristik je orientace controllingu na úzká místa. Úzké místo je nejslabším článkem v rámci podniku v danou chvíli. Úkolem controllera je úzká místa odhalovat a poukazovat na ně vedení a managementu. Cílem controllingu v dlouhodobém horizontu tedy je soustředit se na odhalování úzkých míst a podílet se na investičním rozhodování, kterým jsou zpravidla úzká místa odstraňována. S tímto souvisí také třetí charakteristika, kterou autorky uvádějí, a to rozhodování do budoucnosti. Cílem controllingu je porovnávat skutečnost s plánem, analyzovat a komentovat odchylky a najít příčiny jejich vzniku. Výstupem těchto činností je doporučení pro přijetí protipatření. (Poniščiaková a Gogolová, 2017)

Dále autoři cíle dělí na přímé a nepřímé. Účel, obsah a rozsah úloh controllingu jsou označovány jako *přímé cíle*, které se tedy týkají jeho vlastního účelu, obsahu a rozsahu úkolů. *Nepřímými cíli* jsou potom meritorní, finanční, věcné a cíle k úspěchu. Jsou to takové cíle, k jejichž dosažení má controlling přispět. (Eschenbach a Siller, 2012)

2.2.2 Zásady controllingu

Eschenbach a Siller (2012) popisují zásady jako „*vodítka pro konkrétní jednání*“. Uvádějí, že zásady by měly být stanovovány nezávisle, obecně a tak, aby byly aplikovatelné na různé situace při rozhodování. Ve své publikaci uvádějí tyto zásady:

Zásada hnací a brzdící síly

Eschenbach a Siller (2012) popisují controllery jako osoby spoluodpovědné za řízení podniku, přisuzují jim rozhodovací pravomoci. Dále zpravidla mají odbornou způsobilost, ale i hierarchickou kompetenci prosazovat rozhodnutí. Proto se autoři domnívají, že by controlleři měli v rozhodovacích procesech vystupovat jako hnací nebo brzdící síla, respektive odborný oponent. To by mělo v praxi fungovat tak, že pokud management postupuje opatrně a s vědomím rizika, případně s velkou averzí k riziku, controller by měl v tomto případě upozorňovat a vyzdvihovat příležitosti a inovace, a tedy působit jako hnací síla. Pokud se naopak management zaměřuje v danou chvíli více na příležitosti a investice a je ochoten podstupovat vyšší riziko, pak by controller měl opět působit proti vážně, tedy jako brzdící síla a upozorňovat na daná rizika a jejich zajištění a dohlédnout na to, aby nebylo učiněno ukvapené rozhodnutí.

Zásada objektivita

Controlleři by měli vždy při svém jednání činit objektivně. Autoři (Eschenbach a Siller, 2012) identifikují šest různých hledisek pojmu objektivita:

1. **Empiricky stanovený poznatek:** objektivita může být posuzována i podle toho, jak controlleři při svých rozhodnutích využívají ověřené a vyzkoušené znalosti, jako například platné hypotézy a teorie či obecně přijaté teze.
2. **Výsledek kontroly mezi různými interdisciplinárními perspektivami:** objektivitu v controllingu je nutné dodržovat také tak, že controlleři sledují vše komplexně a zabývají se souvislostmi. Musejí brát v potaz například také vedlejší účinky a následky na jiné osoby, oddělení, obory apod.
3. **Použití vědeckých metod:** objektivitu lze dosahovat také tím, že bude controlling důkladně, logicky, srozumitelně a systematicky strukturován a reprodukován.
4. **Koncentrace na údaje a fakta:** být v controllingu objektivní znamená také, že controlleři nesmí nijak zatajovat, ignorovat, dezinterpretovat, přibarvovat či jinak ovlivňovat fakta. Pozor, občas při posuzování takzvaných „slabých signálů“ je však nutné pracovat s *fundovanými výpověďmi*, které slouží jako subjektivní posudek pro controlling.
5. **Volnost hodnot:** controlleři samozřejmě mají vlastní zkušenosti, pohledy a vlastní subjektivní názory. Navíc také často poskytují různé druhy hodnotících posudků. Proto je pro objektivní pohled nutné u těchto subjektivních záležitostí tuto skutečnost, že se jedná a subjektivní pohled, vždy uvést.
6. **Vnitřní subjektivita:** i controllery je nutné kontrolovat. Materiály, názory, analýzy apod., které controlleři produkují je nutné kontrolovat nezávisle na osobách a každý, kdo bude tyto výstupy dále reprodukovat, by měl provést jejich kontrolu a smysluplnost.

Zásada včasného jednání

Úsilím controllera by mělo být takové včasné jednání, aby nemuselo docházet k improvizaci. Controller by měl z dat, se kterými pracuje, včas rozpoznat, co je zapotřebí podniknout za kroky, aby předešel tomu, že bude v budoucnu zaskočen či překvapen, a tedy nucen improvizovat. Dodržováním zásady včasného jednání by se měl controller vyvarovat situaci, kdy by měl sloužit jako podpora krizového řízení. nebo hůře, sanačního managementu. Důležité také je nezaměňovat pojmy naléhavost a důležitost. To, co je skutečně důležité bývá

zpravidla potlačováno tím, co je naléhavé a při plnění zásady včasnosti je důležité nepodléhat pouze naléhavosti. (Eschenbach a Siller, 2012)

Může se stát, že controller při zpracovávání účetních dat dospěje k závěru, že finanční výkazy vlivem špatného nastavení účetních zásad a metod neprojevují dostatečnou účetní kvalitu. V takovém případě by měl částky, které hodlá reportovat, upravit tak, aby účetní kvalita hlášených dat byla dostačující, a to ještě před jejich použitím k hodnocení provozního výkonu, finanční pozice nebo rizika. Konkrétně například controller může usoudit, že použití zrychleného odepisování budovy nebo stroje by lépe odráželo jejich využití než lineární metoda odepisování. Dojde-li k takové situaci, měl by controller vymodelovat, jak by se změna v metodě odepisování projevila na jednotlivé řádky účetních výkazů. Měl by podat podnět managementu a zejména poukázat na rozdíly vzniklé využitím jiných metod a proč se domnívá, že by bylo vhodnější využít metody, jež navrhuje. (Wahlen, Baginsky a Bradshaw, 2018)

Zásada dokumentace

Controller by měl veškeré své kroky, například výsledky analýz, kontroly plány atd., řádně dokumentovat. Veškeré návrhy a rozhodnutí vyplývající z controllingu či spolupráce controllera s managementem by měly být uchovávány příslušným způsobem, tedy kompletně, přehledně a v písemné formě. Dokumentace by mimo jiné měla sloužit například ke kontrole dodržování výše uvedených zásad nebo k provádění objektivních kontrol procesních postupů controllingu či pro ulehčení procesy učení a sebekontroly. Avšak pozor, dodržování zásady dokumentace by nikdy nemělo být vytváření byrokratických pravidel, účelem této zásady není tvorba formalizace jednacích protokolů. (Eschenbach a Siller, 2012)

2.2.3 Úkoly a funkce controllingu

Plánování růstu a následné řízení růstu představuje specifickou oblast finančního plánování. Mnoho manažerů vidí růst jako něco, co je třeba maximalizovat, jelikož vycházejí z logiky, že by celkový růst společnosti měl přinést také růst tržního podílu, zisků apod. Z finančního hlediska může být příliš rychlý nebo velký růst zároveň prokletím vedoucím ke zkáze. Rychlý růst zpravidla vyvíjí značný tlak na zvýšení potřeb zdrojů financování společnosti. Pokud si to výkonné vedení zavčas a v dostatečné míře neuvědomí, a tedy nezaujme potřebné postoje a neprovede nutné kroky a opatření, může rychlý růst vést k bankrotu. Autoři dokonce uvádějí, že rychlý růst přivedl k bankrotu stejně mnoho společností jako

pomalý růst. Smutné na tom je to, že tyto společnosti selhaly nejčastěji proto, že neměly dostatečnou finanční prozíravost a neřídili svůj růst, ne proto, že by poskytovaly produkt, který by lidé nechtěli. A právě zde by měl správný controller vstupovat na scénu, jelikož jeho úkolem je vést posádku do bezpečných vod. Zaznamená-li controller při své práci jakékoliv indicie, že růst začíná být příliš rychlý a společnosti hrozí finanční problémy, měl by apelovat na výkonné manažery, aby provedly opatření, kterými by předešly případným problémům. (Higgins a kol., 2023)

Dosahování vysoké účetní kvality začíná u vrcholného managementu. Volbami manažerů a odhady by měly být určeny ekonomické základy firmy, včetně podmínek v jejich odvětví, konkurenční strategie a technologie. Například, využitím alternativních metod odpisování jako jsou přímé a zrychlené odpisování. Aby tedy management dosáhl vysoké kvality účetních informací, měl by k využívání vybrat takové účetní zásady, díky kterým bude dosaženo nejlepšího zachycení ekonomické reality. S tímto výběrem by managementu měl pomoci controller, neboť ten ve firmách často funguje jako jakási „spojka“ mezi rozhodujícími zaměstnanci a zaměstnanci vykonávající tyto rozhodnutí. Díky tomu může controller vedení poskytovat kvalitní zpětnou vazbu, což zvyšuje kvalitu vstupních informací při rozhodovacím procesu. (Wahlen a kol., 2018)

Jedním z nástrojů controllingu pro plnění cíle poskytování kvalitních informací managementu je samozřejmě finanční analýza, neboť zapracování výsledků finanční analýzy do finančního řízení je v dnešní době téměř nezbytné. Pole působnosti controllingu v podnicích mohou být velmi široké a výstupy finanční analýzy při jejím vhodném použití jsou schopny pokrýt celou řadu těchto oblastí. Finanční analýza nabízí řadu metod, pomocí nichž je možné hodnotit minulost, což je nutné pro analýzu odchylek a následný další budoucí plán, který je základním předpokladem úspěšného finančního řízení. (Růčková, 2019)

Výše uvedené tvrzení podporuje také Doxey (2021), která poukazuje na to, controlleři by se svými týmy měli poskytovat informace, analýzy a rady, které umožní efektivní výkon operativního řízení organizace. Jako příklad uvádí pochopení dopadů, které může mít dodavatelský řetězec na účetní procesy organizace.

Za základní funkce controllingu považuje Vochozka (2021) kontrolu a koordinaci a analytickou, informační a poradenskou funkci.

Controlling je podpůrným procesem, neb je jeho funkcí podporovat řízení a vydávat rady, na jejichž základě se manažeři mohou rozhodovat. Důležitými prvky jsou správnost a včasnost těchto informací. Autor však také doplňuje, že se controlleři mohou také částečně podílet i na řízení. Controlling může například přebírat zodpovědnost za řízení v krizových situacích. Avšak množství řídicích kompetencí je v každé organizaci velmi různorodé. Díky přesahům do různých oblastí podnikových procesů je u controllingu zcela zásadní schopnost koordinace napříč oblastmi a procesy. (Vochozka, 2021)

2.3 Členění controllingu

Základním členěním controllingu je operativní a strategický controlling, uváděn bývá také taktický controlling, který tvoří jakýsi „most“ mezi operativním a strategickým. Nicméně v následující kapitole bude controlling členěn z jiných úhlů pohledu než pouze z časového hlediska.

2.3.1 Sebecontrolling

Eschenbach a Siller (2012) uvádějí pojem *sebecontrolling*, kterým jsou pojmenovány takové činnosti controllingu, které jsou vykonávány řídicími pracovníky na všech úrovních. Jako příklady sebecontrollingu uvádějí vypracovávání plánu, srovnávání se skutečností a kontrolování dosahování cílů, provádění korektur plánu a opatření k plnění plánu a vyhodnocování ukazatelů na základě stanovených kritérií.

Vochozka (2021) mimo ostatní členění controlling rozlišuje na:

- personální,
- investiční,
- finanční a nákladový a
- správní.
- výrobní,
- prodeje a marketingu,
- zásob.

2.3.2 Personální controlling

Úkolem personálního controllingu je monitorovat, vymezovat a kvantifikovat cíle a tužby podniku v oblasti řízení lidských zdrojů. Operativní řízení personálního controllingu, tedy zaznamenávání a hodnocení efektivnosti výstupů, je z dlouhodobého hlediska strategickým nástrojem. (Vochozka, 2021)

2.3.3 Investiční controlling

Investiční controlling vychází z tvorby podnikové strategie, od níž se odvíjí potřeba řízení investic a nákupů. Podoblastmi investičního controllingu jsou tvorba plánů, určování dosažitelných cílů a jejich vyhodnocování. (Vochozka, 2021)

Investiční rozhodování je jednou z nejdůležitějších oblastí podnikového řízení. Je-li rozhodováno na základě kvalitních dat a jsou-li zvažována všechna rizika a ostatní faktory jako například dlouhodobost, variantnost a další, pak může management činit ta nejlepší rozhodnutí, díky kterým může být dosaženo základního cíle – zvýšení tržní hodnoty podniku. To samozřejmě platí také obráceně, nezvládnutí tohoto procesu může vést ke snížení tržní hodnoty podniku a mnoha dalším problémům. (Hrdý, 2023)

2.3.4 Finanční controlling

Finanční controlling je jednou z nejvýznamnějších částí controllingu. Poniščiaková a Gogolová (2017) poukazují na to, že mnoho podniků se této oblasti věnuje nedostatečně, přičemž právě ve finančním controllingu může tkvět úspěch, případně neúspěch celého podniku. Autorky tedy doporučují věnovat se finančnímu controllingu alespoň ve stejné míře, jako se věnují nákladovému controllingu. Do finančního controllingu spadá například podstata tvorby přidané hodnoty. Dalšími oblastmi finančního controllingu jsou například rozbor výnosů a nákladů na úrovni celého podniku a dílčích středisek, plánování a rozbor majetku a kapitálu, peněžních toků, hodnocení bonity podniku, tvorba a sledování pyramidových rozkladů apod. (Poniščiaková a Gogolová, 2017)

2.3.5 Nákladový controlling

Vznikem nákladového controllingu musely podniky reagovat na zvyšující se podíl fixních nákladů na provozu organizací. Úlohou nákladového controllingu je operativně zvyšovat přehled o vzniku nákladů napříč všemi oblastmi v podniku. Nákladový controlling se tedy zaměřuje na náklady výkonů, které jsou oproti přímým nákladům hůře identifikovatelné a navíc jejich podíl na celkových nákladech stále roste. (Tóth a Šagátová, 2020)

2.3.6 Controlling zásob

Hlavním požadavkem v oblasti řízení zásob je optimalizace jejich drženého množství. Navíc jsou zájmy jednotlivých oddělení podniku v tomto směru protichůdné. Zatímco správa trvá na co nejnižším počtu zásob, v oblasti výroby je nutné skloubit požadavek na vyšší stav

zásob s dostatečnou rezervou v jejich množství, avšak zároveň v koordinaci s prostorovým uspořádáním a dispozicemi. (Vochozka, 2021)

2.4 Controller a jeho vlastnosti

Ačkoliv se to s moderními trendy digitalizace, automatizace a nástupem umělé inteligence možná brzy změní, dnes ještě stále platí, že na konci dne je všechno pouze o lidech a jejich kvalitách. Controlling je závislý na osobě controllera a je touto osobou, resp. těmito osobami, formován. Pro výkon controllingových pozic je ovšem nutné disponovat určitým souborem osobních vlastností a schopností. Mezi vlastnosti controllera lze zařadit například cit pro etické chování hodné následování ostatními, analytické myšlení, měl by disponovat nadhledem a pochopením složitějších souvislostí, controller by měl být iniciativní a do jisté míry také kreativní, požadavek na přesnost a ochotu učit se nové věci je sice aplikovatelný na mnohé pozice, u té controllerské to však platí dvojnásobně. Mezi schopnosti controllera kromě výše zmíněných vlastností patří například výbava manažerskými schopnostmi, komunikativnost a sociální kompetence a samozřejmě také odborné znalosti nejen v oblasti podnikové ekonomiky, ale také například obchodní znalosti. (Eschenbach a Siller, 2012)

Pracovník na pozici controllera je obvykle zodpovědný za procesy spojené s financemi a účetnictvím. Dle autorky Doxey (2021) má controller pravomoc a odpovědnost zajistit finanční bezpečí firmy, kterého má docílit pomocí přesných interních kontrol a dobře definovaných finančních operací. Avšak dále uvádí, že v dnešním světě jsou controlleri stále častěji vyzýváni k převzetí dalších odpovědností mimo tradiční roli vedoucího účetního oddělení, neboť jsou díky své pozici v organizaci propojeni s většinou klíčových obchodních procesů a dobrý controller by tedy měl být povědomí o všech oblastech rizik, které mohou mít dopad na společnost a její úspěch.

3 SHRnutí TEoretické Části

Teoretická část této práce se věnuje literární rešerši na téma podnikových procesů a controllingu. V první části jsou zhodnoceny podnikové procesy, konkrétně jejich charakteristika a role, kterou hrají v řízení společnosti. Nejprve je zkoumána podstata podnikových procesů, poté jsou vymezeny jejich základní rysy a organizace procesů v rámci podnikového managementu. První kapitola se také věnuje monitorování obchodních procesů a jejich hodnocení. První kapitola dále popisuje teoretické koncepce řízení procesů a zdůrazňuje nutnost jejich sladění s dlouhodobou strategií společnosti. Zdůrazňuje význam vlastníků a účastníků podnikových procesů a význam analytiků a systémových inženýrů v opakujícím se cyklu procesů, přičemž je zdůrazněna jejich úloha při provádění procesů a strategickém plánování. Část první kapitoly se také zabývá myšlenkou organizace řízení procesů, naznačuje, že její struktura by měla umožnit překlad podnikové strategie do každodenního provozu.

V další části první kapitoly navíc práce pojednává o významu informační podpory v podnikových procesech, zejména v éře rychlého pokroku v informačních a komunikačních technologiích. V rešerši je řešeno, jaké nové výzvy digitalizace přináší a poukazuje na příležitosti pro organizace, které mohou vést k významnému růstu, pokud jsou správně řízeny. Navíc práce poukazuje na nový trend, kterým je integrace umělé inteligence, která má velký potenciál usnadnit podnikové procesy a zlevnit je. V oblasti podnikových informačních systémů je zdůrazněn význam logistiky a transformační dopad ICT v logistických procesech. Poukazuje na vysokou návratnost a krátkou dobu návratnosti investic do informačních technologií. Tento přínos je zvláště důležitý v dnešním globalizovaném světě, kde jsou standardizovaná řešení stále důležitější a žádanější. V této kapitole je také zdůrazněna důležitost pohledu na logistiku jak z hlediska fyzického pohybu zboží, tak i z hlediska výměny informací. Rešerše pokračuje zkoumáním využití systému Business Intelligence (BI), který podporuje analytické, plánovací a rozhodovací procesy ve společnostech. Rovněž představuje koncept systémů řízení skladů (WMS) jako nástroj, kterým jsou znatelně usnadněny různé procesy a který podporuje rozhodnutí o minimalizaci zásob, a tím optimalizaci zdrojů.

Rešerše pokračuje problematikou organizace, definování a vymezení procesů. Objasňuje vztah mezi strukturou organizace a cestou jednotlivých procesů a poukazuje, že složitější struktury vedou k složitějším cestám procesů. V teoretické části je také popsán význam analýz a identifikace procesů, jsou definovány primární procesy sekundární procesy.

Zásadním aspektem zvýšení efektivity je analýza a identifikace procesů, které zahrnují úkoly jako inventarizace hlavních procesů, definování jejich hranic, určení strategické důležitosti a provádění analýzy potřeby zlepšení procesu. Poslední část první kapitoly teoretické části pojednává o kontrole procesů a nutnosti systematických kontrol k zajištění dodržování stanovených postupů. Mohou zahrnovat audity k zjištění vhodnosti a účinnosti procesů. Poslední podkapitola obsahuje metody pro zlepšení procesů, automatizaci a inovaci.

Konec první kapitoly teoretické části předznamenává, o čem pojednává druhá kapitola. Věnuje se hodnocení a controllingu obchodních procesů, zdůrazňuje jejich sladění s řízením a obchodní správou. Druhá kapitola navazuje definicí a vymezením pojmu controlling. Controlling je subsystémem řídicích ekonomických procesů ve společnosti a je prezentován jako klíčový prvek podnikového managementu, který se zaměřuje na plánování, řízení a kontrolu procesů v organizaci s cílem udržet její operativnost a životaschopnost. Přístup k controllingu zahrnuje analýzu podnikových procesů a jejich hodnotových řetězců, plánování a využívání informačních technologií a systémů pro zvýšení efektivity.

V práci je dále definována role controllerů, kteří se zaměřují na prognózy, plánování a měření výkonnostních metrik. Text také kategorizuje analýzy na kvalitativní a kvantitativní, přičemž kvalitativní analýzy mají za cíl zjednodušit procesy a kvantitativní se soustředí na výkonnostní metriky k podpoře efektivity procesů. Controlling zahrnuje sledování a měření výkonnosti procesů s cílem zefektivnění a optimalizace zdrojů. Evaluace procesů je důležitá pro identifikaci oblastí pro zlepšení a inovaci, a to prostřednictvím kvalitativních a kvantitativních analýz. Controlling má různé dimenze, od operativního po strategický, a zahrnuje rozličné role, jako jsou procesní vlastníci, analytici a systémoví inženýři. Mezi základní úkoly controllingové funkce patří poskytování informací pro rozhodování, kontrola a náprava odchylek, a také stanovování operativních cílů. Výsledky controllingu přinášejí podniku možnost reagovat na měnící se tržní podmínky, zvyšovat konkurenceschopnost a efektivně řídit podnikové zdroje s cílem dosáhnout strategických cílů organizace. Controlling je tedy klíčový pro udržitelný rozvoj a úspěch podniku

Teoretická část této práce je věnována zkoumání základů pro porozumění kritickým aspektům řízení procesů a controllingu v organizaci a nabízí vhled do metod a nástrojů, které mohou zlepšit provozní efektivitu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Cílem první kapitoly této práce je představení a charakteristika společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. Kapitola je rozdělena na tři podkapitoly. V první podkapitole jsou uvedeny základní informace o společnosti, druhá podkapitola analyzuje vnější prostředí společnosti a třetí podkapitola se zabývá analýzou vnitřního prostředí společnosti.



Obrázek 1 Logo společnosti (zdroj: podniková data společnosti ISL)

Obchodní společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. se zabývá především velkoobchodní distribucí luxusních italských značek jako jsou například Framesi v oblasti vlasové kosmetiky, Diego dalla Palma a Gestil Care v oblasti pleťové kosmetiky, Parlux, – výrobce fénů a příslušenství nebo Maletti – výrobce nábytku a vybavení kosmetických a kadeřnických salónů. Nově také společnost do svého portfolia zařadila přední značku vlasové kosmetiky LABEL.M, kterou využívají například kadeřníci světové třídy, kteří se svou show TONI&GUY každoročně vystupují na celosvětově proslulém London Fashion Week.

Společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. také vlastní kompletní práva obchodní značky Alissa Beauté. Jedná se zejména o výrobky pleťové kosmetiky, které si společnost nechává vyrábět laboratoři v Itálii. S ohledem na outsorcovanou výrobu je tedy z účetního hlediska na tyto výrobky pohlíženo jako na zboží. Společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. je jediným majitelem a výhradním distributorem této značky. Výrobky Alissa Beauté distribuuje kromě České a Slovenské republiky také do dalších zemí, jako například

do Španělska, Portugalska, Belgie, Estonska, Nizozemí, Maďarska, na Island, Ukrajinu, a dokonce také do Hongkongu řady dalších zemí.

4.1 Základní informace

Sídlo společnosti ITALY STYLE LINEA s. r. o. se nachází v Opletalově ulici v městské části Praha 1, která nese poštovní směrovací číslo 110 00. Konkrétně pak v budově s číslem popisným 958/27. Společnost je českou právnickou osobou, v právních vztazích vystupuje pod svým jménem a nese plnou odpovědnost za konání, jež z těchto vztahů vyplývají. Za případné porušení svých závazků a povinností odpovídá celým svým majetkem. Společnost vystupuje pod svým jedinečným identifikačním číslem 27490254. Do obchodního rejstříku vedeného u Městského soudu v Praze byla zapsána dne 2. března 2006, oddíl C 262731, vložka 27328. Základní kapitál společnosti zůstává nezměněn od roku 2006, a to ve výši 200 000 Kč. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2024)

Nejvyšším orgánem společnosti je *Valná hromada společníků*. Při hlasování na valné hromadě má každý ze společníků jeden hlas na každý jeden tisíc korun svého vkladu. Statutárním orgánem je jediný jednatel, který společnost zastupuje samostatně, a který rovněž ve spolupráci s odbornými řediteli zajišťuje řízení chodu společnosti. Jednatel společnosti je pan Martin Štěpán. V případě jeho nepřítomnosti společnost zastupují příslušní odborní ředitelé, a to dle povahy dané záležitosti. (Organizační řád, 2021)

4.1.1 Předmět činnosti

Podle zápisu v obchodním rejstříku je hlavním předmětem činnosti společnosti prodej zboží a služeb v oblasti holičství a kadeřnictví – Velkoobchod s kosmetickými výrobky. Doplňkovými činnostmi jsou dle obchodního rejstříku dále: poskytování služeb v oblasti holičství a kadeřnictví, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 Živnostenského zákona, zprostředkování obchodu a služeb, poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků, mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů a školení, včetně lektorské činnosti, skladování a balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě, reklamní činnost, marketing a mediální zastoupení, provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí, poskytování technických služeb, opravy a údržba potřeb pro domácnost, předmětů kulturní povahy, výrobků jemné

mechaniky, optických přístrojů a měřidel a výroba, obchod a služby jinde nezařazené. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin)

4.1.2 Historie společnosti

Společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. vznikla dnem zápisu do obchodního rejstříku 2. března 2006. Od téhož roku bylo její hlavní činností poskytování služeb, konkrétně provozování kadeřnického salonu. Od svého vzniku až do roku 2014 ve společnosti figurovali dva společníci se stejně rovným podílem.

V roce 2014 došlo k prodeji podílu od jednoho ze stávajících spoludávajících druhému podílníkovi a stoprocentním majitelem se stal pan Martin Štěpán, současný jednatel společnosti a generální ředitel. V roce 2016 vstoupili do společnosti tři noví společníci, kteří od pana Štěpána odkoupili 51% podíl. Zbýlý 49% podíl mu nadále zůstal v držení. Hlavním předmětem činnosti se stal prodej zboží a služeb v oblasti holičství a kadeřnictví – Velkoobchod s kosmetickými výrobky, jež nahradil původní hlavní předmět činnosti, kterým bylo poskytování služeb. Od tohoto roku došlo ještě k několika dalším pohybům s rozdělením podílů mezi spoludávajícími společnosti, a které lze nalézt ve Veřejné sbírce listin.

4.1.3 Organizační struktura společnosti

Schéma organizační struktury jednotlivých útvarů společnosti:

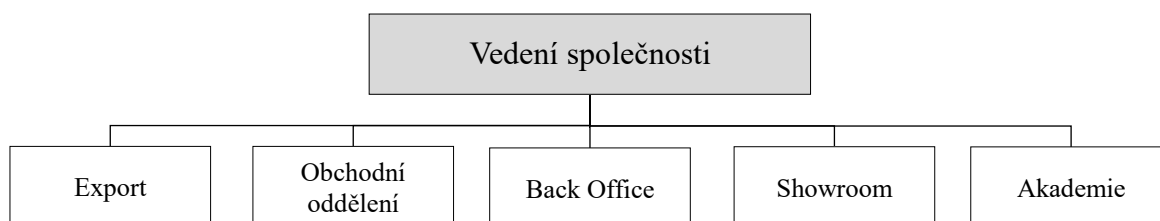


Schéma 1 Organizační struktura společnosti
(zdroj: vlastní zpracování dle Organizačního řádu, 2021)

Schéma organizační struktury managementu společnosti:

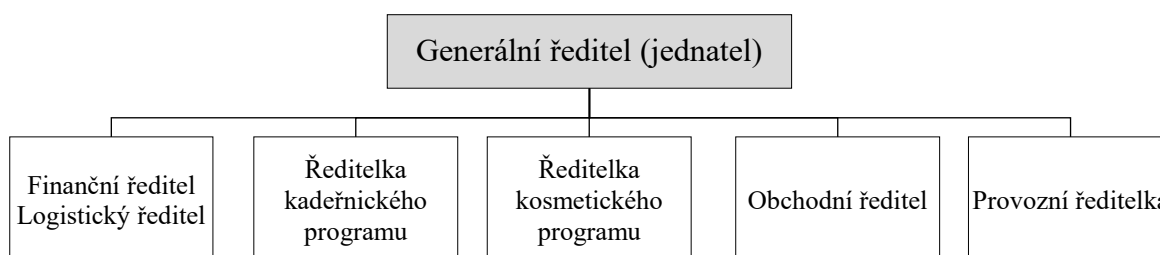


Schéma 2 Vedení společnosti (zdroj: vlastní zpracování dle Organizačního řádu, 2021)

Vedení společnosti je přímo nadřazeným útvarem pro všechny ostatní útvary společnosti. Vedení společnosti přímo zajišťuje operativní, střednědobé i strategické řízení a rozhodování. Vykonává řídicí a kontrolní agendu, ale i personalistickou činnost firmy, která zahrnuje například přijímání zaměstnanců, jejich školení a jejich další růst. Dále vedení společnosti zodpovídá za úkony související s požární ochranou a bezpečností a zdravím při práci.

Generální ředitel je zároveň jediným jednatelem společnosti. Generální ředitel je nadřazeným odborných ředitelů, kteří jsou ve vedení jednotlivých firemních útvarů. Provozní ředitelka zodpovídá za chod kanceláří v Ústí nad Orlicí, takzvaného *Back Office*. Ředitel oddělení logistiky a financí je nadřazeným zaměstnanců účetního oddělení, vedoucího skladu a technické podpory. Obchodní ředitel zajišťuje péči o VIP klienty jako jsou firmy L'Oreál či Notino a ve spolupráci s *Area Sales manažery* a sítí obchodních zástupců zprostředkovává velkoobchodní prodej.

Ředitelka kadeřnického programu ve spolupráci s generálním ředitelem a obchodním ředitelem rozhoduje o strategii celého programu, cenách, akcích, ale také o marketingových kampaních. Ředitelka kosmetického programu má stejné povinnosti a pravomoci jako ředitelka kadeřnického programu, ale navíc ještě spravuje a řídí agendu související s obchodní značkou Alissa Beauté, jako například sestavování plánu výroby, dle kterého se řídí objednávky u italského výrobce apod.

Back Office a sklad Ústí nad Orlicí

V kancelářských prostorech společnosti, které se nachází v Ústí nad Orlicí, na adrese Moravská 1374, 562 01, se odehrává kompletní správa agendy elektronického obchodu (oddělení e-shopu), pracují zde zaměstnanci účetního a finančního oddělení, marketingového oddělení, obchodního oddělení, včetně zákaznické podpory a správce technického zázemí. (Organizační řád, 2021)

Společnost realizuje prodej přes elektronický obchod jak velkoobchodním zákazníkům, tak také maloobchodním zákazníkům. Ačkoliv je hlavním předmětem podnikání společnosti velkoobchodní prodej, který tedy majoritně probíhá skrze síť obchodních zástupců, objemy prodaného zboží koncovým zákazníkům se každoročně také zvyšují, a to zejména díky e-shopu <https://www.beautyonline.cz/>, který společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. vlastní. (Organizační řád, 2021)

Agendu mzdového účetnictví pro společnost zajišťuje specializovaný dodavatel. Finanční účetnictví a běžné daňové záležitosti obstarávají zaměstnanci účetního oddělení. Za logistické procesy a správu skladu zodpovídá ředitel financí a logistiky ve spolupráci s vedoucím skladu. Velmi početným oddělením je marketingové oddělení, kterému práci zadávají zejména ředitelky obou programů a na průběh práce tohoto oddělení dohlíží provozní ředitelka. (Organizační řád, 2021)

V *Back Office* v Ústí nad Orlicí je spravována také část agendy obchodního oddělení, zejména tedy přijímání a zpracování objednávek od obchodních zástupců, fakturace a zákaznická podpora. (Organizační řád, 2021)

Obchodní oddělení

Kromě části agendy obchodního oddělení, které je vykonáváno v kancelářích v Ústí nad Orlicí, zásadní část práce probíhá v terénu na území celé České republiky a Slovenska. *Area Sales Manažeři* dle jejich příslušné územní působnosti řídí síť obchodních zástupců, kteří jsou na společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. navázáni jak přímo, tak také i přes personální agentury. *Area Sales Manažeři* ručí a odpovídají za spokojenost obchodních partnerů nejen kadeřnického, ale i kosmetického programu. Jejich úkolem je uspokojovat potřeby těchto obchodních partnerů dle jejich individuálních požadavků. Celé obchodní oddělení zastřešuje obchodní ředitel. (Organizační řád, 2021)

Oddělení exportu

Útvar exportu spravuje a obstarává agendu obchodního oddělení v rámci mezinárodního prodeje společnosti, pečuje o odběratelské vztahy na mezinárodní úrovni a usiluje o jejich udržení a rozšíření o další nové vztahy a zákazníky. Na řízení tohoto oddělení se společně podílejí generální ředitel, obchodní ředitel a ředitelka kosmetického programu. (Organizační řád, 2021)

Showroom Praha, Akademie Praha

Showroom Praha na adrese Českomoravská 1181/21, 190 00 Praha 9 nabízí jak současným klientům, tak samozřejmě také potenciálním novým klientům nábytek a vybavení pro kadeřnické i kosmetické salony, a to včetně služeb tvorby individuální cenové nabídky, ukázky dostupných možností atp. Úkolem zaměstnanců *Showroomu* je dosáhnout co nejvyšší spokojenosti všech klientů a zaručit jim individuální a ochotný přístup a dobře reprezentovat jméno společnosti. (Organizační řád, 2021)

Program *Akademie* zaštiťuje vzdělávání svých obchodních partnerů, kterými jsou zejména pracovníci kadeřnických a kosmetických salónů. Školení jsou organizována pomocí seminářů. Vedení akademie je zodpovědné za organizaci seminářů, zaručuje jejich plynulý průběh, odbornost a vysoký přínos klientům. (Organizační řád, 2021)

4.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Kapitola *Analýza vnějšího prostředí společnosti* se věnuje zejména zhodnocení makroekonomické situace České republiky posledních pěti let a zhodnocení očekávaného blízkého budoucího vývoje. Kapitola vychází primárně z publikace *Makroekonomická predikce Ministerstva financí České republiky*, vydané v lednu 2024. (Makroekonomická predikce České republiky leden 2024)

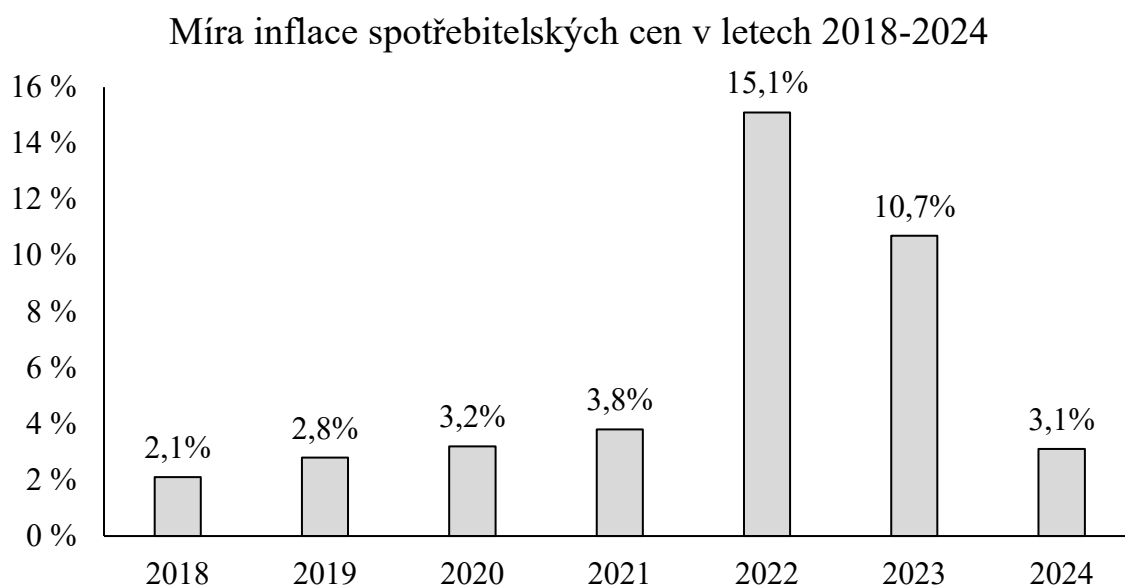
4.2.1 Vývoj hrubého domácího produktu a míry inflace spotřebitelských cen

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt jakožto jeden z nejčastěji používaných ukazatelů výkonu ekonomiky je dobré sledovat nejen pro možnost objektivního porovnání ekonomik napříč různými zeměmi, ale také právě pro porovnání podniku v kontextu národní ekonomiky. Jelikož předmětem této práce není finanční analýza podniku ani analýza finanční výkonnosti podniku jako taková, pro účely této práce tedy postačí zhodnotit vývoj ekonomiky jako celku, a nikoliv podrobně pomocí výkonu daného odvětví a podobně.

Míra inflace spotřebitelských cen

Dalším neméně důležitým ukazatelem pro hodnocení ekonomického prostředí podniku je ukazatel míry inflace spotřebitelských cen. V posledních letech problematika inflace, jejího významu v ekonomice a způsobů jejího měření (včetně dalších souvisejících témat) ve veřejném prostoru velmi rezonovala, a to zejména díky jejímu nevídanému nárůstu v roce 2022, který je zřetelně viditelný z *grafu 1*. Z *grafu 1* je také patrné, jak se vývoj inflace rázem během jednoho roku dostal z relativně klidné a stabilní hodnoty na hodnotu nevídaně vysokou.



Graf 1 Míra inflace spotřebitelských cen v letech 2018-2024
(zdroj: vlastní zpracování dle Makroekonomické predikce ČR leden 2024)

Naopak očekávaný pokles je pomalejší, než by bylo pro ekonomiku vhodné. Mezi příčiny vysoké inflace v roce 2022 lze zařadit zejména nezodpovědnou fiskální politiku předchozích let podpořenou emisí nových peněz, velmi nízké úrokové sazby uplynulých let, které měly podpořit ekonomiku „přidušenou“ krizí z roku 2020, velmi nízkou nezaměstnanost podporující tlak na mzdy a platy a další vnější faktory jako je nestabilní politická situace ve východní Evropě. Po těžkých dvou letech se však míra inflace spotřebitelských cen v letošním roce vrátila na přijatelnější hodnoty a dle predikce (Makroekonomická predikce České republiky leden 2024) by se na těchto hodnotách měla již také udržet, což podpoří stabilitu zdejšího podnikatelského prostředí, která je pro setrvání podniku, jeho strategické plány a investice zcela zásadní.

Porovnání vývoje HDP a míry inflace spotřebitelských cen

V tabulce 2 je zachycen vývoj nominálního hrubého domácího produktu v České republice v letech 2018-2023 a hodnoty pro rok 2024 jsou očekávané hodnoty dle Ministerstva financí České republiky z publikace *Makroekonomická predikce MF ČR z ledna 2024* (Makroekonomická predikce České republiky leden 2024).

Z dat v nominálních hodnotách to může vypadat, že se české ekonomice dařilo růst ve všech letech, tedy s výjimkou roku 2020, kdy byla ekonomika „zmrazena“ v důsledku vnějšího vlivu, kterým byla pandemie respiračního onemocnění COVID-19.

Tabulka 2 Základní makroekonomické ukazatele
(zdroj: vlastní zpracování dle Makroekonomické predikce MF ČR – leden 2024)

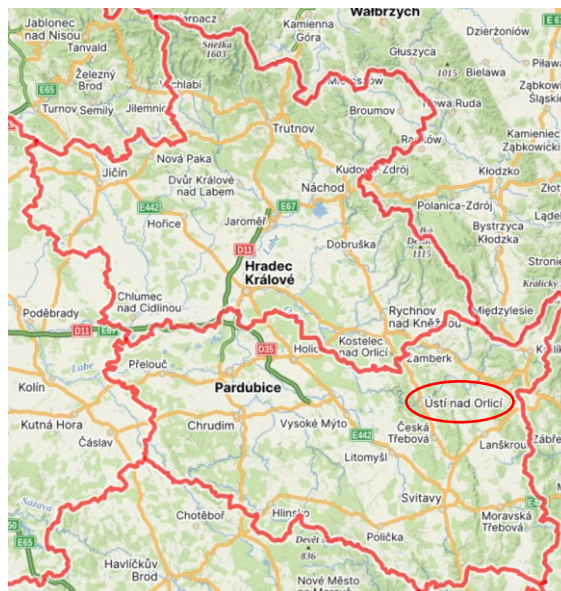
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nominální HDP (v mld. Kč)	5 411	5 791	5 709	6 109	6 787	7 351	7 640
Meziroční růst HPD	5,9 %	7,0 %	-1,4 %	7,0 %	11,1 %	8,3 %	3,9 %
Míra inflace spotřebitel. cen	2,1 %	2,8 %	3,2 %	3,8 %	15,1 %	10,7 %	3,1 %
Čistý růst HDP	3,8 %	4,2 %	-4,6 %	3,2 %	-4,0 %	-2,4 %	0,8 %

V návaznosti na odstavec věnující se důležitosti ukazatele míry inflace spotřebitelských cen je však nutné, aby právě ona míra inflace byla brána v potaz. Ačkoliv dozajista existují mnohem sofistikovanější způsoby, jak by nominální hodnota hrubého domácího produktu mohla být očištěna od vlivu míry inflace, to však není předmětem této práce. V této práci je pouze potřeba, aby bylo demonstrováno, že ačkoliv se na první pohled může zdát, že ekonomika meziročně ve všech letech, s výjimkou roku 2020, rostla, ve skutečnosti tomu tak není. Hodnota nominálního hrubého domácího produktu od roku 2018 by do roku 2024 měla vzrůst zhruba o 41,2 %. Nárůst hladiny spotřebitelských cen za stejné období dle odhadů Ministerstva financí České republiky bude činit 40,8 % (Makroekonomická predikce ČR leden 2024). Z tohoto jednoduchého porovnání tedy vidíme, že česká ekonomika v tomto období stagnuje, což pro podnikatelské prostředí není příliš pozitivní zprávou.

4.2.2 Míra nezaměstnanosti

Dalším důležitým makroekonomickým ukazatelem, který je pro každý podnik, který je zaměstnavatelem, důležitý, je míra nezaměstnanosti. Ve veřejném prostoru často zaznívá, že prostředí České republiky a jejího trhu práce je světovou anomálií. Málokterá ekonomika se pohybuje na tak nízkých číslech nezaměstnanosti, respektive extrémně vysoké zaměstnanosti, jako ta naše. Jelikož spolu makroekonomické ukazatele úzce souvisí, tak i na první pohled pozitivní zpráva jako je ta, že téměř každý, kdo chce v České republice pracovat, pracovat může, neboť nabídka práce převyšuje poptávku po práci, nakonec vede k negativním důsledkům. Nerovnováha na trhu práce, stejně jako každá jiná nerovnováha, v konečném důsledku negativně ovlivňuje podnikatelské prostředí dané ekonomiky. Přehřátý trh práce v tomto případě zvyšuje tlak na mzdy a platy, což byl jeden z důvodů extrémně vysoké míry inflace v posledních dvou letech. Navíc je pro podniky těžší najít vhodné kandidáty pro pozice ve svých společnostech. Jeden z udávaných důvodů, proč je v České republice tak nízká nezaměstnanost je například stále se zvětšující státní správa. Už nyní velmi robustní státní správa nejen že znemožňuje

efektivní chod státu, ale také významně paralyzuje trh práce v soukromém sektoru. Jednou z myšlenek státní správy je nabídnout státním zaměstnancům takové ohodnocení, aby neměli zájem nechat se korumpovat. To by samo o sobě bylo v pořádku, avšak v našich podmínkách se tak, bohužel, často neděje, navíc to spíše vede k tomu, že jsou lidé motivováni pracovat na často nesmyslných úřednických pozicích státní správy. Státní správou navíc pro ekonomiku není generována žádná hodnota, a tak má odliv pracovní síly ze soukromého sektoru, kde naopak skutečná hodnota tvořena je, fatální dopady. Pokud by tento trend měl v budoucnu pokračovat, domnívám se, že je tato situace neudržitelná, neb povede k rozvrácení fiskální politiky a k destabilizaci ekonomických podmínek a podnikatelského prostředí, což by mělo zásadní negativní vliv nejen na společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o.



Obrázek 2 Pardubický a královéhradecký kraj (zdroj: mapy.cz)

V odstavci výše byly popsány důvody, proč je důležité sledovat ukazatel míry nezaměstnanosti. Přestože je společnost řízena zejména ze sídla v Praze, odkud operuje vedení společnosti, majoritní část zaměstnanců pracuje v kancelářích v Ústí nad Orlicí. Ústí nad Orlicí se nachází v Pardubickém kraji, avšak nedaleko hranic s Královéhradeckým krajem. Současní i potenciální zaměstnanci tedy mohou pocházet, respektive mohou bydlet v obou krajích. Proto budou zkoumány také ukazatele míry nezaměstnanosti pro oba kraje, respektive východní Čechy.

Z tabulky 3 je patrné, že nezaměstnanost ve všech sledovaných letech s výjimkou roku 2022 byla ve východních Čechách dokonce ještě na nižší úrovni, než byl celorepublikový průměr. To pouze potvrzuje slova generálního ředitele společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o.,

jenž častokrát zmiňoval, že je pro společnost problematické najít spolehlivé zaměstnance s vhodnými vlastnostmi pro dané pozice. Ačkoliv očekávaný výhled naznačuje mírné zvýšení nezaměstnanosti (Makroekonomická predikce České republiky leden 2024), jedná se pouze o několik desetin procentního bodu, a tak od tohoto vývoje nelze očekávat, že přinese citelné změny na pracovním trhu.

Tabulka 3 Míra nezaměstnanosti
(zdroj: vlastní zpracování dle Makroekonomické predikce MF ČR – leden 2024 a ČSÚ)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pardubický kraj	1,7 %	1,6 %	1,6 %	2,3 %	1,8 %	-	-
Královéhradecký kraj	2,3 %	1,6 %	2,6 %	2,3 %	2,7 %	-	-
Průměr východních Čech	2,0 %	1,6 %	2,1 %	2,3 %	2,3 %	-	-
Česká republika	2,2 %	2,0 %	2,6 %	2,8 %	2,2 %	2,6 %	2,8 %

Hodnoty míry nezaměstnanosti pro celou Českou republiky byly převzaty z publikace *Makroekonomická predikce ČR z ledna 2024* (Makroekonomická predikce České republiky leden 2024) Zdrojem dat pro hodnoty míry nezaměstnanosti v jednotlivých krajích byla *Veřejná databáze Českého statistického úřadu*, která je přístupná z webových stránek ČSÚ (Český statistický úřad; Veřejná databáze ČSÚ). Řádek *průměr východních Čech* byl vypočítán jako podíl součtu nezaměstnaných osob obou krajů a součtu pracovní síly ekonomicky aktivní obou krajů:

$$\text{Prům. VČ} = \frac{\text{Nezaměstnaní PK} + \text{Nezaměstnaní KK}}{\text{Prac. síla ekonom. akt. PK} + \text{Prac. síla ekonom. akt. KK}} * 100 = [\%]$$

kdy: VČ ... východní Čechy.

PK ... Pardubický kraj.

KK ... Královéhradecký kraj.

4.3 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Tato část práce se zabývá rozbořem tří základních ukazatelů, které slouží k charakterizování velikosti společnosti. Jedná se o velikost obrátu, počet zaměstnanců společnosti a hodnotu aktiv. Na konci této kapitoly je také popsán podnikový informační systém, který společnost využívá, a který hrál zásadní roli při rozhodování o digitalizaci vybraných procesů a jejím provedení. Ačkoliv je do analýzy vnitřního prostředí společnosti řazeno mnoho dalších sofistikovanějších metod, pro účely této práce – zvyšování efektivnosti interních procesů,

takové analýzy nejsou zapotřebí. Vybrané charakteristiky slouží k porovnání společnosti v kontextu výkonu ekonomiky České republiky, což je pro tuto práci dostačující.

4.3.1 Velikost obratu

Tabulka 4 Velikost obratu
(zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti)

	2018	2019	2020	2021	2022
Obrat (v tis. Kč)	133 008	142 632	143 957	169 135	223 991
Růst obratu	18,7 %	7,2 %	0,9 %	17,5 %	32,4 %
Míra inflace spotřebitelských cen	2,1 %	2,8 %	3,2 %	3,8 %	15,1 %
Čistý růst obratu	16,6 %	4,4 %	-2,3 %	13,7 %	17,3 %

Obrat společnosti v roce 2017 činil 112 093 tis. Kč. Z *tabulky 4* je patrné, že se společnosti ve sledovaných letech dařilo dosahovat stabilního růstu. Dokonce i v roce 2020, kdy došlo k neočekávanému zastavení celé ekonomiky se společnosti podařilo dosáhnout malého růstu.

Budeme-li i na obrat společnosti aplikovat stejnou metodiku, jaká byla použita v předchozí podkapitole *Analýza vnějšího prostředí společnosti* k očištění nominální hodnoty hrubého domácího produktu od míry inflace, pak zjistíme, že společnost v roce 2020 svůj reálný obrat ve skutečnosti nenavýšila. V *tabulce 4* si lze povšimnout, že dokonce i v roce 2022, který byl poznamenán velmi vysokou mírou inflace, se společnosti podařilo dosáhnout čistého růstu o více než 17 %. Nejen že se tedy společnosti podařilo díky včasným opatřením eliminovat dopady vysoké inflace, dokonce byla schopna dosáhnout významného růstu navzdory ne příliš příznivým podmínkám ekonomického prostředí. Avšak i tento rychlý růst společnosti s sebou nese negativní odhalení. Rychlý růst společnosti odhalil slabá místa zejména v procesech skladového hospodářství, což iniciovalo urychlení příprav investičního záměru reorganizace skladu s následnou implementací systému skladového hospodářství – WMS. Obecně lze říci, že značně rychlý růst společnosti vyvolal potřebu revidovat a přehodnocovat nastavení mnoha podnikových procesů, napříč různými oblastmi podniku.

Tabulka 5 Porovnání růstu obratu společnosti a růstu ekonomiky v letech 2018-2022
(zdroj: vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021	2022
Čistý růst obratu (viz. Tabulka 4)	16,6 %	4,4 %	-2,3 %	13,7 %	17,3 %
Čistý růst HDP (viz. Tabulka 2)	3,8 %	4,2 %	-4,6 %	3,2 %	-4,0 %
Rozdíl čistého růstu obratu a čistého růstu HDP	12,8 %	0,2 %	2,3 %	10,5 %	21,3 %

Cílem *tabulky 5* je poukázat na výkon společnosti v porovnání s českou ekonomikou. Z *tabulky 5* vyplývá, že v letech 2018, 2019 a 2021, kdy česká ekonomika rostla, společnost její růst předčila. V onom často zmiňovaném roce 2020, kdy česká ekonomika poklesla byl i u společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. zaznamenán pokles, avšak poloviční, než tomu bylo v celé ekonomice. Společnost si tedy i ve „špatném“ roce vedla o něco lépe než Česká republika jako celek. Nejzajímavější je však v tomto ohledu rok 2022, kdy vlivem vysoké míry inflace výkon celé ekonomiky reálně poklesnul, zatímco společnosti se navzdory této situaci podařilo dosáhnout čistého významného růstu.

4.3.2 Zaměstnanci a vývoj osobních nákladů

Tabulka 6 Počet zaměstnanců a mzdové náklady
(zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti)

	2018	2019	2020	2021	2022
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	37	45	37	37	36
Osobní náklady na zaměstnance (v tis. Kč)	17 841	22 100	19 956	19 956	25 796
Prům. osobní nákl. na zam. / 1 zam. (v tis. Kč)	482	491	539	539	717
Prům. osobní nákl. na zam. / 1 zam. / 1 měsíc (v tis. Kč)	40,17	40,92	44,92	44,92	59,75
Růst osobních nákladů na zam.	-16,7 %	1,9 %	9,8 %	0 %	33 %
Míra inflace spotřebitelských cen	2,1 %	2,8 %	3,2 %	3,8 %	15,1 %
Čistý růst osobních nákladů na zaměstnance	-18,8 %	-0,9 %	6,6 %	-3,8 %	17,9 %

Doplňující údaje k *tabulce 6*: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v roce 2017 činil 24. Celkové osobní náklady na zaměstnance byly v tomto roce 13 891 tis. Kč. Průměrné osobní náklady na jednoho zaměstnance za rok 2017 byly 579 tis. Kč, což odpovídá 48,25 tis. Kč průměrně na jednoho zaměstnance za měsíc.

V roce 2018 byli zaměstnáni noví zaměstnanci na pozicích s nižším mzdovým ohodnocením, což se projevilo na poklesu průměrných nákladů na jednoho zaměstnance. V roce 2020 došlo k revizi některých procesů, jejímž cílem bylo optimalizovat počet zaměstnanců, jakožto jednu z nejvýznamnějších nákladových položek. Díky rozvázání některých pracovních poměrů tedy došlo ke snížení celkového objemu osobních nákladů, ale zároveň to umožnilo zvýšit průměrné náklady na jednoho zaměstnance, což vedlo k vyšší motivaci zaměstnanců. Pokud bychom toto uskutečněné rozhodnutí posuzovali v kontextu s růstem společnosti, lze bezpečně říci, že tato strategie se ukázala být efektivní a provedené rozhodnutí přinesly pozitivní efekt, jelikož přestože došlo ke snížení počtu zaměstnanců růst společnosti tímto nebylo nijak negativně ovlivněn. Dle účetních závěrek společnosti nedošlo

mezi lety 2020 a 2021 k žádným změnám, co se výsledných mzdových nákladů týče, a tak jedinou změnou bylo to, že zaměstnanci „ztratili“ část své mzdy vlivem inflace. To jim však bylo bohatě vynahrazeno v roce 2022, kdy došlo k velmi vysokému nárůstu mzdových nákladů, což ostatně kopíruje i růst obratu společnosti. Tento nárůst byl realizován zejména v podobě mimořádných odměn, čímž chtělo vedení společnosti své zaměstnance motivovat.

V této podkapitole je nutné podotknout, že téměř celá síť obchodních zástupců se společností spolupracuje na bázi obchodního vztahu, nikoliv zaměstnaneckého vztahu. Hovoříme zde o skupině čítající zhruba dvacet dalších lidí, kteří se společností velmi úzce spolupracují. Z účetního hlediska však nemohou být započítáni mezi zaměstnance, což ve výsledku významně zkresluje jak ukazatel průměrného přepočítaného počtu zaměstnanců, tak také samozřejmě objem osobních nákladů na zaměstnance, neboť ohodnocení obchodních zástupců není zahrnuto v tomto řádku výkazu zisku a ztráty. Vyobrazení mzdových podmínek zaměstnanců společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. zachycené v *tabulce 6* je tedy, bohužel, tímto faktem zkresleno.

4.3.3 Hodnota aktiv

Hodnota celkových aktiv v roce 2017 činila 38 832 tis. Kč. Z *tabulky 7* lze vyvodit, že růst aktiv (zvýšení o 85 % v letech 2018-2022) byl ve sledovaném období srovnatelný s růstem obratu (zvýšení o 77 % v letech 2018-2022). Navzdory tomu, že se růst v jednotlivých letech lišil, z dlouhodobého hlediska by měl být růst obou hodnot srovnatelný, neboť růst obratu vyvolává potřebu růstu hodnoty aktiv a s cílem zachování stejné rentability to platí také i opačně.

Tabulka 7 Vývoj hodnoty aktiv a porovnání s vývojem růstu obratu
(zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti)

	2018	2019	2020	2021	2022
Hodnota aktiv (v tis. Kč)	48 049	54 196	71 695	72 892	83 556
Růst hodnoty aktiv	23,7 %	12,8 %	32,3 %	1,7 %	14,6 %
Růst obratu	18,7 %	7,2 %	0,9 %	17,5 %	32,4 %

Dle obecně udávaných kritérií by se podnik měl již řadit mezi *středně velké podniky*. V roce 2022 již přesáhl hodnotu obratu 200 mil. Kč. Hodnotou aktiv, která je zatím menší než 100 mil. Kč, společnost spadá do kategorie *malá účetní jednotka*. Co se týká počtu zaměstnanců (průměrný přepočtený počet zaměstnanců) tak jich společnost oficiálně má méně než 50, nicméně dle mého názoru je vhodné započítat i výše zmiňovanou síť

obchodních zástupců, při jejichž zahrnutí by podnik čítal více než 50 zaměstnanců, čímž překračuje dvě ze tří limitních hodnot, a proto by společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o., dle mého názoru, měla být kategorizována jako *střední účetní jednotka*.

4.3.4 Podnikový informační systém

Společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. používá pro zpracování účetních i skladových agend účetní a ekonomický systém POHODA. Dodavatelem tohoto systému je společnost STORMWARE, s. r. o. Podnikový informační systém POHODA je velmi komplexním řešením, které umožňuje efektivně kombinovat širokou škálu účetních a ekonomických funkcí a zároveň zaručuje jejich vzájemnou propojenost a návaznost. To poskytuje dobrý přehled a efektivní správu procesů odpovídající malým a středně velkým podnikům. Program na takovéto úrovni integrace by měl napomáhat uživatelům a poskytovat dostatečnou podporu pro řízení podnikových činností, což tento software poskytuje a díky přídatným modulům umožňuje komplexní pohled například na finanční toky a dává možnost zefektivňovat rozhodovací procesy napříč různými odděleními a oblastmi podnikání.

Účetní systém POHODA splňuje požadavky zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění. S každou novelizací tohoto zákona je dodavatel zavázán vydat aktualizaci programu POHODA a to tak, aby jeho nastavení umožňovalo jej používat v souladu s tímto zákonem. Pro zajištění možnosti vedení plnohodnotného účetnictví jsou v programu podporovány všechny potřebné účetní doklady, zápisy a účetní knihy v rozsahu potřeb malých a středních podnikatelských subjektů. Účetní a ekonomický systém POHODA rovněž splňuje požadavky zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, s ohledem na náležitosti daňových dokladů, výpočtů daně z přidané hodnoty a zpracování a vtištění daňových přiznání a evidence záznamů o přijatých a uskutečněných zdanitelných plnění v rozsahu a členění požadovaných zákonem. Dále program POHODA respektuje požadavky zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Umožňuje rozlišování nákladových a výnosových účtů na daňové a nedaňové. Ze systému je možno vystavit podklady pro přiznání k dani z příjmů právnických osob.

5 VÝCHOZÍ STAV VYBRANÝCH CONTROLLINGOVÝCH PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI

Jelikož se společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. v posledních letech dařilo dosahovat růstu, kterého bylo dosaženo jak díky rozšiřování portfolia nabízených produktů, tak také díky neustálému postupnému rozšiřování zákaznické základny. Následkem tohoto růstu však bylo vyvolání potřeby investovat do rozvoje, zjednodušení a zpřesnění různých procesů napříč společností.

Jak již bylo v této práci zmíněno dříve, rychlý růst společnosti odhalil mnohé nedostatky v některých procesech. Vedení společnosti se na tyto skutečnosti rozhodlo reagovat a zahájilo investiční projekt rekonstrukce skladových prostor s následnou implementací WMS (Warehouse Management System), jehož hlavním cílem je zefektivnit procesy skladového hospodářství. V návaznosti na to společnost připravila plán, který jsem převzal. Mým úkolem bylo vést implementaci, v jejímž průběhu jsem navrhoval další možnosti efektivnějších řešení.

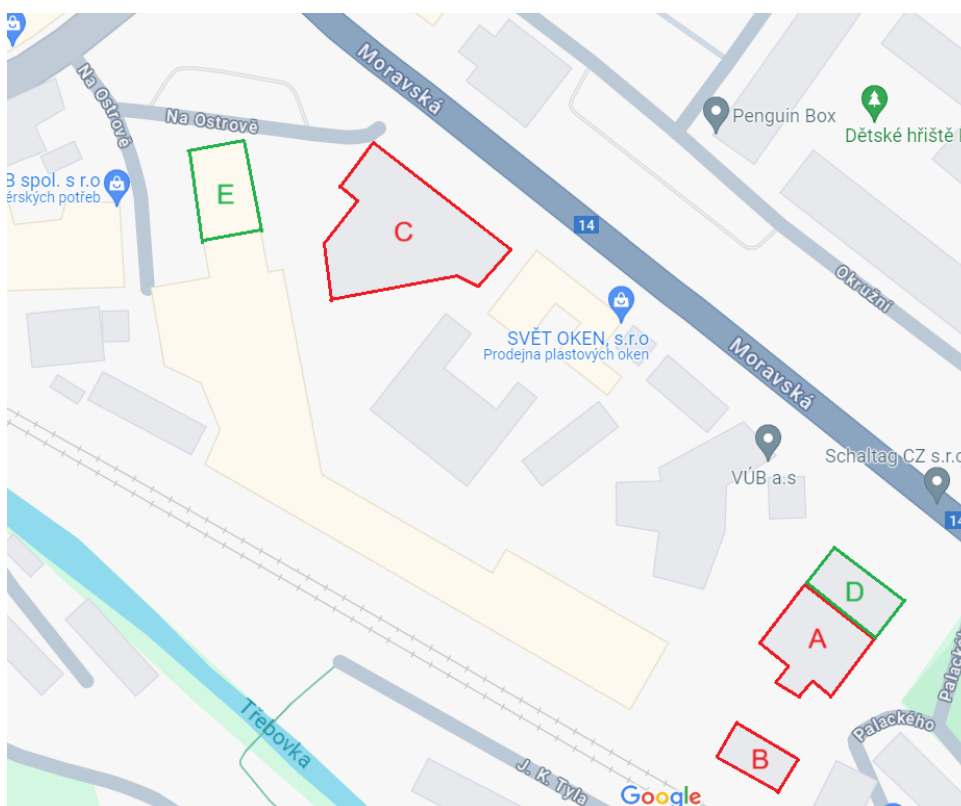
Dalším nedostatkem, který si společnost uvědomuje je způsob finančního řízení společnosti. Jedná se zejména o řízení peněžních toků ve společnosti, ale také o komunikaci mezi obchodním, účetním oddělením a skladem. Nastavení procesů v této oblasti shledává vedení společnosti neefektivním a již dávno neodpovídající standardům a možnostem dvacátého prvního století.

5.1 Procesy skladového hospodářství

Sklad společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. se nachází v Ústí nad Orlicí, na ulici Moravská 1374. Sklad je zároveň distribučním centrem společnosti, neboť kromě skladování zboží slouží zároveň jako expediční centrum i centrum příjmu. Všechny tyto procesy se odehrávají v budově, která sestává ze třech podlaží. Na *obrázku 3* se jedná o *budovu A*. S touto budovou sousedí *budova D*, ve které se nachází kancelářské prostory.

Než se společnost rozhodla pro variantu opravy stávajících prostor, ve kterých je v pronájmu, vedení zvažovalo také variantu výstavby nového vlastního distribučního centra, takzvaně „na zelené louce“. Vzhledem ke kapitálové a časové náročnosti takové varianty se vedení nakonec rozhodlo právě pro variantu rekonstrukce již využívaných prostor. Ačkoliv je společnost v těchto prostorách v pronájmu, finančně se na rekonstrukci

participovala majoritně. Podmínkou této finanční účasti bylo uzavření smlouvy o nájmu těchto prostor na následujících patnáct let s aktualizací výše nájemného každých pět let.



Obrázek 3 Schéma areálu (zdroj: www.google.com/maps; upraveno)

Ve výchozím stavu společnost využívala budovy A, B, C a E, viz. *obrázek 3*. Z třípodlažní budovy A využívala dvě patra jako hlavní sklad a jedno patro sloužilo spíše jako „odkladiště“. V budově B (montovaná plechová hala) bylo uskladněno velkoobjemové zboží, zejména nábytek a vybavení pro kadeřnické a kosmetické salony. Příjem zboží probíhal do budovy C. V budově E se nacházely kancelářské prostory, které společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. využívala pro agendu *Back Office*. V budově D sídlil původně dealer vozů značky Citroen, kterému však skončila nájemní smlouva, a tak byla v rámci rekonstrukce budovy A budova D přestavěna na kancelářské prostory.

Jak je z *obrázku 3* patrné, logistické procesy za výchozího stavu byly nevyhovující, a to zejména z hlediska areálové přepravy mezi skladovými objekty a nedostatkem manipulačních ploch. Dalším problémem za výchozího stavu byly nevyhovující kapacity skladových prostor. Proto byla naplánována přestavba skladovací budovy A tak, aby kompletní logistické úkony, včetně příjmu, manipulace i expedice, probíhalo právě v tomto objektu. Blízký externí sklad (budova B) bude i nadále využíván.

5.1.1 Řízení sortimentu nabízeného zboží

Když započaly přípravy na projekt implementace WMS počátkem roku 2023, sortiment byl tvořen zbožím od kosmetiky a drogerie až po vybavení kosmetických a kadeřnických salónů nábytkem a přístroji. Celkový počet položek sortimentu byl zjištěn dle počtu skladových karet v účetním systému POHODA. Jelikož se ve společnosti nikdo nezabýval udržováním pouze aktivních skladových karet, v systému bylo téměř 30 tisíc skladových karet. Zjistit tedy skutečný údaj o počtu aktivních a využívaných skladových karet vyžadovalo konzultaci s místním zástupcem dodavatele účetního systému z firmy Stormware, s. r. o. Položky bylo nutné filtrovat tak, aby zůstaly pouze takové položky, na nichž byl za poslední uplynulý rok alespoň nějaký pohyb, což vyžadovalo zásah přímo do systému a přidání takové možnosti. Nakonec se ukázalo, že počet aktivních skladových položek (alespoň jedenkrát použitých za uplynulý rok) činil 2 268. Vedení společnosti se usneslo, že během dalších pěti let bude počet aktivních položek navýšen na 3 000. Od tohoto údaje se tedy odvíjí minimální potřebná kapacita skladových pozic.

5.1.2 Organizace v rámci budovy A

Za výchozího stavu byly položky ve skladu rozmístěny téměř náhodně. Zaměstnanci skladu se po skladě pohybovali pouze na základě vlastní orientace a paměti, bez jakéhokoliv řízeného systému. Z toho samozřejmě plynuly velké časové prodlevy, ke kterým docházelo při hledání jednotlivých položek sortimentu při odbavování objednávek. Dále tento neuspořádaný systém ztěžoval zaučování nových zaměstnanců, kteří se nejprve museli naučit po skladě pohybovat z paměti, což vyžadovalo delší dobu na zaučení. Celkově takový systém vedl k mnoha neefektivitám. Příčinou byl zejména rychlý růst, respektive dokud společnost obchodovala malé objemy zboží, i takovýto jednoduchý systém byl dostačující, nicméně jak společnost dosahovala růstu, nedostatky tohoto způsobu řízení se rychle začaly projevovat a bylo nutné přistoupit k řešení.

5.1.3 Značení skladových pozic, regálů a uliček

Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanci se dříve po skladu pohybovali pouze na základě své vlastní paměti. Ačkoliv jisté značení skladových pozic vytvořeno bylo, jednalo se o nesystematické řešení, které bylo zavedeno pouze z toho důvodu, že to bylo vyžadováno při inventarizaci. V běžném provozu však nic takového využíváno nebylo, a tedy v případě, kdy zaměstnanci nemohli nějaké zboží najít, neexistovala žádná databáze, ze které by bylo možné rychle a efektivně zjistit, kde se dané zboží nachází.

5.1.4 Hromadný svoz objednávek

Hromadný svoz objednávek neboli multipicking označuje postup, kdy jsou položky z více objednávek sbírány v jednu chvíli, čímž má být dosaženo úspory času potřebného pro kompletaci objednávek. Principem je seskupování objednávek, které nesou nějaký společný znak. Tímto znakem je například podobnost položek v objednávkách, podobnost objednávky na základě zdroje (B2C / B2B), objednávky s položkami nacházejícími se „na stejné trase“ atd. čímž je dosaženo efektivnějšího využití pracovní síly. Svoz položek objednávek byl původně ve společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. vyřizován individuálně, tedy každá objednávka zvlášť. Tento postup byl dostačující, dokud společnost byla malá, nicméně vzhledem k jejímu růstu v posledních letech byl tento způsob nastavení procesu svážení položek objednávek nadále neudržitelný a vysoce neefektivní, a tedy i nežádoucí.

5.1.5 Manipulační jednotky a prostředky

Základním manipulačním prostředkem při procesu vychystávání objednávek byly nákupní vozíky, viz. *obrázek 4*. Zaměstnanci měli k dispozici zastaralé čtečky (*obrázek 5*), které již nespĺňovaly požadavky společnosti, jejich software nebyl přímo napojen na podnikový informační systém a také již nadále nebyly podporovány aktualizace softwaru. Nahrazení jak vozíků, tak čteček již bylo nutností.



Obrázek 4 Nákupní vozík
(zdroj: Vlastní foto)



Obrázek 5 Původní čtečky
(zdroj: Vlastní foto)

5.1.6 Proces příjmu a vychystání objednávky

Pracovníci obchodního oddělení operující v *Back Office* v Ústí nad Orlicí na základě typu klienta zpracovávali jednotlivé objednávky ručně (ručně zadávali do PIS POHODA).

Následně byla na základě objednávky vygenerována výdejka a bylo potvrzeno její uvolnění k vychystání. Poté byly data přenesena z účetního systému do *původního WMS* (dá-li se to vůbec takto nazývat, původním „WMS“ byly pouze čtečky – mobilní terminály, které byly popsány výše).

Navíc tento původní systém nevolňoval výdejky ihned a neřadil je do fronty úkolů k výdeji, ale „držel“ je v rámci nastavené vychystávací vlny (standardně to bylo půl hodiny, ale vedoucí skladu si toto nastavení mohl měnit dle aktuálních potřeb). Nutno podotknout, že všechny výdejky byly tisknuty na skladě a zaměstnanci často po skladě chodili pouze s vytisknutým papírem, nikoli se čtečkami. Čtečka měla sloužit alespoň ke kontrole čárových kódů, a tedy měly být eliminovány záměny zboží. Jelikož však zaměstnanci byli v tomto procesu nedůslední, docházelo k velké míře chybovosti, a tedy k neefektivitám.

5.1.7 Proces balení a expedice

Zaměstnancem, kterým byla objednávka vychystána, bylo zboží také zabaleno a připraveno k expedici. Následně si tento zaměstnanec musel ručně zadat tisk štítku s dodací adresou a vytisknout fakturu, kterou do zásilky vkládal. Navíc často docházelo k dalším zásahům, kdy například obchodní zástupci v průběhu vychystávání objednávky telefonicky měnili buď obsah objednávky nebo dodací adresy. Také často požadovali například sdružování více objednávek do jednoho balíku nebo změny přikládaných dokladů – místo faktury dodací list bez cen apod. Všechny tyto zásahy do procesu již v jeho průběhu však způsobovaly zmatek, prodlevy a celkové neefektivitu. Následně bylo vychystané zboží (balík) zaměstnancem odneseno na určené místo, kde byly balíky shromažďovány, než si je převzal přepravce. Takovéto nastavení procesu neumožňovalo zachycení případných chyb, jelikož nebyla dodržena ani zásada kontroly *čtyř očí*. Navíc vzdálenost mezi balícím místem a místem shromažďování zásilek byla zbytečně velká a v souvislosti s nastavením procesu, kdy se toto všechno odehrávalo pouze po jednom balíku docházelo k dalším neefektivitám.

5.1.8 Proces doskladňování do policových regálů

Jelikož organizace skladu původně nebyla nijak striktně dána, sklad tedy nebyl rozdělen na žádné speciální části jako primární sklad či sklad nadzásoby. Doskladňování taktéž neprobíhalo příliš řízeně. Obvykle pokud některý zaměstnanec zjistil, že dané zboží chybí přímo v policovém regále, nahlásil tuto skutečnost vedoucímu skladu, který doplněním buď pověřil některého ze zaměstnanců nebo zboží doplnil sám. Vzhledem k tomu, že proud informací v tomto procesu nebyl nijak standardizován, často docházelo k tomu, že poté co

zaměstnanec zjistil, že položka chybí v policovém regále, raději si ji vzal z paletového místa, než aby nahlásil, že je položku nutné doplnit. To opět vedlo k dalším neefektivitám, zejména při produktivitě práce.

5.1.9 Proces kontroly

Jak již bylo naznačeno v předchozích odstavcích, vzhledem k nastavení procesů ve skladovém hospodářství lze říci, že kontrola v podstatě nebyla prováděna vůbec. Již na vstupu – při příjmu zboží na sklad – se stávalo, že nebylo zkontrolováno zboží jak s objednávkou, tak často ani dodací list se skutečně převzatým zbožím. To vedlo ke zcela zásadním chybám, tedy nesoulad skutečného stavu zboží na skladě a zboží naskladněného do informačního systému. Vzhledem k napojení podnikového informačního systému na jiné subsystémy, například e-shop, potom docházelo k objednávkám zboží, které již nebylo k dispozici. To zejména ve vztahu ke koncovým klientům vedlo k finanční zátěži, neboť bylo zákazníkům nutné kompenzovat pochybení na straně společnosti. Vlivem nedostatečného využívání mobilních terminálů často docházelo k záměnám zboží, neboť mnoho položek sortimentu, který společnost nabízí, má velmi podobné vnější balení. Nedostatečná kontrola při odbavování objednávek a balení k expedici v nastavení, kdy ten stejný skladník, který zboží vychystával, zboží také balil, vedla k vysoké propustnosti chyb, které bylo navíc téměř nemožné odhalit.

5.2 Procesy finančního řízení

Procesy finančního řízení jsou velmi důležitou součástí řídicích procesů v podniku. Dobře zvládnutý management financí a efektivní řízení peněžních prostředků ve spolupráci s kvalitním controllinem mohou podniku přinést významnou konkurenční výhodu. Společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. má však v této oblasti značné rezervy. Následující podkapitola popisuje současný stav vybraných procesů finančního řízení.

5.2.1 Přehled peněžních toků

V současnosti probíhá řízení cash-flow tak, že si ředitel oddělení financí vede ručně psané poznámky, které faktury mají kdy splatnost a vše hlídá tímto způsobem. Zároveň ředitel oddělení financí nevyužívá a ani nemá zájem využívat podnikový informační systém POHODA, což přináší opravdu významné neefektivity v procesu řízení finančního oddělení. Hromadné platby jsou prováděny tak, že je hlavní účetní exportuje z podnikového informačního systému a nahraje je do internetového bankovníctví, odkud je ředitel pošle

a provede autorizaci. Běžné placení závazků provádí ředitel v internetovém bankovníctví na základě svých ručně vedených poznámek.

Vzhledem k absenci digitalizace a nevyužívání stávajících možností není možné efektivně sledovat peněžní toky. Proto ředitel společnost sleduje na denní bázi dosažené tržby, aby měl alespoň nějaký přehled o peněžních tocích. Tuto informaci mu každý den sděluje zaměstnanec obchodního oddělení. Tok informací v tomto procesu je nedostačující.

5.2.2 Komunikace obchodního oddělení, účetního oddělení a skladu

Další oblastí, které se tato práce věnuje je komunikaci mezi obchodním oddělením, účetním oddělením a skladem. V současnou chvíli často dochází k tomu, že v důsledku špatného nastavení informačních toků mezi těmito systémy společnosti jsou ve společnosti vytvářeny problémy, kterým by mohlo být zamezeno pouhým zlepšením způsobu předávání informací a lepší kooperací těchto oddělení.

6 ANALÝZA A NÁVRH ZMĚN VYBRANÝCH CONTROLLINGOVÝCH PROCESŮ

Náplní odborné stáže, kterou jsem ve společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. absolvoval, bylo implementovat opatření, která povedou ke zvýšení efektivnosti vybraných controllingových procesů. Vedení společnosti mi představilo vizi a cíle, které měly být naplněny. Mým úkolem bylo vymyslet a prezentovat návrhy, které povedou k naplnění oněch vizí. Mnou prezentované návrhy byly prezentovány vedení společnosti, které je vždy muselo schválit, či rozhodnout jiným způsobem. Po odsouhlasení a domluvě na přesných krocích bylo mým následujícím úkolem zajistit implementaci těchto opatření. V průběhu stáže bylo nutné se rychle seznámit s výchozím stavem a plánem stavebních úprav, od kterých se odvíjely také změny daných procesů. Tyto návrhy a změny jsou popsány v následující kapitole.

6.1 Procesy skladového hospodářství

Úvod kapitoly 5.1 pojednával o problémech, které vyplývaly z nevhodného rozmístění pronajímaných prostor, ve kterých společnost operovala. Cílem prováděných stavebních úprav tedy bylo koncentrovat logistické a skladovací zázemí do budovy A a budovy B (viz. *obrázek 3* v kapitole 5.1), které jsou nejbližší k sobě, což řeší problém areálové přepravy. Rekonstrukcí budovy A by měl být vyřešen problém s manipulačními plochami. Budova A po rekonstrukci a celkové reorganizaci bude nabízet nejen dostatek manipulačních ploch, ale také dostatečnou skladovou kapacitu. Přemístění agendy *Back Office* z budovy E do budovy D, která je součástí budovy A, a je průchozí, umožní lepší kooperaci zaměstnanců v kancelářích a zaměstnanců skladu. Koncem roku 2023 byla dokončena rekonstrukce budovy A spolu s budovou D, a které byly v lednu letošního roku úspěšně zkolaudovány. Současně s dokončením rekonstrukce bylo možné kompletně vyprázdnit budovu C, kterou společnost již nadále nevyužívá. Agenda *Back Office* tedy nově od letošního roku probíhá v kancelářských prostorech budovy D. V době, kdy jsem do společnosti nastoupil byly všechny přípravy rekonstrukce hotovy a rekonstrukce již probíhala v plném proudu, a tedy nebyly vyžadovány mé zásahy, nicméně jsem se musel s veškerými plánovanými změnami seznámit. Generální ředitel uvedl, že v měsíci březnu letošního roku uplynulo dva a půl roku od zahájení příprav rekonstrukce, které sice vyžadovaly mnoho úsilí, nicméně přínosy a pozitivní změny se projeví okamžitě po předání a kolaudaci.

6.1.1 Výběr dodavatele systému řízení skladového hospodářství (WMS)

Obecně je v zájmu každé společnosti, aby byl zvolen takový informační subsystém, který bude zároveň co nejvíce kompatibilní s podnikovým informačním systémem, který společnost využívá, ale současně poskytne dostatečnou podporu podnikovým procesům v dané oblasti, zde tedy procesům skladového hospodářství. Způsob a rychlost přenosu a výměny dat mezi jednotlivými systémy hraje klíčovou roli nejen při výběru dodavatele, ale i při samotné implementaci nového systému. Ve společnosti tedy bylo vypísáno výběrové řízení za účelem výběru vhodného dodavatele a byli osloveni různí dodavatelé, kteří odpověděli se svými nabídkami. Mezi těmito nabídkami byly i více než stoprocentní rozdíly.

V průběhu rozhodování o výběru nejvhodnějšího dodavatele z účastníků přihlášených do výběrového řízení byl společností oblastním zástupcem firmy dodávající stávající podnikový informační systém předán kontakt na společnost IT Future, s. r. o., která je partnerskou organizací společnosti STORMWARE, s. r. o. Jejich *plusSystem* je tak plně kompatibilní s účetním a ekonomickým softwarem POHODA. Díky této kompatibilitě není třeba využívat žádné můstky pro převod dat, které proces převodu dat zpomalují a komplikují. Navíc společnost IT Future, s. r. o. dodala zdaleka nejlepší cenovou nabídku. Díky vysoké kompatibilitě se současným podnikovým informačním systémem a výhodné cenové nabídce byl tedy vybrán právě tento dodavatel – IT Future, s. r. o., a to navzdory tomu, že se nejednalo o oficiálního účastníka výběrového řízení.

6.1.2 Řízení sortimentu nabízeného zboží

Sortiment společnosti bude v následující kapitole analyzován ze dvou pohledů. První pohled pokrývá hledisko podnikového informačního systému, kterému je nutné se věnovat z důvodu plynulosti a přehlednosti PIS, zatímco druhý pohled analyzuje sortiment z pohledu manažerského, tedy rozděluje sortiment na skupiny dle zadaných pravidel.

Analýza sortimentu dle PIS

Tabulka 8 zachycuje vývoj množství skladových karet, které jsou zadány v podnikovém informačním systému za sledované období. Skladové karty, jejichž stavy byly porovnávány, jsem rozdělil na čtyři kategorie. Počátkem sledovaného období je leden roku 2023, konec sledovaného období je březen roku 2024.

Tabulka 8 Vývoj množství skladových karet
(zdroj: vlastní zpracování z dat z PIS společnosti ISL)

	2023	2024
Celkový počet skladových karet v systému	29 361	15 598
Aktivní skladové karty celkem (včetně komisioních skladů)	10 328	7 493
Aktivní skladové karty na hlavním skladě (v budově A)	2 268	2 427
Aktivní skladové karty na hl. skladě s nenulovým stavem zásob	1 737	1 977

Oproti výchozímu stavu, kdy bylo v podnikovém informačním systému celkově téměř 30 tis. skladových karet, byl tento počet snížen na necelých 16 tis. skladových karet. Úspěchem tedy je, že již byla odstraněna velká část přebytečných a nepoužívaných skladových karet.

Tyto počty jsou však ovlivněny tím, že je některým zákazníkům – vybraným kosmetickým a kadeřnickým salonům – umožněno odebírat zboží na tzv. komisní sklad. Tedy zboží mají u sebe zákazníci v těchto salonech, nicméně dokud jej neprodají, patří společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. a pokud toto zboží neprodají vůbec, vrací se zpět na sklad společnosti. Společnost aktuálně eviduje čtyřicet jedna těchto komisioních skladů. Celkem, včetně skladových karet v komisioních skladech, je v podnikovém informačním systému aktuálně 7 493 aktivních skladových položek, přičemž na začátku roku 2023 jich bylo více než 10 tis. Zde se může zdát paradoxní, že došlo ke snížení aktivních položek, nicméně to je způsobeno tím, že koncem roku 2022 v rámci pravidelné inventury došlo i k důsledné inventuře položek komisioních skladů, přičemž bylo zákazníkům důrazně řečeno, že je nutné tuto inventarizaci provést velice důkladně. Až po obdržení soupisů skutečných množství zboží v komisioních skladech bylo možné opravit stavy v systému dle skutečnosti. Jelikož v rámci tohoto procesu byly vyvolány nové pohyby na některých skladových kartách (například při odepsání zboží, které v PIS hlásilo stav, ve skutečnosti již ale toto zboží bylo například prošlo či jinak poškozeno), bylo možné je odstranit až po přelomu účetního období. Proto tedy došlo ke snížení počtu aktivních karet.

Počet aktivních skladových položek na hlavním skladě činí 2 427 skladových karet. Tempo růstu počtu aktivních skladových karet hlavního skladu odpovídá očekávanému růstu, který vedení společnosti očekává, a to cirká tři tisíce aktivních skladových karet ke konci roku 2028.

Údaj o počtu skladových karet na hlavním skladě, jejichž stav v PIS byl v březnu 2024 větší než nula, je 1 977. To znamená, že k tomuto datu bylo fyzicky na skladě v budově A necelé dva tisíce různých artiklů. Tento údaj však má kolísavý charakter, neboť nezahrnuje výkyvy způsobené sezónností některých nabízených artiklů. Avšak oproti výchozímu stavu na začátku sledovaného období i zde byl zaznamenán mírný nárůst. Ten je z části způsoben rozšířením nabízeného portfolia zboží, ale vzhledem k mírně odlišnému období (leden 2023 a březen 2024) také právě vlivem sezónnosti.

Ačkoliv již tedy došlo ke značnému snížení celkového počtu skladových položek, je cílem v budoucnu tento počet i nadále snižovat, aby v podnikovém informačním systému byly dominantně pouze skutečně využívané a potřebné skladové karty, a to z důvodu zajištění přehlednosti a aktuálnosti podnikového informačního systému, ale také pro dosažení jeho vyšší plynulosti.

Analýza sortimentu s využitím ABC analýzy

Původním záměrem vedení společnosti bylo, aby byl sortiment seskupen dle jednotlivých značek. Mým návrhem bylo využívat takzvanou ABC analýzu. ABC analýza rozděluje sortiment odvozeně od Paretova pravidla. Tato analýza může být využita více způsoby. Z hlediska analýzy dat a controllingu je určitě zajímavé rozdělení na položky „A“, „B“ a „C“ z hlediska ziskovosti. Nicméně pro účely organizace skladových procesů je vhodnější rozdělení zásob dle četnosti výdejů jednotlivých položek sortimentu. Vybraný dodavatel skladového informačního systému dokonce přímo nabízel modul, který ABC analýzu využívá, což velmi usnadňuje její využití ve firemní praxi. V rámci tohoto modulu je možné využít ABC analýzu jak pro analýzu ziskovosti, tak také pro analýzu obrátkovosti aj.

S pomocí ABC analýzy byl tedy sortiment rozdělen na tyto základní tři skupiny:

- „Áčkové“ položky – 20 % zásob, které tvoří 80 % výdejů.
- „Béčkové“ položky – dalších zhruba 20 % zásob, které tvoří zhruba 15 % výdejů.
- „Céčkové“ položky – zbylé položky do 100 % výdejů.

Modul *plusABC*, který byl do podnikového informačního systému společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r.o. dodavatelem společnosti naimplementován, kromě základního rozdělení na ABC (viz. výše) navíc nabízí další rozdělení sortimentu pro podrobnější přehled a rozdělení. Přidává položky „Lkové“, „Xkové“ a „Zetkové“. Položky ve skupině „L“ jsou tzv. ležáky, tedy zásoby, které jsou za sledované období skladem, nicméně nebyl prodán žádný kus. Takovéto položky je vhodné ze sortimentu odstranit. Vedení společnosti si je

u některých položek vědomé, že se jedná o zboží, po kterém není zase tak vysoká poptávka, bohužel se však často jedná o takové položky, které společnost musí nakoupit současně s jinými artikly, které se prodávají o poznání lépe, neboť to vyplývá se smluvních podmínek. Skupina „X“ označuje ty položky, na kterých za sledované období nebyl zaznamenán žádný pohyb, ale zároveň byl jejich stav na počátku sledovaného období nulový. Z těchto důvodů nelze určit jejich prodejní potenciál. Poslední skupinou rozdělení sortimentu je skupina „Z“. Ta označuje takové zásoby, které měly ve sledovaném období záporný zisk. Tato skupina však z hlediska rozdělení položek v rámci organizace skladových procesů není relevantní. Naopak je velice důležitá při rozhodování o skladbě prodáváného sortimentu.

Jak již bylo zmíněno v části věnující se výběru dodavatele, modul *plusABC* byl implementován přímo do rozhraní ekonomického softwaru POHODA. Modul ve stanovených intervalech pravidelně přepočítává a aktualizuje rozdělení do výše uvedených skupin. Sledovaným obdobím je vždy uplynulých dvanáct měsíců, aby byly v analýze eliminovány sezónní výkyvy v poptávce po zboží. ABC analýza se přepočítává pololetně, poprvé k datu 05.07., a poté k datu 25.12. První datum bylo zvoleno schválně v den státního svátku, protože v tomto období bývá zpravidla méně přijatých objednávek k odbavení, a proto je prostor k revizi ABC analýzy a přemístění položek, které se případně přemístí do jiné skupiny rozdělení sortimentu. Taktéž druhé datum bylo zvoleno se stejným záměrem. Ke konci roku, po skončení vánočního náporu, je ABC analýza aktualizována, aby po provedení inventury bylo možné zrevidovat rozmístění položek dle případných změn ve skupinách sortimentu. Ukázka způsobu implementace výstupů ABC analýzy do podnikového informačního systému POHODA je zachycena na *obrázku 6*.

Kód	Čár.kód	Název	Stav zásoby	Výdeje 365	ABC výdeje 365	Obrat 365	ABC obrat 365
1	FOI A11083	8032505879104 F-Framesi aktivátor 20 /946 ml (6%)	2 607,00	5367	A	770 787,21	A
2	FR 508148	FR 508148 Pumpa 1l (Morphosis HTL)	2 010,00	4426	An	3 313,29	Cn
3	FOI A11082	8032505879098 F-Framesi aktivátor 15 /946 ml (4,5%)	1 506,00	3851	A	437 206,81	A
4	FOI A11081	8032505879081 F-Framesi aktivátor 10 /946 ml (3%)	1 543,00	3599	A	443 114,55	A
5	FKP A11070	8032505870088 Odbarvovací prášek DECOLOR B DIAMOND 500 g	1 802,00	2904	A	2 253 910,50	A
6	PAB 001 ES	8033254496994 Čistící pěna 150 ml ESSENTIAL	2 418,00	2339	A	1 304 383,79	A
7	FFM A01601	8032505879388 607-Extra silný lak s keratinem 500ml HOLD ME EXTREMELY HAIRSPRAY	1 581,00	2113	A	1 768 639,15	A
8	PAB 133 BIO	8033254499216 Botox like 50 ml BIO ACTIVE	2 121,00	1928	A	1 551 285,87	A
9	FMH A03531	8059606681290 Restrukturační šampon 250 ml - RESTRUCTURE SHAMPOO	339,00	1837	An	748 067,33	An
10	FG A13581	8032505875021 F-Glamour 6.64 /100 ml	506,00	1816	A	497 766,02	A
11	FFM A01605	8032505879340 302-Posilující sprej pro objem od kořínek 200ml PUMP ME UP SPRAY	643,00	1789	A	925 651,31	A
12	FMH A03532	8059606681047 Restrukturační kondicionér 250 ml - RESTRUCTURE CONDITIONER	256,00	1762	An	903 892,28	An
13	FKPN A1237	8032505873102 Šampon po barvení SHAMPOO GO 1000 ml	506,00	1726	A	235 803,65	A
14	FR G82845	FR G82845 Pláštěnka - igelit (50 ks)	289,00	1703	A	107 189,47	B
15	FE CARE 10.6	8032505878503 F-Eclectic CARE 10.61 60 ml	620,00	1688	A	635 847,89	A
16	FFM A01604	8032505879364 401-Strukturační objemová pěna 300ml GIVE ME BODY MOUSSE	1 175,00	1641	A	650 625,58	A
17	FMH A03511	8059606681054 Pěna pro vyplnění jemných vlasů 150 ml - REPAIR PLUMPING MOUSSE	380,00	1612	An	578 726,94	An
18	PAB 134 PER	8033254499230 Hyalu-lift krém 50 ml PERFECTION	779,00	1610	A	1 265 979,75	A
19	FMH A03516	8059606681405 Hydratační vlasový olej 100 ml - SUBLIMIS OIL PURE	462,00	1579	An	588 126,80	An
20	L UG101	8012345549313 Pružný kartáč - WindBrushDry	280,00	1579	A	879 176,23	A

Obrázek 6 Ukázka výstupu *plusABC* v PIS POHODA
(zdroj: Podniková data společnosti ISL)

Modul *plusABC* nabízí také další výstupy jako například denní průměrné prodeje, množství zboží, které mohlo být prodáno, kdyby zásoba byla skladem a podrobnější statistiky o ziskovosti – například je možné nastavit skupiny (konkrétně třeba všechny produkty od jednoho dodavatele / značky / řady produktů), které budou modulem vyhodnocovány, díky čemuž je možné dělat lepší rozhodnutí, a to na základě dat. Podklady pro rozhodnutí, která modul nabízí, mohou vést například k rozhodnutím o optimalizaci množství zásob, ale také k rozhodnutím týkajících se nabízeného portfolia zboží či dalších obchodních rozhodnutí. V současnou chvíli ale data z modulu *plusABC* slouží zejména jako hlavní podklad pro organizaci skladových procesů ve společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. a odvíjí se od ní řada dalších rozhodnutí, které budou popsány v odstavcích dále.

Tabulka 9 ABC analýza sortimentu společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o.
(zdroj: vlastní zpracování dat z modulu *plusABC*)

	Výdeje	Obrat	Zisk
Áčka	430	324	320
Béčka	334	358	307
Céčka	1 257	1 317	1 168
Ležáky	111	111	111
Xka	159	157	157
Zka	0	24	228
Nevyhodnoceno	136	136	136
Celkem	2 427	2 427	2 427

Tabulka 9 zachycuje výstupní data modulu *plusABC* z března 2024. Dle ABC analýzy provedené na základě množství výdejů jednotlivých artiklů je 17,7 % sortimentu společnosti zařazeno do skupiny „A“, a tyto artikly se postaraly o 72 % veškerých výdejů. Dalších 13,8 % sortimentu je ve skupině „B“. Tato skupina tvořila dalších 17 % výdejů. Největší skupinou je sortiment ve skupině „C“, jedná se 51,8 % sortimentu, která však tvořila pouze zbývajících 11 % výdejů. Zbylé skupiny – „L“, „X“ a „Z“ tvoří dohromady 11,1 % sortimentu, nicméně jejich výdeje byly za období 0. Položka *nevyhodnoceno* zahrnuje skladové karty, které ve sledovaném období neexistovaly. Jsou to tedy karty, které byly v systému vytvořeny po datu, ke kterému byla ABC analýza vyhodnocena a tvoří zbylých 5,6 % ze současného sortimentu společnosti. ABC analýza prováděna k 25.12.2023 za předcházejících dvanáct měsíců, jak bylo nastaveno během implementace systému.

Tabulka 9 dále zahrnuje rozřazení sortimentu dle podílu na obratu a dle absolutní výše zisku, které zboží přináší. Tato data jsou zajímavá zejména pro rozhodování o skladbě sortimentu nebo pro rozhodování o marketingové podpoře či jiných forem podpory prodeje, jako jsou například akce či slevy. Z analýzy vyplývá, že 228 položek sortimentu bylo prodáno se záporným ziskem, tedy se ztrátou. Po bližší analýze těchto položek bylo zjištěno, že se jedná zejména o doplňkové artikly, které slouží k podpoře prodeje jako například vzorky či dárkové tašky, dále artikly, které jsou spotřebovávány na školeních a předváděcích akcích a položky, které jsou dodávány společně s hlavním produktem – například dávkovací pumpičky k šamponům, které jsou dodavatelem dodávány separovaně a jsou příkládány až během svozu při odbavování objednávky, a tedy mají vlastní skladovou kartu. Nicméně cena těchto předmětů je zahrnuta v ceně hlavního zboží, a tedy je „falešně“ ztrátová. *Xka* jsou majoritně takové artikly, pro které již byly vytvořeny skladové karty v podnikovém informačním systému, ale které ještě nejsou v prodeji. Jsou to tedy většinou novinky, na něž ABC analýza pohlíží jako na *Áčka*.

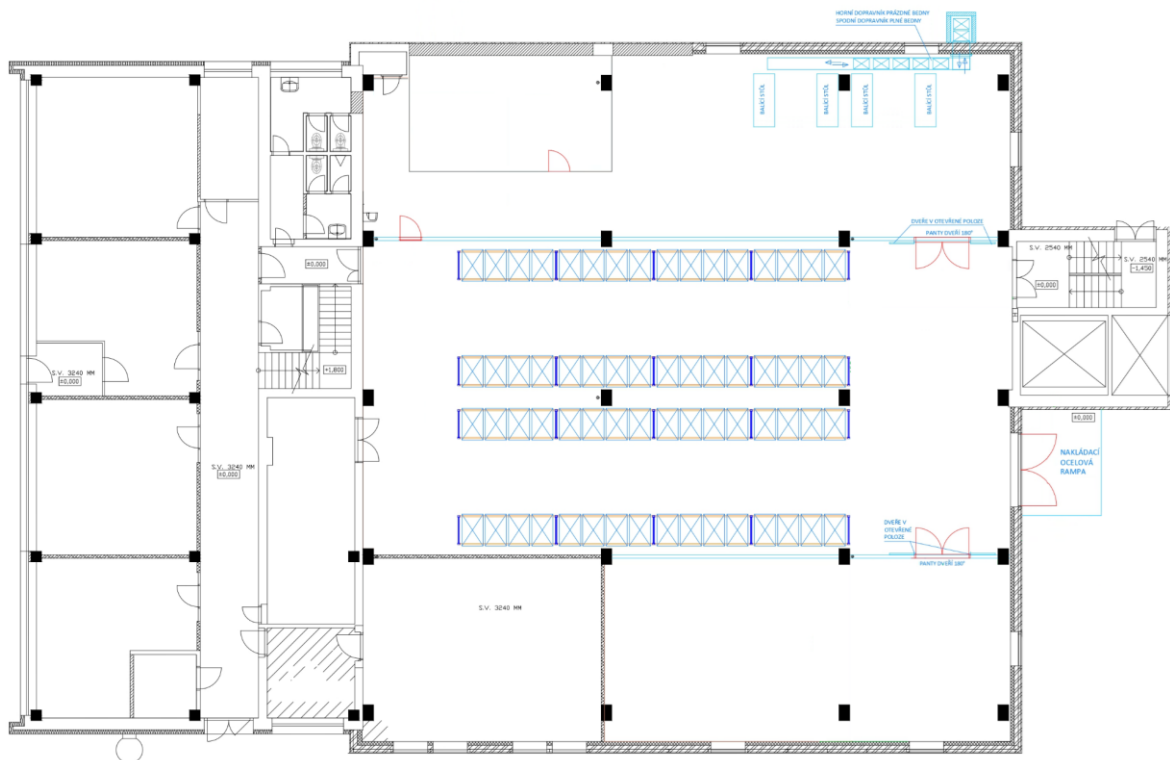
6.1.3 Organizace v rámci budovy A

Jedním z nejnáročnějších úkolů byla nutnost vypořádání se s ne příliš praktickým situováním hlavní skladové budovy. Tato skladová budova má tři nadzemní podlaží, což činí logistiku v rámci této budovy značně složitější. Základním předpokladem pro efektivní nastavení procesů skladového hospodářství je důkladně promyslet rozmístění stanovišť procesů současně s precizním plánem rozmístění sortimentu tak, aby byla, pokud možno co nejvíce minimalizována potřeba přemístování lidí, nástrojů a zboží mezi patry. Při řešení tohoto problému se nabízelo využít rozčlenění sortimentu dle ABC analýzy, což jsem také navrhnul (jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole), a což se nakonec ukázalo být nejlepším řešením v dané situaci.

Za zcela zásadní při snaze o zefektivnění procesů skladového hospodářství považuji samotné rozmístění sortimentu. Klíčové bylo využití ABC analýzy. Zde připadaly v úvahu dvě varianty. První variantou bylo řazení artiklů od nejčastěji vydávaného po nejméně vydávané. Druhou variantou bylo seskupení artiklů dle značek zboží, a to z důvodu dosažení vyšší přehlednosti. V této variantě by tedy byly například všechny *Áčkové* artikly značky Framesi v regálech, respektive na paletách u sebe. Vedle nich by následovaly všechny *Áčkové* artikly značky Alissa Beauté atd. Až by všechny *Áčkové* artikly měly svoji pozici, stejným klíčem by následovaly *Béčkové* artikly a poté i ty *Céčkové*. Tuto variantu jsem u vedení prosadil, nicméně během samotné implementace došlo ještě k další úpravě. Vzhledem k množství

těchto položek se ukázalo být efektivnější seskupit dohromady skupiny „A“ a „B“. Nyní je tedy sortiment rozdělen tak, že jsou dohromady *Áčkové* a *Béčkové* položky značky Framesi, následují *Áčkové* a *Béčkové* položky značky Alissa Beauté atd. Při reorganizaci skladové budovy A bylo na *Ležáky* nahlíženo jako na součást skupiny „C“.

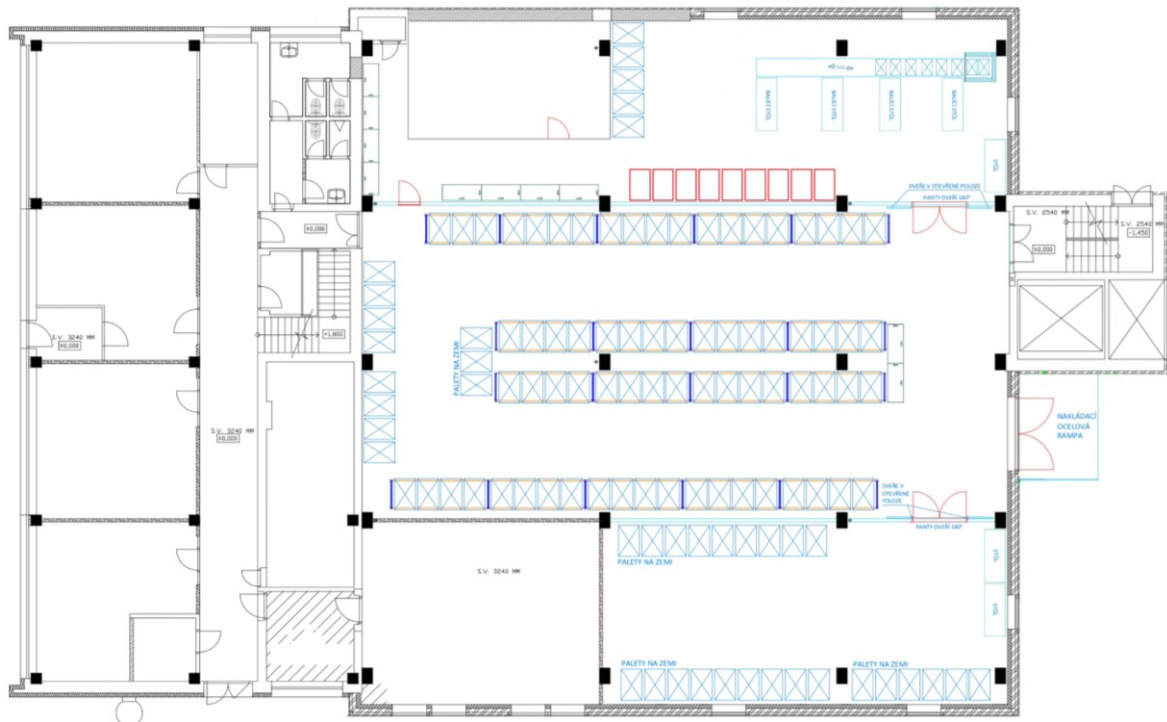
Organizace v rámci budovy A – 1. NP



Obrázek 7 Původní zamýšlené rozmístění skladových prostor v 1. NP
(zdroj: Podniková data společnosti ISL)

První nadzemní podlaží hlavní skladové budovy A je rozčleněno na tři části. Jedna část tohoto podlaží slouží pro příjem zboží a je zde uskladňováno přijaté zboží, dokud není polepeno českými etiketami a zařazeno do policových regálů nebo nadzásoby. Druhá část tohoto podlaží je vybavena systémem paletových regálů, ve kterém je uskladněno velkoobjemové zboží jako například nábytek do kadeřnických a kosmetických salónů a také část nadzásoby. Třetí část prvního podlaží obsahuje kancelář vedoucího skladu a místo s balíčními stoly. Zde probíhá kontrola obsahu při odbavování objednávek a balení k expedici. Přímo vedle těchto balíčních stolů se nachází místo určené ke shromažďování odbavených objednávek připravených k expedici. Následně jsou tyto objednávky expedovány buď vlastní přepravou společnosti nebo smluvními přepravci. Pouze velmi malá část objednávek (méně než jedno procento) je distribuována osobním odběrem zákazníka.

Velmi důležitou součástí řešení logistiky pohybu zboží mezi jednotlivými patry je výtah spojující první a druhé podlaží. Součástí tohoto výtahu jsou nosníky, na které zaměstnanci ve druhém podlaží odkládají bedýnky se zbožím svezným při odbavování objednávek. Výtah s nosníkem buď v určitém časovém intervalu, nebo pokud je nosník zaplněn, zboží svezí do prvního nadzemního podlaží, kde je zboží dle objednávek zkontrolováno a připraveno k expedici. Prázdné bedýnky výtah následně opět vyveze do druhého podlaží.



Obrázek 8 Aktuální rozmístění skladových prostor v 1.NP (03/2024)
(zdroj: Podniková data společnosti ISL)

Obrázek 7 zachycuje původní plán společnosti, který mi byl k dispozici, když jsem do firmy nastoupil, zatímco *obrázek 8* současný stav, po provedení změn, které jsem navrhnul. Hlavní změnou je navýšení kapacity systému paletových regálů a využití volných prostor pro uskladňování dalších palet. Dále v části skladu, kde probíhá příjem nového zboží původně nebylo plánováno, aby zde probíhalo také polepování tohoto zboží etiketami s českým popisem zboží. Stanoviště tohoto procesu vedoucí skladu původně zamýšlel až ve třetím nadzemním podlaží. Já se nicméně domnívám, že by to přinášelo neefektivitu při logistice mezi podlažími. Navrhnul jsem, že přemístění tohoto procesu přímo do prostor příjmu zboží bude efektivnější. Během procesu přijímání zboží zároveň dojde k polepení etiketami a zboží bude rovnou zařazeno na patřičnou pozici. Dříve bylo zboží postupně přemísťováno do třetího nadzemního podlaží, kde bylo polepeno a teprve potom se dále

přemisťovalo na patřičné patro a pozici. Dále jsem navrhnul využití zbylých policových regálů v části skladu, kde probíhá balení. Na tyto policové regály je odkládán materiál potřebný k balení, který byl dříve na paletách, jež zabíraly mnoho místa. Tento prostor nyní může být využíván jiným způsobem, například k odkládání připravených zabalených balíků.

Další změnou, která však nebyla navržena mnou, ale byla vyvolána chybou projektanta, který vypracovával materiály k provádění stavebních úprav, a která způsobila zcela zásadní komplikace a zpoždění dokončení stavebních úprav, je změna týkající se výtahu spojující první a druhé podlaží. První chybou, které se projektant dopustil bylo, že opomněl do technických výkresů zahrnout vnitřní zateplení budovy, které významně zmenšilo vnitřní prostory. Dopravník vedoucí ve druhém podlaží do výtahu a v prvním podlaží od výtahu se měl původně nacházet mezi sloupy a stěnou budovy, tak jak je vyobrazeno a na *obrázku 7*. Tím mělo být docíleno úspory volných prostor a jeho optimálnímu využití, nicméně jelikož tento prostor byl ve skutečnosti výrazně menší, dopravník se tam nemohl vejít. Mnohem zásadnějším pochybením však bylo to, že tento projektant navrhnul výtah v místě, kde se nachází hlavní vedení odpadního řádu pro celé město Ústí nad Orlicí. To však bylo zjištěno až ve chvíli, kdy byly zahájeny přípravy výstavby tohoto výtahu. Jediný, možným řešením bylo přesunutí výtahu do vnitřních prostor budovy, viz. *obrázek 8*, čímž však došlo k dalšímu zmenšení prostor jak v prvním, tak ve druhém podlaží.



Obrázek 9 Balicí stůl v 1. NP
(zdroj: Vlastní foto)

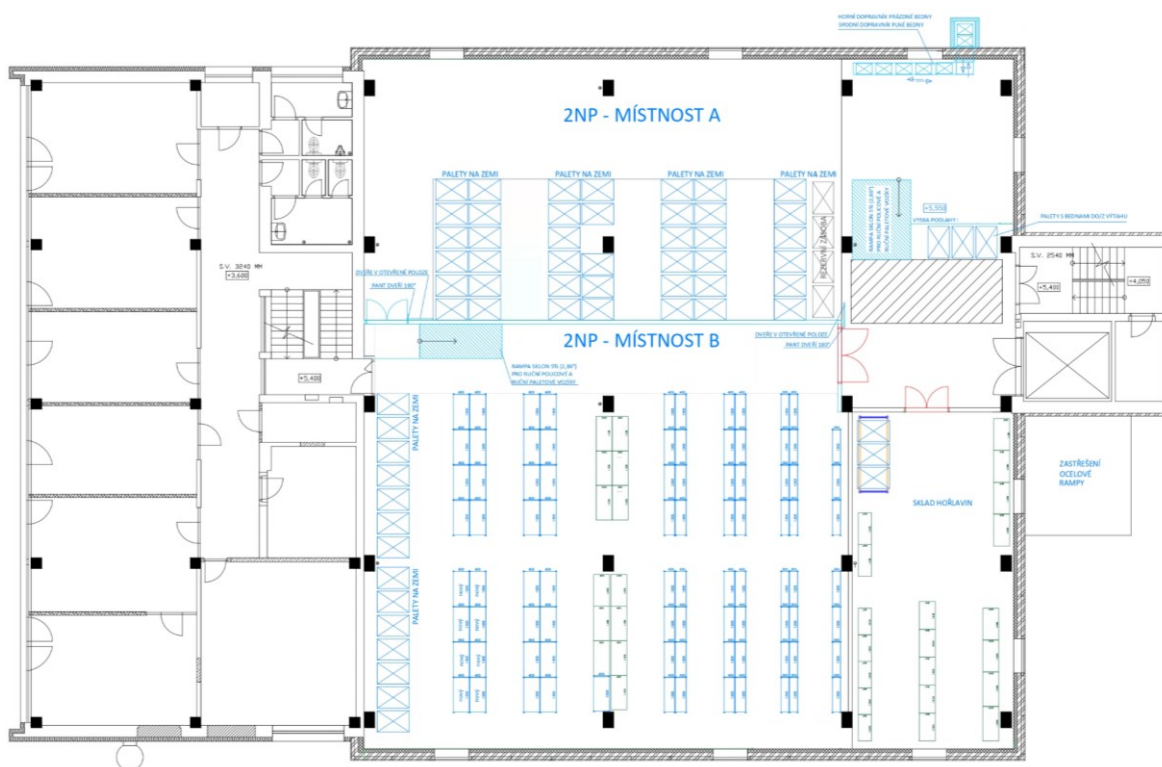


Obrázek 10 Dopravník a výtah v 1. NP
(zdroj: Vlastní foto)

Organizace v rámci budovy A – 2. NP

Druhé nadzemní podlaží je hlavní částí skladové budovy. Zde se kromě malého skladu hořlavin, jehož přítomnost vyžaduje česká legislativa, nachází hlavní část celé skladové budovy A s policovými regály, z nichž primárně probíhá svoz zboží do jednotlivých objednávek a v poslední části tohoto podlaží je prostor pro palety na zemi, na nichž je uloženo velkoobjemové rychloobrátkové zboží.

Jak již bylo zmíněno dříve, organizace skladové budovy vychází s ABC analýzy, která byla již v přechozích kapitolách popsána. Jelikož druhé podlaží je zároveň hlavní částí celého skladu, primárním cílem je mít zde položky, které mají nejvyšší obrátkovost.



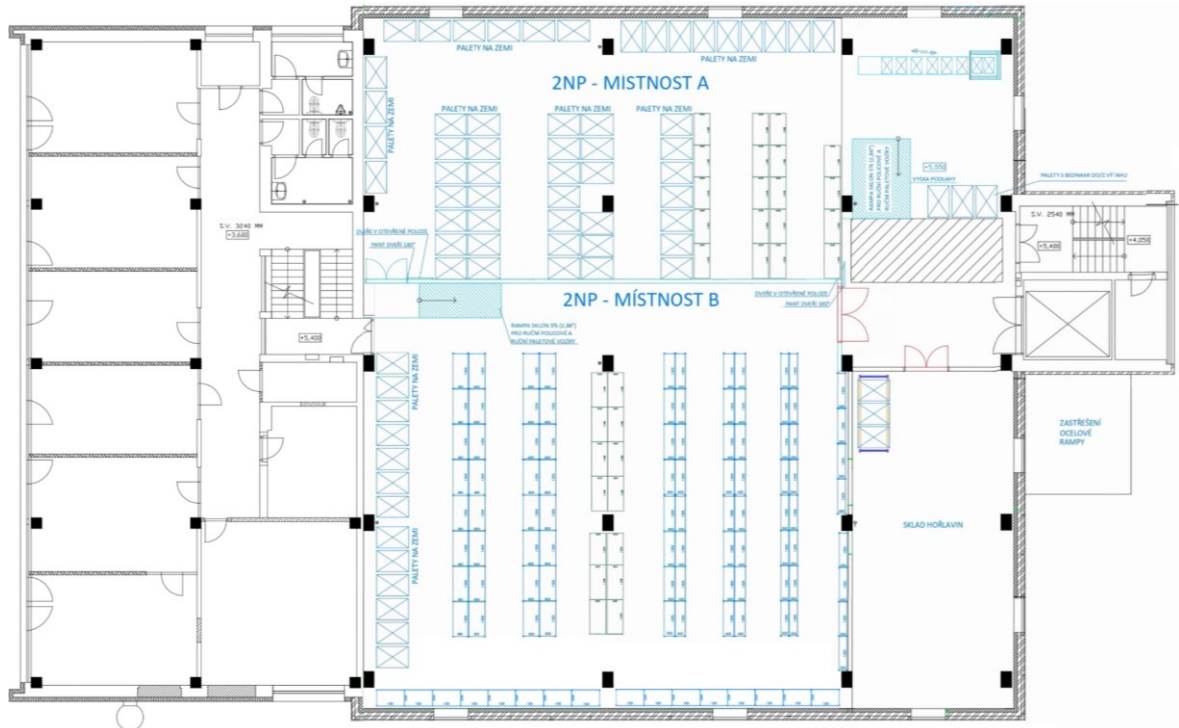
Obrázek 11 Původní zamýšlené rozmístění skladových prostor ve 2. NP
(zdroj: Podniková data společnosti ISL)

Vedoucím skladu jsem byl požádán, abych vypracoval návrh, jak lépe využít volné prostory, které na původním návrhu (*obrázek 11*) byly poněkud nevyužity. Vedoucímu skladu jsem předkládal návrhy, jak volné plochy využít a ve spolupráci s ním jsme vybírali nejvhodnější možnosti. Snahou bylo vybírat takové návrhy, které byly co nejvíce přizpůsobeny individuálním požadavkům společnosti a zejména jednotlivým artiklům, které měly být

na daných pozicích uskladňovány. Výsledek po přijetí navržených změn jsou zachyceny na *obrázku 12*.

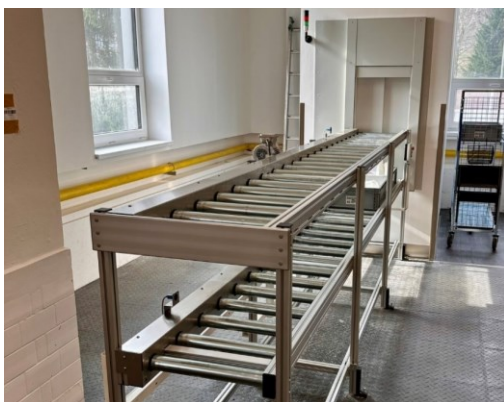
V místnosti A druhého podlaží byly přidány další paletové pozice. Na nich je uskladněno rychloobrátkové velkoobjemové zboží, což bylo také i původně plánováno. Já jsem navrhnul, aby zde byly uskladněny také artikly, které jsou umístěny na předních příčkách v množství výdejů. Takové zboží je, dle mého názoru, lepší mít ve velkém množství rovnou na paletě než jej doskladňovat neustále do policových regálů, jejichž kapacita je nižší, než kapacita jedné palety. Část paletových pozic v této místnosti byla nahrazena policovými regály, které měly původně být ve skladu hořlavin. Jedná se o policové regály s vysokou nosností, na nichž měly být uskladněny tiskoviny, které také tvoří nemalou část sortimentu společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. Bohužel však kupodivu ve skladu hořlavin dle požárních předpisů není možné takovéto položky přechovávat, a tak byly tyto regály přesunuty na místo části původních paletových pozic. Toto „bezpečnostní“ opatření je velice nešťastné, neboť jediným artiklem ze sortimentu společnosti, který ve skladu hořlavin může být jsou laky na vlasy, jejichž množství však zdaleka nenaplnuje kapacitu skladu hořlavin, který je tedy z větší části nyní nevyužit. Celková zásoba společnosti, která může být uskladněna ve skladu hořlavin naplní 2-3 palety. Jen kapacita paletového regálu ve skladu hořlavin má kapacitu 9 palet. Vedení společnosti tedy musí zvažovat, zda nechat sklad hořlavin téměř prázdný, nebo podstoupit riziko postihu a vědomě ve skladu hořlavin přechovávat také artikly, které by tam dle legislativy neměly být.

Mým dalším návrhem bylo zvýšení množství policových regálů v místnosti B. V původním plánu byly zamýšleny mezi řadami regálů uličky pro průchod. Jelikož ale sklad není natolik rozlehlý a velký, je dle mého názoru efektivnější využít více prostoru pro policové regály než k průchodům. Sražením dvou řad regálů do jedné tedy vznikl prostor pro přidání další řady regálů na protější stěně, viz. *obrázek 12*. I stávající průchody mezi regály považuji za dostačující, na čemž se shodli také ředitel společnosti s vedoucím skladu. Navíc se během výstavby regálů ukázalo, že u některých regálů bude lepší zmenšit výšky pater mezi policemi a přidat další patro polic, čímž bylo dosaženo dalšího navýšení kapacity.



Obrázek 12 Aktuální rozmístění skladových prostor ve 2.NP (03/2024)
(zdroj: Podniková data společnosti ISL)

Jak již bylo předznamenáno dříve, ABC analýza se stala základním klíčem k rozmístění sortimentu. Na mně bylo zorganizovat rozmístění položek na tomto podlaží. V místnosti A jsou tedy tiskoviny, které nemohly zůstat ve skladu hořlavin, a které jsou všechny rychloobrátkové, velkoobjemové rychloobrátkové zboží a zboží s nejvyšším ročním výdejem. V místnosti B je ostatní Áčkové a Běčkové zboží, které je vhodné pro uskladnění v policových regálech.



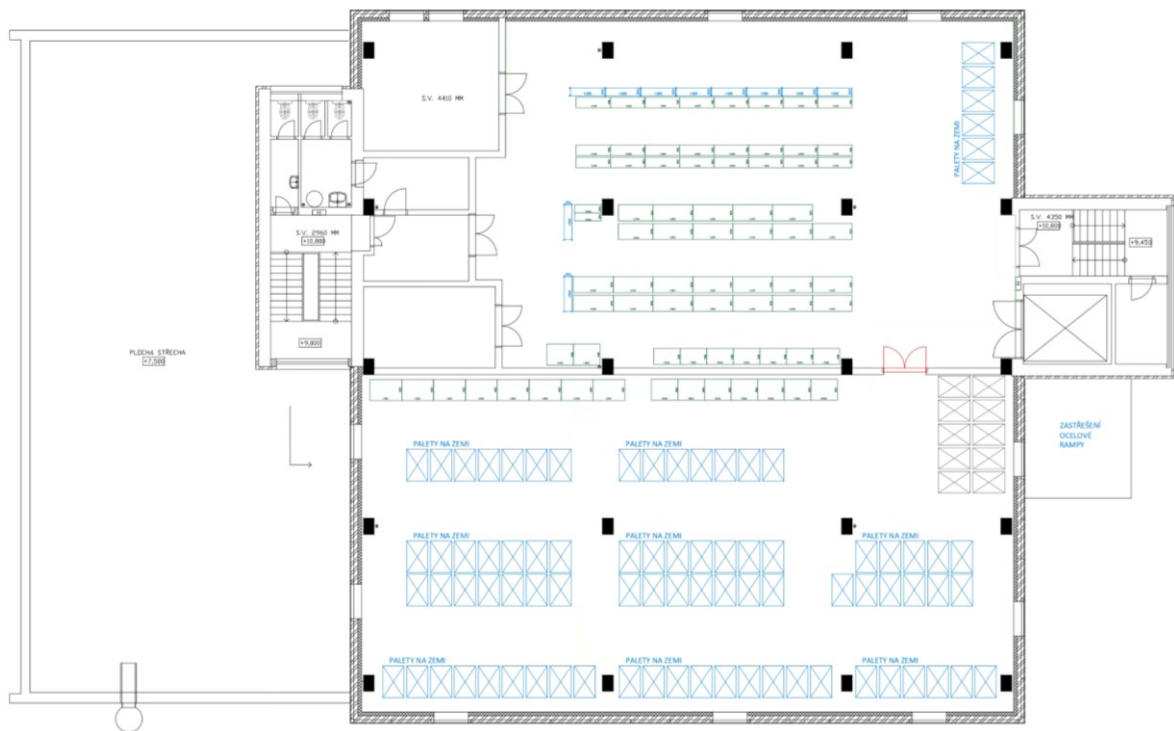
Obrázek 13 Dopravník ve 2. NP
(zdroj: Vlastní foto)



Obrázek 14 Výtah a dopravník ve 2. NP
(zdroj: Vlastní foto)

Organizace v rámci budovy A – 3. NP

Třetí nadzemní podlaží je taktéž rozděleno na dvě části. V první části se nachází skladová zóna s policovými regály pro zboží, které bylo ABC analýzou označeno jako *Céčkové zboží*, respektive také *Ležáky*. Ve druhé části třetího podlaží je dominantně paletová zóna, kde je uložena další část nadzásoby.

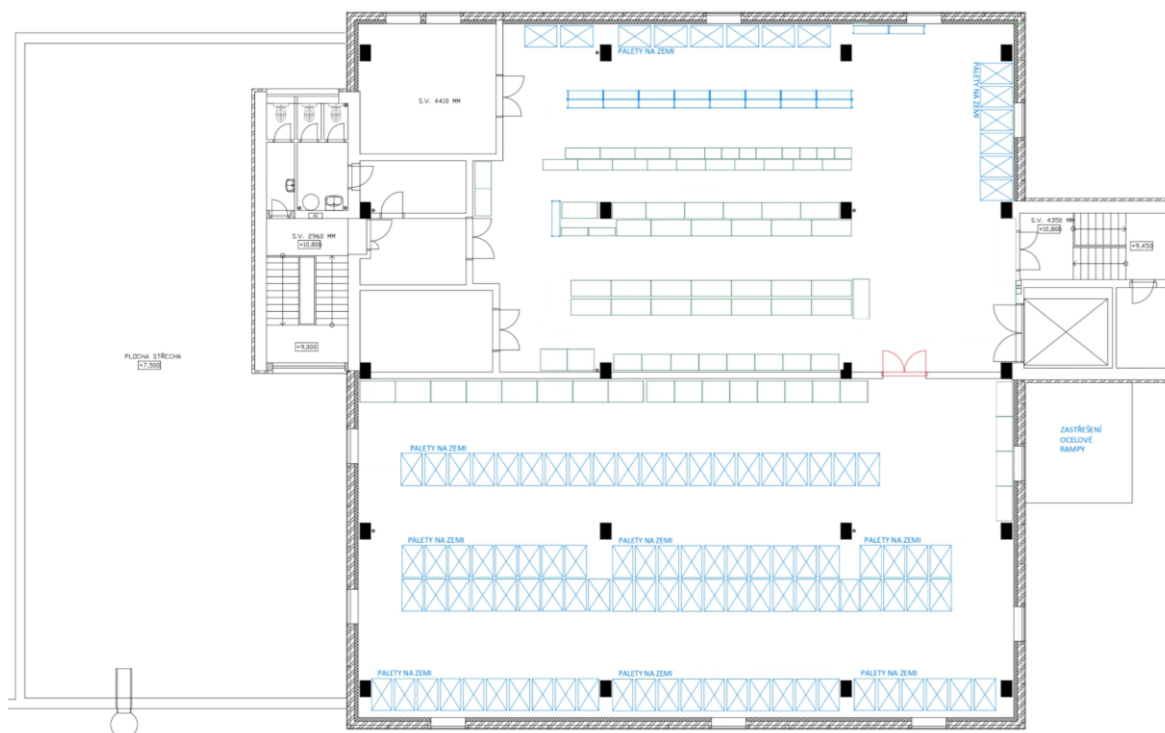


Obrázek 15 Původní zamýšlené rozmístění skladových prostor ve 3. NP
(zdroj: Podniková data společnosti ISL)

Obdobně jako v prvním a ve druhém podlaží, také i ve třetím podlaží jsem vedoucímu skladu předložil návrhy vedoucí k optimálnějšímu využití ploch, které v původním plánu (Obrázek 15) nebyly využity tak efektivně, jak mohly být. V části třetího podlaží, kde se nachází paletová zóna jsem, obdobně jako ve druhém podlaží, navrhnul zrušení průchodů, jejichž potřeba nebyla natolik zásadní, aby tento prostor nemohl být nahrazen dalšími paletovými pozicemi. Další paletové pozice byly přidány také podél stěny v místnosti s policovými regály. Na těchto paletových pozicích však není uskladněna nadzásoba, ale velkoobjemové *Céčkové zboží*.

Jelikož původní plán vycházel z chybné inventury policových regálů, což se ukázalo až v průběhu reorganizace skladových prostor, bylo během této reorganizace nutné improvizovat při rozmisťování policových regálů. Nakonec se ale díky tomu podařilo využít

prostor ještě efektivněji, než byl původní plán a zároveň došlo k využití starých policových regálů, které by jinak byly zlikvidovány. Kromě vyššího využití plochy byly přidány také další police (patra), čímž bylo maximalizováno využití stávajících policových regálů a zvýšena celková kapacita skladových prostor.



Obrázek 16 Aktuální rozmístění skladových prostor ve 3.NP (03/2024)
(zdroj: Podniková data společnosti ISL)

6.1.4 Značení skladových pozic, regálů a uliček

Dalším velice důležitým opatřením pro dosažení zvýšení efektivity procesů skladového hospodářství je číslování skladových pozic. Každá pozice na skladě musí mít po reorganizaci svůj čárový a číselný kód. Struktura kódu zahrnuje označení pro budovu, patro, uličku, regál a pozici v daném regále. Při každém pohybu zboží musí být načtena pozice, což výrazně zvyšuje důvěryhodnost údajů o stavu zásob na skladě. Navíc je díky výraznému zjednodušení orientace ve skladě, ke kterému došlo zavedením značení pozic, nyní možné kdykoliv přijmout posilu, ať už nového zaměstnance nebo i brigádníka například v předvánočním období. Nové posily se díky tomuto jednoduchému a přehlednému způsobu značení ve skladě rychle zorientují a nebude potřebné je dlouze a neefektivně zaučovat.

Kromě značného zvýšení orientace ve skladě je obrovskou výhodou zavedení značení skladových pozic, také využití navádění skladníka ke zboží, které hledá a výrazné zvýšení

přehledu o stavu zásob. Přínosem je to, že nové čtečky ukazují, na jaké pozici je položka objednávky a řadí položky objednávky za sebe, aby se skladník nemusel vracet. Pozice na skladě vycházejí z následující logiky:

A2-08-03-5

Označení *A* mělo původně nést označení *budovy A*. Protože však systém navádění na dané pozice funguje na principu prosté číselné posloupnosti, ve chvíli, kdy byly v prvním patře, které mělo nést označení *A1*, jakékoliv artikly (například nově naskladněné z čerstvé dodávky), systém primárně řadil položky objednávky dostupné v patře *A1* jako první. Jelikož hlavní sklad je v patře *A2*, systém určoval cestu skladníkům neefektivně a zcela popíral jeden z cílů, jímž bylo minimalizovat přecházení mezi patry. Jako řešení této situace jsem navrhnul prvnímu patru *budovy A* přidělit označení *B1*, což pro řešení nastalého problému stačilo. *A2* je tedy označení pro druhé patro *budovy A* a *A3* je patro třetí. V budoucnu se počítá s tím, že i plechový sklad, který je na *obrázku 3* označen jako *budova B* ponese označení *C1*. Druhé číslo (**A2-08**) označuje konkrétní uličku na daném patře. Pro usnadnění pohybu po skladě byly samozřejmě všechny uličky a regály na místě fyzicky viditelně označeny. Další část kódu (**A2-08-03**) označuje třetí regál v osmé uličce ve druhém patře *budovy A*. Poslední číslo (**A2-08-03-5**) nabývá hodnot 1-6 a označuje konkrétní polici v daném regále.



Obrázek 17 Paletový regál
(zdroj: Vlastní foto)



Obrázek 18 Značení paletového regálu
(zdroj: Vlastní foto)

Specifickým případem je značení paletových regálů (viz. obrázky Obrázek 17 a Obrázek 18). Vzhledem k jejich velikosti (výška 4 metry) a kapacitě (9-12 paletových pozic) těchto regálů je nutné je značit jiným způsobem, avšak stále tak, aby s tímto značením systém řízení skladového hospodářství zvládl efektivně kooperovat.

B1-01-04-2-2

Jak bylo uvedeno výše, označení *B1* znázorňuje první podlaží hlavní skladové budovy. Následující dvě čísla znázorňují uličku (**B1-01**), a o který regál v dané uličce se jedná (**B1-01-04**). Další číslo (**B1-01-04-2**) představuje patro, stejně jako tomu je i u značení policových regálů, nicméně nabývá hodnot pouze 1-3. Poslední číslo (**B1-01-04-2-2**) označuje, že se jedná o druhou paletu zleva. Zde je maximální hodnota číslo 4, neboť jsou ve skladu společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. použity paletové regály s maximálně čtyřmi paletami vedle sebe (viz. Obrázek 17). Uvedený kód lze přečíst tak, že se jedná o druhou pozici (paletu) zleva, ve druhém patře čtvrtého regálu v první uličce v prvním podlaží budovy *A*.

Logiku značení jsem konzultoval s dodavatelem WMS, neboť bylo nutné pozice značit takovým způsobem, aby s nimi skladový systém mohl plynule a bezproblémově pracovat. Samotná příprava konkrétních pozic vyžadovala dlouhé a podrobné plánování, které jsem dostal na starost. Náročnost tohoto úkolu spočívala zejména v míře nejistoty, jak bude po reorganizaci rozmístění regálů ve skutečnosti vypadat. Nicméně dlouhé přípravy se vydařily a plán byl většinou splněn, a tedy pozice byly připraveny správně. Samozřejmě určité změny nastaly, a tak bylo nutné některé pozice měnit a štítky značení doobjednat posléze, nicméně se jednalo pouze o jednotky případů.

6.1.5 Hromadný svoz objednávek

Smyslem hromadného svozu objednávek (*multipickingu*) je o slučování objednávek, které mají nějakou vzájemnou podobnost (např. objednávky s malým počtem kusů, velikost zboží, umístění ve skladě apod.). Technická podpora tohoto procesu byla jedním ze základních požadavků na WMS. Vybraný dodavatel technické řešení podpory *multipickingu* nabízel, takže byl tento požadavek naplněn. Dodavatel pro řešení této oblasti skladového hospodářství nabízí modul *plusPickup*. Tento modul pracuje tak, že vybírá objednávky, které sdruží do tzv. *pickup listů*. Na základě doporučení dodavatele WMS byly objednány speciální manipulační vozíky (Obrázek 19), do kterých se vejde šest bedýnek (Obrázek 20). Cílem využití *multipickingu* je snížení počtu „obchůzek“, které musí

zaměstnanec ujit při svozu objednávek a snížení celkové vzdálenosti, kterou musejí zaměstnanci urazit, čímž dochází ke snížení průměrné časové náročnosti svozu jedné objednávky, jelikož je v jednu chvíli sváženo více objednávek. V první řadě je dobré sdružovat objednávky, které v sobě mají nízký počet kusů, nejefektivnější je to zejména při porovnání s výchozím stavem, kdy byly objednávky sváženy po jedné, a to i právě objednávky s nízkým počtem objednaného zboží.



Obrázek 19 Manipulační vozík
(zdroj: Podniková data společnosti ISL)



Obrázek 20 Euro-přepravka
(zdroj: Podniková data společnosti ISL)

Ve společnosti jsou vytvářeny dva základní druhy *pickup listů*, nicméně se v současnou chvíli pracuje na řešení pro velké objednávky, které jsou exportovány do zahraničí. Je tedy možné, že vznikne ještě třetí *pickup list*. V prvním *pickup listu* jsou sdružovány malé objednávky, jedná se zpravidla o objednávky od koncových zákazníků z e-shopu beautyonline.cz a „profesionální“ objednávky, které mají maximálně deset položek (včetně). Profesionálními objednávkami jsou myšleny velkoobchodní objednávky, tedy objednávky zejména od provozovatelů kadeřnických a kosmetických salonů. *Pickupy listy* sdružují tento typ objednávek až po šesti objednávkách do jedné bedýnky nebo do vyčerpání maximálního stanoveného objemu jedné bedýnky.

Druhý ze dvou základních *pickup listů* sdružuje objednávky, které mají větší počet položek než deset. Zde se jedná majoritně o objednávky z velkoobchodního styku, tedy profesionální objednávky, které jsou zpravidla mnoho-položkové. Jelikož manipulační vozík pojme šest bedýnek, tento *pickup list* tedy sdružuje objednávky po šesti. Nicméně v průběhu implementace modulu *plusPickup* se ukázalo, že téměř polovina těchto objednávek je příliš velkých na to, aby se vešly do jedné bedýnky. Pro řešení tohoto problému bylo nutné se

spojit s jednatelem dodavatelské společnosti a vyjednat úpravu systému, kterou dodavatel nejprve odmítal udělat, nicméně nakonec bylo dosaženo dohody a ke změně došlo. Řešení je nakonec relativně jednoduché. Každá bedýnka nese svůj specifický QR kód, se kterým WMS pracuje. V základním nastavení systému přiděluje zaměstnanec bedýnku specificky k dané objednávce nebo *pickup listu* načtením kódu z bedýnky. Změnou, kterou dodavatel musel naprogramovat je možnost přidat k objednávce, respektive *pickup listu* další bedýnku nebo bedýnky, bude-li to nutné.

Jelikož každý systém je pouze tak dobrý, jako jsou kvalitní data, se kterými pracuje, i pro implementaci tohoto modulu bylo nutné zkontrolovat vstupní data. Standardizované euro-bedýnky mají objem 40,8 litrů. Modul *plusPickup* při vytváření *pickup listů* pracuje jak s počtem kusů objednávky, tak samozřejmě také s objemem zboží, jinak řečeno místem, které v bedýnce zaberou. V podnikovém informačním systému POHODA byly na jednotlivých skladových kartách zboží historicky zadávány objemy v mililitrech. Tyto údaje však nebyly dostačující, neboť značí vnitřní objem zboží (například litrový šampon musí mít objem 1000 ml), nicméně z hlediska implementovaného modulu je žádoucí informace, jaký je vnější objem zboží (tisíci mililitrový šampon zabere v bedýnce cca 1,3 litru místa). Jelikož tato logistická data na kartách zboží byla zastaralá nebo jimi společnost nedisponovala vůbec, mým úkolem bylo kontaktovat veškeré dodavatele, požádat je o sdílení těchto logistických dat a následně projít veškeré aktivní skladové karty hlavního skladu společnosti a objemy na kartách zboží v systému upravit nebo zadat. Pro připomenutí z předchozí kapitoly, jednalo se o téměř 2,5 tisíce skladových karet zboží.

6.1.6 Manipulační jednotky a prostředky

V srpnu 2023 došlo k dodání nových paletových regálů do prvního nadzemního podlaží a nových policových regálů do druhého nadzemního podlaží a části třetího nadzemního podlaží. Část starých původních policových regálů byla zlikvidována a část jich byla využita jak ve druhém podlaží, tak také hlavně ve třetím podlaží. V rámci instalace nových regálových systémů musel být sklad kompletně vystěhován, což poskytlo příležitost ke kompletní reorganizaci hlavní skladové budovy, v rámci které byly položky sortimentu rozmístěny dle ABC analýzy a byly naimplementován systém značení skladových pozic. Srpen 2023 byl přelomový, neboť právě v tomto měsíci bylo provedeno nejvíce změn a jednalo se o hlavní část přechodu do nové éry společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. V tomto měsíci byly dodány a začaly se používat nové mobilní terminály (čtečky), které nabízí on-line přístup k serveru POHODA a umožňují tak zaměstnancům skladu

pracovat s objednávkami dle údajů v reálném čase. Dále byly dodány nové manipulační vozíky včetně euro-bedýnek. Již v tomto měsíci byl dodán i dopravník, který však nemohl být využíván, dokud nebyl zprovozněn také výtah mezi prvním a druhým nadzemním podlažím. Nové balicí stoly byly taktéž zakoupeny a dodány již v srpnu, nicméně i jejich využití bylo navázáno na zprovoznění výtahu.

Jak vyplývá z předchozího odstavce, vše bylo původně připraveno tak, aby od srpna minulého roku mohl sklad přejít na nové uspořádání a na nové systémy. Chyba projektanta popsaná v kapitole 6.1.3, která zapříčinila zpoždění výstavby výtahu spojující první a druhé nadzemní podlaží a oddálila následnou kolaudaci prostor prvního nadzemního podlaží, donutila společnost stabilizovat procesy před vrcholem sezóny – Vánocemi v přijatelné, nikoliv však finální, podobě. Tedy až do kolaudace, která proběhla na začátku prosince 2023. V tomto období však nedávalo smysl procesy narychlo měnit. V období od srpna do konce roku 2023 tedy byly využívány nové čtečky, *multipicking*, nové manipulační vozíky a euro-bedýnky, balení však probíhalo na starých obyčejných stolech. Toto období však poskytlo prostor pro vyladění nastavení systémů a jednotlivých modulů. Od ledna 2024 již byl zprovozněn výtah (obrázky Obrázek 10 a Obrázek 14), dopravník (obrázky Obrázek 10 a Obrázek 13) a nové balicí místo (Obrázek 9). Balicí místo čítá čtyři balicí stoly, přičemž na každém stole je zaměstnanci k dispozici tiskárna na průvodní doklady, tiskárna logistických štítků přepravců, mobilní terminál (tablet) a čtečka kódů.

6.1.7 Proces příjmu a vychystání objednávky

Cílem je co nejvíce automatizovat proces příjmu objednávek a eliminovat tak nutnost zásahů lidského faktoru do tohoto procesu. Čím více bude automatizovaná cesta od objednávky vytvořené zákazníkem až ke skladníkovi, který ji odbaví, tím lépe. Společnost přijímá objednávky z různých zdrojů. První variantou jsou objednávky z e-shopu. ITALY STYLE LINEA, s. r. o. provozuje a vlastní dva e-shopy. Jeden je určen pro koncové zákazníky a druhý je určen pro velkoobchodní zákazníky. Pro nákup na tomto e-shopu je nutné vytvořit registraci, v rámci které zákazník musí zadat platné identifikační číslo (IČO). Dalším zdrojem objednávek jsou objednávky od obchodních zástupců, kteří je nyní většinou vytváří ze svých tabletů, nicméně část obchodních zástupců stále preferuje telefonické objednávání na obchodním oddělení v *Back Office*. Další část objednávek přichází na obchodní oddělení e-mailem, přičemž tento kanál je využíván zejména provozovateli kadeřnických a kosmetických salonů. Tato skupina zákazníků také často využívá i telefonickou formu objednávky. Posledním, avšak velmi objemným prodejním kanálem

jsou objednávky od zahraničních distributorů značky Alissa Beauté. Tito distributoři vytvářejí objednávky také telefonicky nebo e-mailem, nicméně v současné chvíli probíhá tvorba unifikovaného objednávkového formuláře ve formátu *.xlsx*, který bude možný exportovat do podnikového informačního systému POHODA, což nahradí současný neefektivní způsob ručního zadávání těchto velmi objemných objednávek do systému.

Do objednávek, které jsou provedeny koncovými zákazníky přes e-shop (beautyonline.cz) a velkoobchodními zákazníky (provozovateli kadeřnických a kosmetických salonů) přes e-shop (italystyle.cz) a jejichž odbavení bude možné (je dostatečná zásoba na skladě), a které neobsahují poznámku, již žádný zaměstnanec *Back Office* nezasahuje. Takové objednávky se propíší přímo na *plusDisplay* (viz. níže). Se stejným cílem bylo investováno do tabletů pro síť obchodních zástupců, které pracují se systémem, jež je taktéž napojen na server POHODA v reálném čase, díky čemuž pracuje s aktuálními informacemi, a z něhož mohou obchodní zástupci přímo vytvářet objednávky, které se okamžitě propíší do podnikového informačního systému POHODA. Bude-li možné tyto objednávky odbavit, rovnou se objeví na *plusDisplayi* a do těchto objednávek již nebude nikdo ze zaměstnanců *Back Office* zasahovat.

PlusDisplay je dodavatelem nabízené řešení eliminace využívání papírových objednávek / výdejek a jiných dokladů v papírové podobě. Jednotlivé objednávky, respektive vytvořené *pickup listy* se objeví na monitoru ve skladě formou QR kódu, který si skladníci načtou do svého mobilního terminálu. Veškeré potřebné údaje o objednávce nebo *pickup listu* se jim objeví v jejich mobilním terminálu a nemusí tak již nadále „chodit po skladě s papírem“, jako tomu bylo dříve. Tento modul dobře spolupracuje s ostatními moduly WMS, a tak zde došlo k úspěšnému zdigitalizování a zefektivnění procesu. Jak již bylo zmíněno výše, co se týká vychystávání objednávek.

Pro zaměstnance skladu začíná proces vychystání objednávky načtením kódu objednávky nebo *pickup listu* z *plusDisplaye*, následně načte kódy přepravek, do nichž bude objednávky svážit, a které jsou načtením kódu přiřazeny k jednotlivým objednávkám. Poté mobilní terminál seřadí veškeré položky objednávek (resp. *pickup listů*) dle jejich umístění a skladník se vydá na trasu svozu, kterou mu určuje mobilní terminál. Tímto způsobem jsou postupně vychystány všechny jednotlivé položky objednávek / *pickup listů*. Trasa svozu začíná u dopravníku a končí opět na stejném místě. Po dokončení svozu jsou přepravky odloženy na dopravník vedoucí do výtahu a zaměstnanec skladu, který svoz provedl ve čtečce potvrdí ukončení vychystávání dané objednávky / *pickup listu*. Následně se přepravky

s vychystanými objednávkami přesunou na balné místo (výtahem a po dopravníku) k balicím stolům.

Objednávky, které jsou velmi specifické a je nutné k nim zvolit jiný přístup jsou objednávky od zahraničních distributorů určené k exportu. Tyto objednávky zpravidla čítají stovky položek. Kvůli velikosti exportních objednávek dojde málokdy k tomu, že by byly svázeny z policových regálů, ve kterých by se jednak nemusel vždy nacházet dostatečný počet kusů a zároveň by to přidávalo práci s opětovným doplňováním zboží do policových regálů, což by bylo signifikantně neefektivní. Exportní objednávky jsou tedy většinou svázeny z nadzásoby. Z důvodu jejich velikosti také nelze efektivně využívat nové manipulační vozíky, takže jsou v tuto chvíli ke svozu využívány staré nákupní vozíky (Obrázek 4) a ruční paletové vozíky.

Pro svoz všech typů objednávek a *pickup listů* s výjimkou exportních objednávek je definován primární sklad. V systému jsou definovány určité skladové pozice, na které zaměstnanec skladu během svozu systémem primárně navádí. Jedná se o celé podlaží A2 a část podlaží A3 s policovými regály a paletovými pozicemi, na nichž je Céčkové velkoobjemové zboží. Avšak pro svoz exportních objednávek by měl skladový systém zaměstnance primárně směřovat do prvního podlaží (B1) a části třetího podlaží (A3) s paletovými pozicemi. Po poradě s vedoucím skladu jsme dospěli k závěru, že v ideálním případě by měl systém navádět skladníky do definovaného primárního skladu pro položky, jejichž množství nepřesáhne deset kusů od jednoho artiklu, a pro ostatní položky by systém zaměstnance směřoval do skladu nadzásob. Skutečnou proveditelnost takového požadavku budu zjišťovat u dodavatele WMS v následujících týdnech.

6.1.8 Proces balení a expedice

Tam kde končí proces svozu a vychystávání, začíná proces balení a expedice. Po odložení bedýnek se svezеныmi objednávkami / *pickup listy* a po potvrzení o ukončení vychystávání dané objednávky / *pickup listu* dopravník přesune bedýnky do výtahu, který je svezе do prvního podlaží na balné místo. Tam si bedýnky převezme další zaměstnanec, kterému se po načtení kódu z bedýnky na tabletu, který má na balicím stole k dispozici, zobrazí již pouze jednotlivé objednávky (nikoliv *pickup listy*), a položky těchto objednávek. V tuto chvíli zaměstnanec – balič zahajuje balení. Balič si připraví stejný počet krabic jako je počet objednávek a postupně rozřazuje svezенé zboží k jednotlivým objednávkám. Načtením čárového kódu produktu se na tabletu zobrazí, do které objednávky má balič

položku vložit. Každou položku, kterou dává do krabice k expedici musí nejprve načíst čtečkou. Ve chvíli, kdy načte poslední položku objednávky, automaticky se mu vytiskne expediční štítek s dodací adresou a požadované průvodní doklady. Majoritně se jedná o faktury, v menším rozsahu o dodací listy. Následně vloží daný doklad do krabice, zásilku pečlivě vystele, zalepí a označí štítkem dopravce. Následně balík odnese na vyhrazené místo, odkud jsou poté objednávky expedovány k zákazníkům. Společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. využívá služby České pošty, GLS, PPL, Zásilkovny a prioritní objednávky rozváží také interní dopravou. Každý přepravce si balíky vyzvedává v intervalu jedenkrát za den, konkrétně v odpoledních hodinách.



Obrázek 21 Vybavení balicího místa v 1. NP (zdroj: Vlastní foto)

V současnou chvíli jsou k balení využívány tři balicí stoly ze čtyř. Nový systém skladového hospodářství, který byl nasazen po reorganizaci v srpnu předchozího roku již prošel zatěžkávací zkouškou, za kterou lze považovat vrchol roku – čtvrté čtvrtletí. Ačkoliv z důvodu zpoždění výstavby výtahu mezi prvním a druhým podlaží neprobíhaly všechny procesy na místech, kde byly původně plánovány, nicméně probíhaly tak, jak byly plánovány. Tedy dva zaměstnanci polepovali nově naskladněné zboží českými etiketami, tři zaměstnanci svázeli zboží, tři zaměstnanci balili a dva zaměstnanci doplňovali zboží do policových regálů v definovaném primárním skladě z nadzásob. Vedoucí skladu potvrdil,

že oproti předcházejícím letem byl shon v tomto období výrazně nižší, nápor objednávek se úspěšně dařilo průběžně odbavovat, nedocházelo ke zpožděním procesů a nebylo nutné prodlužovat slíbené dodací lhůty. A to vše přesto, že ve čtvrtém čtvrtletí došlo k meziročnímu navýšení expedovaných zásilek o téměř 6 %. Navíc z dat o počtu vyexpedovaných zásilek za první čtvrtletí letošního roku vyplývá, že meziročně došlo k nárůstu počtu vyexpedovaných zásilek o 16,7 %. Zvýšený objem expedovaných zásilek za první čtvrtletí se podařilo bezproblémově odbavit bez nutnosti zvyšování počtu zaměstnanců skladu.

Tabulka 10 Počet expedovaných zásilek v letech 2020-2024
(zdroj: vlastní zpracování dat z PIS POHODA ITALY STYLE LINEA, s. r. o.)

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem	Změna
2020	8 636	8 338	7 486	8 007	32 467	-
2021	7 143	8 967	8 352	10 167	34 629	+ 6,7 %
2022	9 389	9 960	9 011	12 974	41 334	+ 19,4 %
2023	11 231	11 750	10 762	13 717	47 460	+ 14,8 %
2024	13 107	-	-	-	-	-

Tabulka 10 vyobrazuje vývoj počtu zásilek expedovaných z hlavního skladu společnosti ITALY STYLE LIENA, s. r. o. od roku 2020 až po první čtvrtletí roku 2024. Data v tabulce 10 potvrzují tolikrát zmiňovaný rychlý růst společnosti, který je zaznamenán každoročním nárůstem počtu vyexpedovaných zásilek. Od roku 2020 od roku 2023 došlo k nárůstu o více než 46 %, což jen potvrzuje nutnost zvýšení efektivity procesů skladového hospodářství. Navíc dle dat za první čtvrtletí roku 2024 lze soudit, že tento růst bude pokračovat. Na základě těchto dat lze říci, že provedené změny, které byly popsány v této kapitole, přinesly požadované zvýšení efektivity procesů skladového hospodářství. Toto tvrzení potvrzuje také fakt, že i přes další zaznamenaný růst objemu práce nevyvolal potřebu zvyšování objemu lidské práce.

6.1.9 Proces doskladňování do policových regálů

Jak již bylo zmíněno v přechozích podkapitolách, do WMS byl na základě umístění skladových pozic definován takzvaný *primární sklad*, který zahrnuje celé druhé podlaží budovy A (A2) a zónu policových regálů ve třetím podlaží budovy A (A3). Na tyto pozice byl umístěn veškerý sortiment „Áčkových“, „Béčkových“ a „Céčkových“ položek.

V ostatních částech skladu je umístěna nadzásoba a velkoobjemové zboží jako je nábytek, přístroje a jiné vybavení kadeřnických a kosmetických salonů.

WMS na pozicích nadefinovaného *primárního skladu* sleduje stav umístěných položek. Na základě zadaných stavů min. a max. WMS využitím modulu *plusNotify* pošle upozornění zaměstnanci skladu, který má doplňování zboží na starost, pokud množství zásoby na pozici v *primárním skladě* klesne pod minimální stanovenou úroveň. Upozornění je odesíláno v hodinových intervalech a obsahuje výčet všech položek, jejichž množství na dané pozici pokleslo pod stanovenou minimální hodnotu. Systém zároveň zaměstnanci řekne, na které skladové pozici se nadzásoba daného artiklu nachází a kde je zásoba umístěna na *primárním skladě*. Zaměstnanec se pak sám rozhoduje, na kterou pozici zboží doplní. Pozice zboží se do WMS uloží načtením čárového kódu dané pozice.

Stanovení úrovně minimální hodnoty jsem nejprve konzultoval s ředitelem společnosti, který se domníval, že by minimální množství mělo být dostačující ve výši třídního průměrného výdeje. Výpočet tohoto průměru probíhá s využitím modulu *plusABC*. Mechanismus výpočtu je následující:

$$\text{Třídenní průměr} = \frac{\text{Roční výdej zásoby}}{360} * 3$$

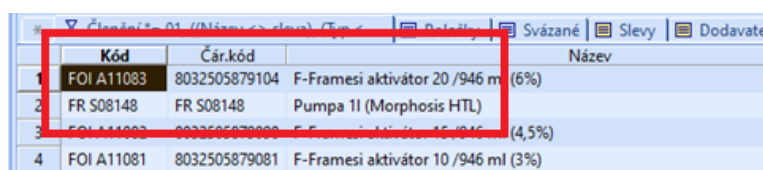
Praktické zkušenosti ale ukázaly, že tato hodnota není dostačující a *doplňovač* nestačil zboží do policových regálů doplňovat, tudíž bylo přistoupeno ke změně. Pole pro zadání informace o minimální množství se nachází na skladových kartách. Nejprve jsem tedy zadával třídní průměr, poté co se ukázalo, že toto množství je nedostačující tak jsme si s vedoucím položky sortimentu rozdělili a minimální množství na skladových kartách upravili individuálně, dle vlastního odhadu. Tyto činnosti proběhly na přelomu září a října minulého roku a pokud se ukázalo, že byl v některých případech odhad nepřesný, již byl v průběhu zbytku roku upraven a nyní je vše nastaveno správně dle potřeb společnosti.

6.1.10 Proces kontroly

Kromě kapacitních a logistických důvodů pro rozhodnutí o implementaci WMS byl dalším důvodem také problém s vysokou chybovostí zaměstnanců skladu. Proto je cílem společnosti zavést kontrolní procesy, konkrétně zavedení vícestupňové kontroly. Minimální požadavky společnosti jsou na kontrolu při vstupu do systému (vytvoření objednávky, kterou nebude muset obsluhovat administrativní pracovník, ale pouze zaměstnanec skladu) a při výstupu, tedy při balení zásilky.

Prvotní kontrola je zajištěna díky modulu *plusSkladem*, který zajišťuje kooperaci objednávkových systémů, a to v reálném čase, díky čemuž by nemělo být možné objednat zboží, které není skladem. Díky digitalizaci objednávek a využití modulů *plusDisplay* a *plusMobile* (mobilní terminály) společnost musela zavést využívání jedinečných QR kódů a EAN kódů. To je samo o sobě velkým krokem ke zpřesnění procesu a eliminaci chyb. Další kontrolou je krok navádění na pozice a načítání pozic odkud je zboží odebíráno při svozu. Čtečka každého zaměstnance navede tam, kam je potřeba a bez načtení potřebných kódů jej nepustí dále. Poslední kontrola probíhá na balném místě. Tam jiný zaměstnanec než ten, který objednávku odbavoval, opět musí před zabalením zásilky veškeré položky objednávky zkontrolovat čtečkou. Slabé místo pro společnost je pouze v tom, že nemalá část sortimentu společnosti nenesou žádné EAN kódy, což komplikuje proces kontroly. Dodavatel WMS dokonce musel přidat políčko ručního odškrtnutí položky, protože čtečka uživatele nechtěla pustit dále, dokud nenačte EAN kód, nicméně některé položky jej nemají vůbec. Každopádně se však oproti původnímu stavu jedná o velký posun.

Při práci s logistickými informacemi z důvodu potřeby zadání informací o vnějších objemech zboží do podnikového informačního systému jsem objevil, že některé položky sortimentu čárový kód mají, nicméně v systému nebyl zadán. U těchto položek jsem tedy čárové kódy do systému doplnil. Jelikož jsem však nebyl spokojen s množstvím položek, které čárový kód stále nemají, hledal jsem způsob, jak tento problém vyřešit, jelikož používání jedinečných čárových kódů je skvělým nástrojem kontroly. Vedení společnosti však nebylo příliš ochotné pořizovat stovky dalších oficiálních EAN-kódů, které v sobě obsahují informace, které nejsou pro tyto účely nutné, a tak by jejich využití bylo zbytečné. Nakonec se ukázalo, že podnikový informační systém POHODA je schopen generovat čárové kódy přes agendu tiskových sestav. Na skladových kartách je možné kromě oficiálního čárového kódu zadat také interní označení zboží, označené jako *Kód* na [Obrázek 22](#), ze kterého je možné přes tiskové sestavy vytvořit čárový kód, se kterým mobilní terminály dokáží pracovat. Tímto způsobem se tedy podařilo opatřit téměř všechno zboží alespoň takovýmto typem čárového kódu.



	Kód	Čár.kód	Název
1	FOI A11083	8032505879104	F-Framesi aktivátor 20 /946 ml (6%)
2	FR S08148	FR S08148	Pumpa II (Morphosis HTL)
3	FOI A11082	8032505879088	F-Framesi aktivátor 15 /946 ml (4,5%)
4	FOI A11081	8032505879081	F-Framesi aktivátor 10 /946 ml (3%)

Obrázek 22 Kód a Čárový kód v PIS POHODA
(zdroj: Podniková data společnosti ISL; upraveno)

6.1.11 Reorganizace skladové budovy A

Reorganizace, která je v průběhu práce několikrát zmiňována, byla naplánována na třetí srpnový týden roku 2023. Konkrétně započala v pátek 18. srpna a byla naplánována na celý víkend. Úkolem bylo vše připravit tak, aby od pondělí mohla dorazit společnost dodávající systém policových a paletových regálů a provést jejich montáž. V těchto dnech bylo nutné zastavit příjem nových objednávek a jejich odbavování. Proto bylo žádoucí, aby byla celá reorganizace zvládnuta v nejkratším možném čase a mohl být obnoven provoz společnosti.

Má role byla v tomto zcela zásadní. Přípravu celého procesu jsem dostal na starost a byl jsem za ni odpovědný. S předstihem jsem musel připravit činnosti popsané v předchozích kapitolách. Nejprve jsem navrhoval opatření ke zvýšení kapacit skladových pozic popsané v kapitole 6.1.3, po jejich odsouhlasení jsem musel pro všechny skladové pozice vymyslet vhodné číslování a posloupnosti tak, aby správně fungovalo navádění při vychystávání objednávek, které je zásadní pro zefektivnění procesu svozu. Poté přišly na řadu rozhodnutí o novém uspořádání sortimentu, které bude zavedeno po reorganizaci. Dalším krokem bylo provedení ABC analýzy sortimentu, v rámci kterého jsem narazil na potíže s množstvím skladových karet v systému. Během této práce jsem se musel rychle naučit pracovat v podnikovém informačním systému, abych byl schopen správně vyhodnocovat výstupy modulu *plusABC*, a také jsem se musel zorientovat v samotném sortimentu. Následně jsem poslední den před reorganizací ve spolupráci s vedoucím skladu označil veškerý sortiment, který se fyzicky nacházel na skladě, zda se jedná o zboží kategorie „A“, „B“ nebo „C“. Jelikož bylo nutné celý sklad včetně všech položek vystěhovat, pro udržení přehlednosti byl veškerý sortiment označován tak, aby bylo po montáži nových regálů možné jej zaskladnit dle nového naplánovaného systému uspořádání položek. Průběžně jsem se účastnil procesů objednávání manipulačních jednotek a prostředků pro podporu procesů. V rámci příprav na tuto reorganizaci jsem se dostal mezi nejvyšší vedení společnosti, kam jsem byl mnohokrát přizván, abych objasňoval konkrétní plánované změny, vysvětloval, co je zapotřebí dělat a proč a dostal jsem tak příležitost trávit čas s vrcholnými manažery, od kterých jsem tak mohl sbírat zkušenosti. V *den D* jsem si dokonce vyzkoušel, jaké to je řídit ostatní zaměstnance a nést zodpovědnost za svá rozhodnutí, jelikož jsem celou reorganizaci vedl. Týdny příprav se však vyplatily a celá akce proběhla bez jakýchkoliv komplikací. Dokonce se podařilo vše připravit již během prvního dne, a tak zaměstnanci nemuseli do práce o víkendu. Dobrou připravenost reorganizace ředitel několikrát ocenil nejen slovně, ale také se rozhodl mi přidělit mimořádné finanční ohodnocení. Nejcenější

pro mě ale byly zkušenosti, které jsem si z celého procesu příprav a následné realizace odnesl.

6.2 Procesy finančního řízení

Společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. zvolila řešení dodávané společností STORMWARE, s. r. o., která je zároveň dodavatelem ekonomického a účetního systému POHODA. Sledování stavu peněžních prostředků bude implementováno do modulu *POHODA Business Intelligence*, který společnost již využívá. Jedná se proto o nejlevnější a nejjednodušší řešení z hlediska implementace.

6.2.1 Přehled peněžních toků

Spolupráce mezi společnostmi již byla zahájena. Aktuálním cílem je připravit ideální personalizovanou podobu systému tak, aby byl uživatelsky přívětivý. Cílem implementace tohoto řešení není získat na korunu přesnou předpověď. Cílem je získat obecný přehled o významných částkách tak, aby společnost zvládala efektivně řídit využívání peněžních prostředků a aby vždy a včas měla dostatek prostředků na platby, které musí provést. Požadavkem je, aby byly data neustále aktuální (v reálném čase) a aby náhled vždy nabízel alespoň sedmidenní předpověď s možností přepnutí na delší časový horizont.

Společnost si od implementace tohoto řešení také slibuje možnost optimalizace drženého objemu peněžních prostředků. Vedení společnosti se po událostech posledních let snaží udržovat rezervu na běžném účtu, nicméně je jejich zájmem i tuto rezervu optimalizovat tak, aby měla racionální hodnotu. Konečným výsledkem by mělo být jedno číslo, které bude udávat, kolik peněz bude zhruba k danému dni potřeba.

Příjmy

Cílem je získat přesnější přehled o tom, „Kdy?“ a „Kolik?“ peněžních prostředků do společnosti „přiteče“. Úkolem je přinést do tohoto procesu transparentnost a digitalizovat jej alespoň do takové míry, aby mohly být vedení předkládány pravidelné reporty, které mu usnadní plánování a řízení společnosti.

System bude pracovat se splatností vydaných faktur, a to přesně na den. Dále bude systém počítat s příjmy z pohledávek od kurýrních společností. Zde vedení společnosti nastavilo očekávanou dobu splatnosti na jeden týden u služby prodeje na dobírku v rámci České republiky a dva týdny při prodeji do Slovenské republiky. Pohledávky za platby, které zákazníci provedou kartou (zejména na e-shopu) má obvykle dvoudenní zpoždění.

Poslední oblastí je prodej v hotovosti, zde bude mít systém spíše informativní úlohu. Dalším požadavkem na systém je zobrazení pohledávek po splatnosti. Ty budou rozděleny na dvě samostatné skupiny – do 14ti dnů po splatnosti a více než 14 dnů po splatnosti.

Typy příjmů, které byly identifikovány jako hlavní:

- Příjmy z vydaných faktur.
- Příjmy z pohledávek za kurýrními společnostmi.
- Platby kartou, převody.
- Hotovost (pokladna)

Výdaje

Typy výdajů, které společnost definovala jako hlavní:

- Trvalé závazky.
- Závazky z přijatých faktur.
- Závazky z objednávek s pozdějším datem dodání / platby.
- Hotovost, platební karty.

Mezi trvalé závazky byly zařazeny pravidelně se opakující platby jako jsou úhrady mezd, nájemného, leasingů, energií, daňových povinností apod. Další významnou oblastí jsou platby závazků dodavatelům, které v rámci systému nesmějí být opomenuty. Pro efektivní řízení peněžních toků bude nutné začít do ekonomického systému zadávat nákupní objednávky. Tento proces zatím ve společnosti neprobíhá, nicméně vedení si je vědomo, že nastavení tohoto procesu je nezbytné. U velkých objednávek je vhodné je zadat do systému, protože se společnost bude moct včas dostatečně předzásobit peněžními prostředky. Poslední oblastí je řízení hotovosti a platebních karet, které se však nedají za pomoci tohoto systému příliš efektivně řídit, a tak budou mít tyto řádky spíše informativní charakter. Zpřesnění plánování uvedených výdajů by společnosti mělo výrazně pomoci s optimalizací potřeby zásob peněžních prostředků. Obdobně jako u pohledávek po splatnosti společnost chce sledovat i závazky po splatnosti. Rozdělení bude také stejné, jako u pohledávek, a to na závazky po splatnosti do 14 dnů a více než 14 po splatnosti.

6.2.2 Komunikace obchodního oddělení, účetního oddělení a skladu

Ředitel společnosti si uvědomuje výskyt jistých mezer v komunikaci mezi obchodním oddělením, účetním oddělením a skladem, které se ve společnosti objevují a vedou k neefektivnostem při jejich práci. Například nedostatečná komunikace mezi účetním

a obchodním oddělení vede k chybám, jejichž náprava následně zbytečně zaměstnává obě oddělení. Konkrétně se jedná například o tvorbu nových skladových karet, což probíhá na obchodním oddělení. Jelikož však zaměstnanci tohoto oddělení nemají znalosti o vedení účetnictví, při tvorbě nových karet využívají kopírování těch stávajících, čímž dochází zároveň k překopírování zaúčtování, které se však různě liší. Proto hlavní účetní chce veškeré nově vytvořené karty kontrolovat, než začnou být využívány. To se však neděje ve sto procentech případů, jelikož zaměstnanci obchodního oddělení nepředají informaci, že byly nové karty vytvořeny. Takovýchto malých nedorozumění se v každodenních procesech těchto oddělení vyskytuje mnoho, přičemž se jedná o banality, které však mají dopad na míru pracovního vytížení.

Jelikož mám účetní vzdělání a zároveň mám také díky účasti na implementaci WMS přehled o procesech, které jsou vykonávány skladě a činnosti obchodního oddělení s těmito oblastmi také souvisejí, ředitel mně požádal, zda bych si vzal za na starost zlepšení komunikace. Prvním opatřením, které jsem zavedl okamžitě, a které nic nestojí, je zavedení pravidelných každotýdenních porad. Předmětem těchto porad je řešení záležitostí, které překrývají všechny tyto oblasti. Na poradách jsou řešeny problémy, které vznikají a již to, že ostatní nyní vědí, které problémy jejich kolegové řeší, často vede k lepšímu vzájemnému porozumění a přispívá k prevenci při vzniku dalších problémů. Zásadním přínosem v tomto případě je tedy celkové zvýšení informovanosti mezi zaměstnanci, které vede ke zvýšení produktivity jejich práce, neboť již nadále není nutné opravovat velké množství chyb, pokud je zabráněno jejich vzniku. Pro plynulost se snažím vést porady tak, aby trvaly maximálně třicet minut. Zároveň mi na těchto poradách dávají ostatní zaměstnanci podněty, které je třeba řešit s vedením, a které oni s vedením řešit nechtějí. Já následně s vedením tyto připomínky diskutuji.

7 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, NÁKLADŮ A RIZIK PROVEDENÝCH ZMĚN VYBRANÝCH CONTROLLINGOVÝCH PROCESŮ

V následující kapitole budou zhodnoceny přínosy, náklady a rizika navržených změn, které byly popsány v předchozí kapitole, a které již byly implementovány.

7.1 Procesy skladového hospodářství

První část je věnována přínosům, nákladům a rizikům provedených změn v oblasti procesů skladového hospodářství.

7.1.1 Řízení sortimentu nabízeného zboží

Z analýzy sortimentu společnosti dle skladových karet v podnikovém informačním systému vyplynulo, že je nutné zaměřit se na udržování aktuálnosti sortimentu. Ačkoliv byl již sortiment (skladové karty) aktualizován, stále je na čem pracovat a nabízí se zde prostor k dalšímu zlepšení. Nicméně již nyní se podařilo počet neaktivních skladových karet výrazně snížit, díky čemuž došlo jednak ke zvýšení plynulosti systému při načítání agendy zásob, neboť systém není zatěžován nadbytečnými daty, ale také se výrazně zlepšila přehlednost v této agendě. To se projevilo například když jsme s hlavní účetní kontrolovali předkontace zaúčtování na všech skladových kartách, kdy se v této agendě dalo díky provedeným změnám výrazně lépe pohybovat a orientovat. Přínosy zde tedy jsou zejména z uživatelského pohledu, nicméně z pohledu měření výkonnosti procesů je náročné tento přínos kvantifikovat. Náklady na provedení tohoto opatření byly vynaloženy v podobě mzdových nákladů zaměstnance, který se tímto procesem zabýval. Vzhledem k tomu, že zaměstnanec byl pro tento úkol přímo vyčleněn, nejednalo se o žádné zvýšení nákladů v souvislosti se zavedením tohoto opatření.

Co se týká analýzy „skutečného“ sortimentu, využití ABC analýzy se ukázalo být velice přínosné. Nejenže poskytla vedení data potřebná pro rozhodování, její výstupy se staly klíčovými při organizaci nejen sortimentu, ale celkově při organizaci skladových procesů ve společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. Její přínosy již byly popsány v předchozí kapitole. Za vyzdvižení stojí především komplexnost využití modulu *plusABC*, který se o analýzu stará, ale také nabízí další široké využití a velkou škálu výstupních dat a široké využití v oblasti controllingu nejen skladového hospodářství, ale také při řízení oběžného majetku a jeho controllingu. Využití ABC analýzy pro organizaci sortimentu přineslo

v kombinaci s dalšími subsystemy WMS zejména úsporu času skladníků při procesu vychystávání objednávek a s tím související zvýšení produktivity jejich práce.

Náklady na nákup modulu *plusABC* činily 10 000 Kč bez DPH za softwarovou licenci, nicméně dalším pravidelným nákladem je 20 % z této ceny placeno na začátku každého roku. Implementace tohoto modulu byla velice rychlá, proběhla v řádu několika málo hodin a zcela bez komplikací. Jedná se o nenáročný modul, a tedy jediná rizika spátrují v nedostatečné kvalitě vstupních dat na straně uživatele nebo v případném ukončení podpory ze strany dodavatele, o které ale v současnou chvíli neexistují žádné indikátory, a tudíž se proti nim společnost nijak nezajišťuje.

7.1.2 Organizace v rámci budovy A

V následující podkapitole budou popsány přínosy, náklady a rizika provedených změn v organizaci hlavní skladové budovy společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. Podkapitola je rozčleněna na jednotlivé podlaží, které jsou hodnoceny individuálně.

Organizace v rámci budovy A – 1. NP

Kapacity původně plánované:	192 paletových pozic 0 m ² policových regálů
Kapacity nyní:	229 paletových pozic 24,6 m ² policových regálů
Zvýšení kapacity:	37 paletových pozic 24,6 m ² policových regálů
Cena původního návrhu:	158 600 Kč bez DPH
Cena přijatého opatření:	175 100 Kč bez DPH
Rozdíl v nákladech:	16 500 Kč

Přijetím opatření popsanych v kapitole 6.1.3 došlo ke zvýšení skladových kapacit. Změny v organizaci prvního nadzemního podlaží přinesly zvýšení kapacity paletových pozic o téměř 20 %. Využitím starých policových regálů v tomto podlaží došlo také k navýšení využitelné plochy v policích o 24,6 m². Obsazenost těchto policových regálů je v současnou chvíli něco málo přes 50 %. Obsazenost paletových pozic v prvním podlaží však již nyní blíží k 90 %, což bude zohledněno v kapitole věnující se dalším návrhům na zvýšení efektivnosti procesů. Mechanismus výpočtu této plochy je jednoduchý – jedná se o obsah jedné police vynásobený počtem polic. Zvýšení nákladů vlivem využití mého návrhu vyvolal

pouze nákup většího počtu paletových regálů. Cena se tedy zvýšila o 10,4 %. Nicméně využití starých policových regálů a přidání paletových pozic nevyvolalo žádné dodatečné náklady.

Nejrizikovějším faktorem v tomto případě byla spolehlivost dodavatele paletových regálů. Ačkoliv objednávka regálových systémů proběhla již s několika měsíčním předstihem, dodavatel nás „napínal“, zda bude schopen regály včas a správném množství dodat. Třetí den reorganizace, kdy měl dodavatel dodat regály s montáží dorazili pracovníci této společnosti se zpožděním a v počtu, ve kterém bylo nemožné splnit stanovený termín, a tak bylo nutné jim poskytnout zaměstnance společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o., aby byly dodrženy termíny. Tato výpomoc se však nijak neprojevila na ceně práce, kterou si dodavatel následně vyfaktoval. Navíc při kontrole bezpečnosti práce v letošním roce bylo zjištěno, že dodavatel regálů na tyto regály nedodal značení s nejvyšší přípustnou nosností a další potřebné údaje.

Organizace v rámci budovy A – 2. NP

Kapacity původně plánované:	68 paletových pozic 341 m ² policových regálů
Kapacity nyní:	76 paletových pozic 433 m ² policových regálů
Zvýšení kapacity:	8 paletových pozic 92 m ² policových regálů
Cena původního návrhu:	269 800 Kč bez DPH
Cena přijatého opatření:	294 710 Kč bez DPH
Rozdíl v nákladech:	24 910 Kč

Navržená opatření přinesla zvýšení kapacity paletových pozic o téměř 12 %. Výhodou je, že toto navýšení kapacity nevyvolalo žádné náklady, neboť se jednalo o využití volných ploch. Mnou navržené navýšení využitelné plochy policových regálů o 27 % již však náklady vyvolalo, a to v podobě nákupu většího množství policových regálů. Náklady se však zvýšily pouze o 9,2 %, což bylo pro vedení společnosti snadno akceptovatelné, neboť přínosy byly vyšší než zvýšení nákladů. Pozitivum do budoucna je to, že momentální obsazenost policových regálů ve druhém podlaží je cca 60-70 %. Díky tomuto je splněn požadavek mít dostatečné kapacity pro pokrytí očekávaného růstu sortimentu, které bylo zmiňováno v příslušné kapitole. V současné chvíli čítá sortiment společnosti

zhruba 2,5 tisíce položek a očekává se, že tento počet byl měl být do konce roku 2028 kolem 3 tisíc.

Riziko v podobě spolehlivosti dodavatele není nutné znovu rozepisovat, neboť je stejné jako bylo popsáno v předešlé části této podkapitoly. Dalším rizikem, na které však dopředu nikdo příliš nepomyslel, je maximální nosnost polic. Již po několika týdnech od uvedení do provozu se police o rozměru 1 300 mm x 600 mm začaly pod některými artikly mírně prohýbat. Praktičtější by bylo použít police o rozměru 1 000 mm x 600 mm, jejichž nosnost na m² je vyšší. Jelikož ale zatím není v plánu tyto police měnit, neboť jejich poškození zatím není tak výrazné, je nutné, aby zaměstnanci dávali pozor na jejich maximální nosnost a nepřetěžovali je. Police budou sledovány a v případě jejich další deformace budou muset být nahrazeny.

Organizace v rámci budovy A – 3. NP

Kapacity původně plánované:	93 paletových pozic 274 m ² policových regálů
Kapacity nyní:	106 paletových pozic 322 m ² policových regálů
Zvýšení kapacity:	13 paletových pozic 48 m ² policových regálů
Cena původního návrhu:	23 530 Kč bez DPH
Cena přijatého opatření:	41 500 Kč bez DPH
Rozdíl v nákladech:	17 970 Kč

Ačkoliv došlo k navýšení kapacity paletových pozic o 14 % oproti původnímu plánu, v současnou chvíli jsou téměř všechny tyto pozice zaplněny. Zejména co se týká části třetího podlaží, ve které je přechovávána nadzásoba se společnost pohybuje na hranici současné kapacity. Tomuto problému se bude věnovat návrhová část. U plochy využitelné pro skladování zboží v policových regálech došlo díky mým návrhům ke zvýšení o 17,5 %. Jak bylo zmíněno v kapitole [6.1.3](#) původní plán organizace třetího podlaží vycházel z nepřesných údajů o počtech a typech policových regálů. V rámci mých předchozích návrhů také došlo k využití více původních policových regálů, než bylo původně plánováno. Důsledkem těchto okolností byla vyvolána nutnost pořídit do třetího podlaží více nových policových regálů, což způsobilo zvýšení nákladů o více než 76 % (na dané patro). Využití kapacity policových regálů ve třetím patře je v současné chvíli okolo tří čtvrtin.

Jelikož se ale jedná pouze o *Céčkové* položky sortimentu, v případě nutnosti je možné vytipovat relativně velké množství artiklů, jejichž prodej není dostatečně velký, aby je společnost musela udržovat skladem, a tak mohou být vyřazeny z nabídky, čímž by došlo k uvolnění kapacit.

7.1.3 Značení skladových pozic, regálů a uliček

Zavedení značení jednotlivých pater, uliček, regálů a pozic přináší značné výhody. Kromě okamžitého zvýšení přehlednosti a zjednodušení prostorové orientace ve skladových prostorech se jedná zejména o využitelnost v rámci WMS. Implementace značení přinesla výrazné zefektivnění procesu svážení zboží při odbavování objednávek, umožnila zautomatizovat proces doplňování zboží z nadzásoby do policových regálů v nadefinovaném primárním skladě a výrazně přispěla ke zlepšení a zpřesnění procesu inventarizace a přehledu o umístění a stavech zásob. Hlavní přínos tedy spočívá v další úspoře času zaměstnanců skladu. Zaměstnanci díky tomuto opatření šetří čas v průběhu procesu svozu objednávky, kdy díky využití značení WMS řadí položky svážených objednávek postupně tak, jak skladník prochází skladem. Také v procesu doplňování zboží se přínosy projevují v podobě ušetřeného času zaměstnanců, jelikož je systém včas informuje, že je potřeba zboží doplnit, zároveň poskytne informaci, na jaké pozici se nachází, a na které pozici dochází. Díky těmto úsporám bylo možné zvládnout se stávajícím počtem zaměstnanců odbavit větší množství práce, zejména v období posledního čtvrtletí, kdy bývá vliv sezonnosti zpravidla nejvyšší. Při výchozím nastavení procesů odhaduji, že by bylo pro stejné množství práce přijmout alespoň jednoho dalšího zaměstnance skladu. Samotné zavedení značení skladových pozic by však žádné kvantifikovatelné přínosy nepřineslo, nicméně díky jejich kompatibilitě s WMS je to jinak a já odhaduji, že zavedením těchto společných opatření bylo dosaženo úspor cca 28 000 Kč měsíčně v podobě hrubé mzdy jednoho skladníka, který by bez provedení zmiňovaných změn musel být přijat. Celková měsíční úspora včetně plateb za povinné odvody činí cca 37 464 Kč každý měsíc.

Z nákladového hlediska se jedná o jednu z finančně méně náročných součástí řešení otázky skladového hospodářství. Jedinými náklady byly náklady na tisk samolepicích štítků nesoucí číselný kód a Data Matrix kód, které se pohybovaly v nízkých jednotkách tisíců Kč a náklady na tisk velkých štítků značení palet na zemi, které činily 3 885 Kč bez DPH. Porovnáním přínosů a nákladů zde tedy jednoznačně říci, že přínosy výrazně převažují.

Je nutné brát v potaz, že značení skladových pozic se může měnit v závislosti na potřebách změn organizace a využití skladových prostor. V případě nutnosti provést nějaké rozsáhlejší změny je nutné dobře promyslet také nutnost případných zásahů do nastavení WMS. Je-li nutné provádět změny, vždy je zapotřebí mít na mysli zachování základního smyslu zavedení značení, kterým je zvýšení přehlednosti a zjednodušení orientace ve skladě.

7.1.4 Hromadný svoz objednávek

Implementací hromadného svozu zboží došlo ke zdatelnému zefektivnění procesu vychystávání objednávek. Nejenom že modul sdružuje objednávky, díky čemuž je snižován počet „obchůzek“, které musí zaměstnanec provést, ale především všechny položky *pickup listu* řadí v mobilním terminálu tak, aby byla cesta zaměstnance, který zboží vychystává, optimalizována a nemusel se nikam vracet a aby nemusel nic hledat. Ve spolupráci s využitím značení skladových pozic, které byly popsány v minulém odstavci, jsou položky seřazeny tak jak jsou na pozicích skutečně uloženy a během trasy svozu je zaměstnanec jednoduše sbírá.

Pravděpodobně nejcitelnější je zefektivnění v případě svozu malých objednávek. Po implementaci nového modulu WMS *plusPickup* je nyní možné svázat v rámci jednoho „výjezdu“ až 36 objednávek. Jedná se samozřejmě o ideální případ, kdy je v systému dostatek malých objednávek, které je možné typově seskupit do jednoho *pickup listu*. V systému nastavena podmínka, že modul vybírá tento typ objednávek z fronty a pokud jich není ve frontě dostatek, jednou za určený časový interval seskupí alespoň ty, které ve frontě momentálně jsou. Díky této podmínce tedy zase tak často nedochází k maximálnímu možnému svozu (až 36 objednávek) v jednu chvíli. Toto je ovšem praktické z pohledu průběžného odbavování a rovnoměrného rozložení pracovní zátěže. Pokud by svoz probíhal pouze po naplnění maximálního počtu objednávek, mohlo by docházet ke zbytečným prodlevám v navazujících procesech, které by byly vystřídány následným přetížením. Zde jsou totiž sledovány protichůdné zájmy. Zatímco z hlediska efektivnosti je v zájmu zaměstnance zabývajícího se svozem svázat co největší možný počet objednávek, z hlediska navazujícího procesu, balení, je pracnější balit více malých objednávek než méně velkých objednávek. V momentě, kdy dojde k maximálnímu využití hromadného svozu, jeden zaměstnanec dokáže jedním svozem z hlediska objemu práce zaměstnat všechny tři zaměstnance v procesu balení. Proto je vhodné v návaznosti na po sobě jdoucí procesy dbát na rovnoměrné rozložení pracovního zatížení.

Dalším případem jsou středně velké objednávky, jichž může být v jednu chvíli svázeno šest. Tyto objednávky tvoří zhruba polovinu všech objednávek, které společnost obdrží a musí odbavit. Z hlediska výše zmiňovaného, rovnoměrného rozložení pracovní zátěže zaměstnanců, se jedná o ideální objednávky. Ve chvíli, kdy jedna bedýnka obsahuje jednu objednávku, výrazně ubývá práce při procesu balení, neboť *balič* již nemusí zboží rozřazovat, ale pouze při balení kontroluje, zda jsou správně odbaveny všechny položky objednávky. Zároveň je tedy dosaženo výrazného ušetření času zaměstnance svozu, který při jedné „obchůzce“ skladu zároveň odbaví šest objednávek, čímž je mu ušetřeno dalších pět cest a současně nedochází k prodlevám a následnému přetěžování navazujícího procesu.

U třetího typu objednávek, tedy u objednávek, jež z kapacitních důvodů vyžadují více než jednu bedýnku, již nedochází k tak výrazným úsporám. Opět se zde zvýrazňuje protichůdnost zájmů zaměstnance svozu a *baliče*. Čím více bedýnek vyžaduje jedna objednávka, tím méně objednávek je zaměstnanec schopen odbavit při jednom svozu. Což pro něj znamená nutnost vyššího počtu svozů. Naopak pro *baliče* to znamená méně práce, avšak tento případ vyžaduje vyšší potřebu soustředěnosti, aby nedocházelo k chybám. Nicméně systém je natolik sofistikovaný, že by případnou nepozornost *baliče* měl včas odhalit, neboť dokud nejsou při balení čtečkou načteny všechny položky objednávky, nedojde k tisku štítku přepravce s logistickými informacemi. Pokud se tedy *balič* domnívá, že objednávku odbavil, nicméně štítek stále nebyl vytištěn, mělo by jej to navést ke kontrole, zda opravdu všechny položky objednávky byly zabaleny.

Zejména tedy využití hromadného svozu objednávek přineslo nejvyšší časovou úsporu v procesech skladového hospodářství, a tedy k nezpochybnitelnému zvýšení efektivity procesu odbavování objednávek. Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, zavedením těchto opatření, které spolu souvisí natolik, že je nelze kvantifikovat zvlášť, bylo dle mého odhadu, dosaženo úspory v podobě ohodnocení dalšího zaměstnance skladu, který by musel být přijat, nebyli-li by přijaty změny v těchto procesech, což činí cca 37 464 Kč za každý měsíc, kdy společnost zvládá procesy vykonávat se současným množstvím zaměstnanců.

Náklady na pořízení modulu *plusPickup*, který objednávky sdružuje činily 24 000 Kč bez DPH při prvotním pořízení licence s následnou každoroční platbou za poskytování servisu a podpory, která činí 20 % z ceny licence. Cena řešení této oblasti je nízká při porovnání úspor, které přináší. Úspora se projeví hlavně v dlouhodobém měřítku, jelikož implementací tohoto řešení došlo ke zvýšení produktivity práce zaměstnanců, což dlouhodobě přináší

úsporu v podobě nevynaložení nákladů na další nové zaměstnance, které by bylo jinak nevyhnutelné. Náklady nepřevyšují výnosy, navíc s přibývajícím časem budou vyčíslené výnosy vyšší, z čehož vyplývá, že provedené změny měly jednoznačně pozitivní dopad.

7.1.5 Manipulační jednotky a prostředky

Při snaze zvyšovat efektivnost jakýchkoliv procesů je zpravidla nutné také investovat do materiálního zázemí podpory procesů. Společnost musela z důvodu kompatibility s novým WMS a také z důvodů morálního zastarání původního vybavení investovat poměrně mohutně. Kromě nákladů spojených s rekonstrukcí skladových prostor bylo nutné prostředky investovat také do nových paletových a policových regálů, do pořízení nových manipulačních jednotek a dalších prostředků, které nabízí podporu procesů.

Celková investice do policových a paletových regálů činila 511 310 Kč bez DPH za materiál, dalších 80 000 Kč byla cena za dopravu a montáž. Dále bylo nutné pořídit nové manipulační vozíky, které umožňují implementaci hromadného svozu objednávek. Bylo pořízeno šest nových manipulačních vozíků, v celkové hodnotě 78 894 Kč bez DPH. Nové manipulační vozíky bylo nutné vybavit bedýnkami, do nichž jsou objednávky vychystávány. Na šest vozíků je zapotřebí 36 bedýnek a dalších 20 bedýnek bylo pořízeno, aby nedošlo k situaci, kdy by byly všechny bedýnky obsazené, a aby tedy nedocházelo ke zbytečným prodlevám. Za bedýnky bylo zapláceno 9 800 Kč bez DPH. Pořízení čtyř nových balicích stolů přineslo náklad ve výši 56 000 Kč bez DPH. Celkový náklad za tento typ vybavení činil výsledných 736 004 Kč bez DPH.

Tabulka 11 Přehled nákladů na pořízení hardwaru pro podporu WMS
(zdroj: PIS POHODA společnosti ITALY STYLE LINENA, s. r. o., vlastní zpracování)

Hardware	Náklad v pořizovací ceně bez DPH
Mobilní terminály – 9 ks	128 520 Kč
Televizor – 1 ks	7 430 Kč
Tablety – 4 ks	6 800 Kč
Bezdrátové čtečky čárových kódů – 4 ks	14 740 Kč
Laserové tiskárny – 4 ks	24 320 Kč
Tiskárny expedičních štítků – 3 ks	32 400 Kč
Celkem	214 210 Kč

Další položkou, do níž bylo nutné investovat, je investice do informační podpory procesů. Společnost tedy zakoupila následující moduly WMS: *plusMobile*, *plusPickup*, *plusNotify*,

plusDisplay, *plusRouter*, *plusSkladem* a *plusABC*. Pro hardwarovou podporu těchto programů bylo pořízeno 9 mobilních terminálů. Investice do hardwaru vyžadovala také nákup čtyř tabletů, čtyř bezdrátových čteček čárových kódů, čtyř laserových tiskáren A4, tří tiskáren expedičních štítků a jednoho televizoru. Náklady na pořízení hardwarové výbavy jsou rozepsány v *Tabulka 11* a celkem činily 214 210 Kč bez DPH.

Modul *plusMobile* je software pro mobilní terminály, které umožňují přístup do podnikového informačního systému POHODA v reálném čase a práci v něm. Náklad na první licenci je ve výši 24 000 Kč bez DPH, každá další licence stojí 5 000 Kč bez DPH za ks. Ve společnosti je nyní používáno celkem máme sedm licencí, jelikož dvě čtečky momentálně nejsou využívány, a tak není třeba pro ně pořizovat licenci. Modul *plusPickup* slouží k tvorbě pickup listů a jeho pořizovací cena činí 24 000 Kč bez DPH. Dalším nákladem je každoroční platba za servis a podporu ve výši 20 % z aktuální ceny licence. Pořízení modulu *plusNotify* stálo 16 000 Kč bez DPH, nicméně i u tohoto modulu je vyžadována každoroční platba ve výši 20 % z aktuální ceny licence za servis a podporu. Za pořízení první licence k využívání modulu *plusDisplay* bylo zapláceno 9 000 Kč bez DPH, cena za každou další licenci je 3 000 Kč bez DPH. Společnost využívá pět licencí, první k promítání QR kódů nesoucí informace o objednávkách a *pickup listech* na televizor, ze kterého si je zaměstnanci načítají při zahájení svozu, zbylé čtyři jsou použity k promítání informací o objednávkách v tabletech na balicích místech. Za servis a podporu tohoto modulu je také nutné uskutečňovat pravidelnou roční platbu ve výši 20 % z licence. Modul *plusRouter* se zabývá automatickým zpracováním dokladů, cena pořízení tohoto modulu činila 18 000 Kč bez DPH, taktéž s pravidelně opakovanou roční platbou ve výši 20 % z aktuální ceny licence. Modul, který se stará o ulehčení práce s přijatými objednávkami například tak, že vyhodnocuje expedovatelnost objednávek nebo přiřazuje objednávkám barevné štítky pro zvýšení přehlednosti a zjednodušení orientace při práci s objednávkami se nazývá *plusSkladem* a jeho pořízení přineslo okamžitý náklad ve výši 6 000 Kč bez DPH a budoucí pravidelný každoroční náklad ve výši 20 % z aktuální ceny licence. Posledním, avšak velmi důležitým modulem, je modul *plusABC*, jehož pořizovací cena činila 10 000 Kč bez DPH, nicméně taktéž s pravidelnou roční platbou ve výši 20 % z aktuální ceny licence. Náklady vynaložené na pořízení modulů WMS jsou zachyceny v *Tabulka 12*.

Tabulka 12 Přehled nákladů na pořízení softwaru WMS
(zdroj: PIS POHODA společnosti ITALY STYLE LINENA, s. r. o., vlastní zpracování)

Software	Náklad v pořizovací ceně bez DPH
<i>plusMobile</i> – 7 licencí	54 000 Kč
<i>plusPickup</i>	24 000 Kč
<i>plusNotify</i>	16 000 Kč
<i>plusDisplay</i> – 5 licencí	21 000 Kč
<i>plusRouter</i>	18 000 Kč
<i>plusSkladem</i>	6 000 Kč
<i>plusABC</i>	10 000 Kč
Celkem	149 000 Kč

Poplatky za servis a podporu, které bude společnost muset každý rok uhradit, dohromady činí 19 000 Kč bez DPH v současných cenách. Pokud dojde v budoucnosti ke zdražení cen jednotlivých modulů, projeví se to také na výši poplatků, které si společnost za servis a podporu účtuje.

Celkem tedy společnost za manipulační jednotky a prostředky poskytující podporu procesům skladového hospodářství již zaplatila 1 099 214 Kč bez DPH. Letošní platba za podporu a servis modulů WMS již byla také zaplacená, takže v současné chvíli se náklad vyšplhal na výši 1 118 214 Kč bez DPH. Tato částka však nezahrnuje cenu staveních úprav, které byly provedeny.

Přínosy pořízení nových manipulačních jednotek a prostředků spočívají zejména v podpoře zavedení systému řízení skladového hospodářství. Investice do nových policových a paletových regálů byly nezbytně nutné pro zvýšení kapacity skladových prostor, které ve výchozím stavu již byly téměř za hranou svých možností. Přínos lze vyjádřit tak, že díky zvýšení kapacity skladových prostor společnost může prodat více produktů, neboť není-li zboží kde skladovat, tak ho nemůžu mít a nemůžu jej ani prodat. Kvantifikace tohoto přínosu je však těžko proveditelná. Naopak co se týká softwaru a hardwaru, zde lze říci, že vydané prostředky ve výši 382 210 Kč bez DPH (bez regálových systémů) přinesly již výše zmiňovanou úsporu ve výši 37 464 Kč měsíčně. Návratnost této investice je tedy méně než 11 měsíců.

Rizikem, které společnost musela podstoupit, byla neochota dodavatele WMS uzavřít smlouvu o dílo, ve které by bylo přesně definováno, jaké funkcionality by měl systém skladového hospodářství splňovat. Jednatel dodavatelské společnosti byl při společných

jednáních občas velmi arogantní a vyzařoval z něj dojem, že o společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. jako o zákazníka nestojí. Nicméně cenová nabídka nabízeného řešení byla oproti účastníkům výběrového řízení natolik příznivá, že se vedení společnosti rozhodlo toto riziko podstoupit. Nakonec se toto rozhodnutí ukázalo být tím správným, neboť i přes občasný výskyt neshod s dodavatelskou společností se podařilo veškeré potřebné procesy správně nastavit, systémy upravit a implementovat tak, že byly splněny veškeré původní požadavky a spolupráce nakonec přinesla výborné výsledky. Veškeré hardwarové vybavení potřebné k implementaci WMS bylo objednáno s předstihem, takže nedošlo k žádným neplánovaným zpožděním. Výjimkou je bohužel zpoždění výstavby výtahu spojujícího první a druhé nadzemní podlaží. Nicméně z hlediska nastavení procesů zpoždění spojené s výstavbou výtahu zavinilo zpoždění pouze při nasazení nových balicích stolů. Všechny ostatní součásti řešení zefektivnění procesů skladového hospodářství byly zapojeny již v srpnu 2023 a zpoždění mělo vliv pouze na rozmístění stanovišť jednotlivých procesů, které nebylo tak efektivní, jak bylo v plánu, ale jednalo se pouze o dočasné zpoždění a nyní již vše probíhá tak, jak bylo plánováno.

7.1.6 Proces příjmu a vychystání objednávky

V případě objednávek vytvořených zákazníky přes e-shop se daří do těchto objednávek nezasahovat, pokud je možné je odbavit, což vyhodnocuje modul *plusSkladem*. Pokud z nějakého důvodu nelze objednávku odbavit, zákaznická podpora kontaktuje zákazníka a domlouvá se s ním na dalším postupu. V tuto chvíli stále probíhá snaha co nejvíce eliminovat nutnost zásahů zaměstnanců do procesu příjmu objednávek od obchodních zástupců. Zde se sice podařilo dosáhnout zvýšení automatizace tvorby přijatých objednávek, nicméně se nedaří dosáhnout očekávané míry automatizace. Hlavním problémem je neochota některých obchodních zástupců nový objednávkový systém využívat. Mnoho z nich totiž stále chce objednávky vytvářet převážně telefonicky, což vyžaduje čas zaměstnanců v *Back Office*, který by mohl být využit efektivněji. Řešení tohoto problému vyžaduje zásah ze strany vedení společnosti, konkrétně obchodního ředitele. Obchodní zástupci jsou jeho podřízenými a pro dosažení cíle zvýšení efektivity je nutné, aby vymyslel buď nějaká pozitivní motivační opatření, jako například soutěž o zajímavé ceny v počtu vytvoření elektronických objednávek, nebo naopak negativní motivační opatření, jako například malý finanční postih za telefonické vytváření objednávek, u kterých to není nutné. Pravděpodobně ještě nějaký čas zabere, než společnost přesvědčí všechny své obchodní zástupce, že využívat nový objednávkový systém je jednodušší

i pro ně samotné a zefektivňuje to celý proces obsluhy zákazníků. Dalším problémem, který se vyskytuje, je že někteří zákazníci jednotlivé objednávky upravují i více než třikrát, což v praxi probíhá tak, že zavolají například v devět hodin dopoledne a vytvoří objednávku, v jedenáct hodin zavolají znovu a požadují změny a poté volají klidně i potřetí v jednu hodinu odpoledne a dožadují se dalších změn, a to i přesto že jim bylo jasně řečeno, že poslední změny je možné provádět do dvanácti hodin. Zde však spatřuji problém také v přístupu zaměstnanců obchodního oddělení. Jelikož další změny přijímají, zákazníci nejsou motivováni dodržovat stanovená pravidla. Kdyby zaměstnanci změny po stanoveném termínu již neakceptovali, tak věřím, že by se zákazníci naučili tato pravidla dodržovat. Nicméně automatizací procesu příjmu objednávek již došlo k výrazné úspoře času zaměstnanců obchodního oddělení v *Back Office*. Od provedení změn popsanych v kapitole 6.1.8 se ukázalo, že na tomto oddělení není zapotřebí nadále zaměstnávat čtyři osoby. Jelikož v lednu letošního roku jedné zaměstnankyni končila pracovní smlouva, která byla uzavřena na dobu určitou, vedení se rozhodlo, že smlouvu nebude prodlužovat, neboť již na tomto oddělení pro ni nebyl dostatek práce. Automatizací procesu příjmu objednávek tedy došlo minimálně k 25% úspoře času, a tedy výraznému zvýšení produktivity práce, jelikož i po odchodu jednoho zaměstnance ze čtyř nebyl provoz nijak poznamenán, a to navzdory neustálému růstu společnosti. Pracovní poměr této zaměstnankyně byl ukončen k 30.11.2023. Její měsíční hrubá mzda činila 32 500 Kč. K 31. březnu již tedy společnost díky zvýšení míry digitalizace příjmu objednávek ušetřila 173 940 Kč, včetně nákladů za platby na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.

Přínosy provedených změn v oblasti vychystávání objednávek již byly popsány v předchozích podkapitolách. K úspěchům, kterých bylo dosaženo automatizací procesů příjmu objednávky a následného vychystání objednávek, nebylo zapotřebí nikterak velkých investic, díky čemuž je dosaženo krátké doby návratnosti těchto vynaložených prostředků, jak bylo popsáno v kapitole 7.1.5.

Riziko, které je momentálně nadále podstupováno je to, že se nepodaří obchodní zástupce a zákazníky motivovat k využívání prostředků, do nichž společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. investovala, a tedy nebude naplněn potenciál těchto investic. Nicméně využívání těchto prostředků většinou probíhá a zbytek jsou pouze individuální případy, kterým je však nutné také věnovat určitou míru pozornosti.

7.1.7 Proces balení a expedice

Přínosů, které vedly ke zvýšení efektivity procesů balení a expedice, nebylo dosaženo jenom díky investicím do nového systému řízení skladového hospodářství a ostatní výbavy. Samotná reorganizace jednotlivých stanovišť procesů vedla k výrazným časovým úsporám. Přemístění pracoviště, kde probíhá balení, z druhého podlaží do prvního podlaží jednak poskytlo možnost využití prostor ve druhém podlaží ke zvýšení kapacity policových regálů, ale také hlavně poskytlo možnost zmenšit vzdálenosti mezi navazujícími procesy v prvním podlaží, čímž bylo dosaženo dalších úspor. Přímo k balicím stolům nyní vede dopravník, který bedýnku s objednávkou (resp. objednávkami) přiveze, a tak *balič* není nucen své stanoviště opouštět. Navíc bylo balicí místo původně od místa určeného pro odkládání balíků připravených k expedici vzdáleno 8 metrů. Nyní je tato vzdálenost 2,5 metru.

Zhruba polovina všech balíků, které společnost za rok expeduje, obsahuje profesionální objednávky jejichž hlavním znakem je, že obsahují mnoho položek. Takovéto objednávky po zabalení skladníci odnášeli na místo určené pro odkládání balíků připravených k expedici zpravidla každý zvlášť. Další zhruba třetina expedovaných balíků jsou e-shopové objednávky, jejichž společným znakem je malý počet artiklů v objednávce. Tyto objednávky zaměstnanci z balicího místa odnášeli po třech až pěti zásilkách. Zbývající expedované balíky obsahují odbavené exportní objednávky, jejichž odbavování probíhá specifickým způsobem. Za první čtvrtletí roku 2024, ve kterém byly již stanoviště procesů rozmístěna dle plánu, bylo vyexpedováno 13 107 balíků (viz. *Tabulka 10*).

Za původního rozložení stanovišť procesů ve druhém podlaží, kdy museli zaměstnanci ujít 8 metrů se zabaleným balíkem tam a 8 metrů zpět na své stanoviště, což jim zabralo cca 21 vteřin, by přemístování stejného počtu zabalených objednávek, které bylo vyexpedováno v prvním čtvrtletí roku 2024 zabralo celkem 44,60 hodin, což činí 14,87 hodin na zaměstnance za jedno čtvrtletí. V novém uspořádání jsou od sebe stanoviště vzdálena již pouze 2,5 metru. Čas, který zaměstnanec nyní stráví cestou tam a zase zpět činí zhruba 3,5 vteřiny. V tomto nového uspořádání stanovišť procesů tedy zaměstnancům při odbavení 13 107 balíků v prvním čtvrtletí roku 2024 přesuny zabraly celkem 7,43 hodiny, což vychází 2,48 hodiny na jednoho zaměstnance za jedno čtvrtletí. Pouhým snížením vzdáleností mezi stanovišti tedy došlo v prvním čtvrtletí roku 2024 k úspoře celkem 37,17 hodin, tedy každý *balič* ušetřil na přesunech 12,39 hodin svého času, který mohl být využit k balení dalších balíků. K této úspoře by však nemohlo dojít, pokud by nebyla provedena investice

do výstavby výtahu a dopravníku. Nicméně úspory, kterých již bylo a v budoucnosti ještě bude dosaženo tyto náklady zcela vykompenzují.

Rizikem však je možnost poruchy výtahu. V momentě, kdy by došlo k nutnosti odstavení výtahu, celý průběh procesu obsluhy zákazníků by byl výrazně poznamenán. Návaznost procesů by byla rázem narušena a zvýšení efektivnosti, kterého bylo dosaženo reorganizací stanovišť jednotlivých procesů, by bylo v takovou chvíli opět ztraceno. K poruše již dokonce jednou došlo, ale trvala pouze jeden den. Dodavatel výtahu, který se zároveň stará také o jeho servis a údržbu, je společnost, která má sídlo jen 400 m od budovy skladu společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o., díky čemuž je možné v případě poruch jednat velice flexibilně, což se také potvrdilo při první poruše, kterou se podařilo během jediného dne odstranit. Riziko je tedy svým způsobem zároveň takto ošetřeno, bez jakýchkoliv vysokých nákladů.

7.1.8 Proces doskladňování do policových regálů

Doplňování zboží do policových regálů dříve probíhalo poněkud neřízeně. Proudění informací při vykonávání tohoto procesu nebylo nikterak standardizováno a často docházelo k prostojům, jelikož zaměstnanci v průběhu procesu vychystávání objednávek zboží nenašli v policových regálech, a tak jej museli hledat mezi nadzásobou, což vedlo k neefektivitám. Navíc se v případech, kdy nebylo nahlášeno, že je zboží nutné doplnit, tyto prostoje opakovaly, což bylo nežádoucí. Implementací WMS byly všechny tyto problémy odstraněny. O včasné informování zaměstnance doplňujícího zboží se stará modul *plusNotify* a se současnou chvílí je vše tedy nastaveno dle definovaných požadavků. Proces byl úspěšně zautomatizován, a to bez vyšších nákladů s tím spojených. Účel tohoto procesu je zejména podpůrný, neboť díky jeho úspěšnému nastavení je dosahováno plynulosti a efektivnosti zejména v procesu svozu. Proces doskladňování bych také zařadil do „balíku“ opatření, po jejichž zavedení bylo dosaženo zvýšení produktivity práce, a tedy zatím nemusel být najat další zaměstnanec skladu, navzdory růstu společnosti. Přínos tohoto „balíku“ opatření byl v předchozích částech této práce kvantifikován na 37 464 Kč za každý měsíc, kdy nemusel být najat další zaměstnanec.

7.1.9 Proces kontroly

Vysoká chybovost ve výchozím nastavení procesů vedení společnosti značně trápila. Chyby, kterých se zaměstnanci dopouštěli při celém procesu odbavování objednávky přinášely nejen náklady v podobě zvýšených přepravních nákladů, ale také v podobě času zaměstnanců stráveným napravováním chyb – zaměstnanec zákaznické podpory

komunikuje s nespokojeným zákazníkem, zaměstnanec obchodního oddělení vyřizuje dokumentaci, zaměstnanec účetního oddělení opravuje zaúčtování, zaměstnanec finančního oddělení vrací peníze nebo zaměstnanec skladu, který musí přijmout vrácené zboží, znovu jej přijmout na sklad a pokud se zákazník rozhodne, že nechce vracet své peníze, ale počká na správné odbavení objednávky, skladníci musí objednávku znovu odbavit, zabalit a vyexpedovat. Na tomto příkladu je znázorněno, kolik práce, času, a tedy i nákladů stála nepozornost při jednom procesu.

Náklad v případě, kdy se zaměstnanec zákaznické podpory věnuje řešení vzniklé komplikace tři čtvrtě hodiny, zaměstnanec obchodního oddělení čtvrt hodiny a zaměstnanec účetního oddělení také čtvrt hodiny a pokud zákazník zásilku vrátí a nechá si poslat novou, se pohybuje od 327 Kč do 350 Kč / jeden případ včetně vzniklých přepravních nákladů v závislosti na tom, zda se případu věnuje hlavní účetní nebo pomocná účetní. V této ceně navíc není zahrnut náklad spojený s cenou práce zaměstnanců skladu. Nákladem, který však nelze vyčíslit, je ztráta dobrého jména u některých zákazníků. Navíc v dnešní době, kdy o úspěchu společnosti může rozhodovat klidně negativní recenze na internetu, je proto velmi důležité usilovat o vyvarování se vzniku chyb.

Nyní je zavedením víceúrovňových kontrol dosaženo výrazné eliminace vzniku chyb. Od realizace změn v procesech došlo k poklesu zákaznických vzniklých v důsledku chyb na straně společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. (nikoliv v důsledku poruchy zboží atd.), o téměř 85 %. Hlavním přínosem zavedení kontrol je tedy eliminace nákladů vzniklých s nápravou chyb a vyvarování se ztráty dobrého jména společnosti.

S tématem kontroly dále úzce souvisí potřeba zvýšení produktivity práce skladu a udržení zvýšené produktivity práce, které již bylo dosaženo. K tomu se v praxi využívá navázání odměňování zaměstnanců na výkon. Společnost v budoucnu počítá s tím, že zavede způsob odměňování, který bude navázán na chybovost a produktivitu práce zaměstnanců. Jedná se však o velmi citlivou záležitost. Navíc je obtížnější měnit již zaběhnuté procesy, než je vybudovat od začátku. Rizikem totiž je, že změny stávajících způsobů odměňování zaměstnanců přinesou negativní dopady na jejich spokojenost a potažmo výkon a ochotu pracovat.

7.2 Procesy finančního řízení

Druhá část sedmé kapitoly je věnována zhodnocení očekávaných přínosů, nákladů a rizik, které souvisejí s realizací plánovaných změn v oblasti přehledu peněžních toků. A přínosy,

náklady a rizika již provedených změn v oblasti komunikace obchodního a účetního oddělením se skladem.

7.2.1 Přehled peněžních toků

Jelikož popisovaný přehled peněžních toků, který by měl sloužit k zefektivnění procesu řízení peněžních toků a následné optimalizaci držené výše peněžních prostředků ještě stále nebyl implementován, jeho přínosy zatím nemohou být vyhodnoceny. Naopak předpokládané náklady již známy jsou. Dodavatelská společnost na začátku spolupráce v této oblasti odhadovala cenu za customizaci a uvedení programu do provozu na 20 000 Kč bez DPH. Tato částka se zdá být přijatelná, zejména vezmeme-li v potaz, že společnost udržuje hotovostní likviditu výrazně vyšší, než jsou její doporučené hodnoty. Optimalizací výše držených peněžních prostředků může být velmi rychle dosaženo kladného přínosu a krátké doby návratnosti investice do tohoto softwarového řešení, jelikož cena držby peněz je nyní stále vysoká, přestože již dochází ke snižování úrokových sazeb centrální banky. Rizikem zde je další zdržení dokončení implementace, které může náklady zvýšit. Momentálně se již více dva měsíce nepodařilo implementaci dokončit z důvodů technických problémů na straně společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. Pro naplnění cíle zvýšení efektivity procesů finančního řízení je nezbytné zabránit dalším zpožděním.

7.2.2 Komunikace obchodního oddělení, účetního oddělení a skladu

Zavedením pravidelných společných porad všech členů obchodního a účetního oddělení a vedoucího skladu již nyní vedlo zlepšení situace a odstranění některých problémů popsaných v předchozích kapitolách. Nicméně vzhledem k tomu, že v tomto procesu, jako v jediném ze všech procesů vybraných pro tuto práci, není implementován žádný podpůrný informační systém, veškerý úspěch ve snaze o zvýšení kvality procesů je odkázán na ochotu a motivaci lidí podílet se na zvýšení efektivity těchto procesů a dodržovat nové nastavení těchto procesů.

Budeme-li zvažovat náklady tohoto opatření, opět se budu odkazovat na cenu za čas lidí, kteří se porady účastní. Pravidelnými účastníky porad jsou zpravidla hlavní účetní, pomocná účetní, všichni tři zaměstnanci obchodního oddělení, vedoucí skladu a já. Pro udržení efektivity se snažím vést porady tak, aby jejich délka nepřesahovala třicet minut. Náklady představované cenou práce účastníků těchto porad činí 861 Kč na jednu třicet minut trvající poradou, jelikož v průběhu porady zaměstnanci nevykonávají svoji práci. Tento

náklad byl vypočítán jako součet mezd jednotlivých účastníků porady odpovídající časové jednotce půl hodiny.

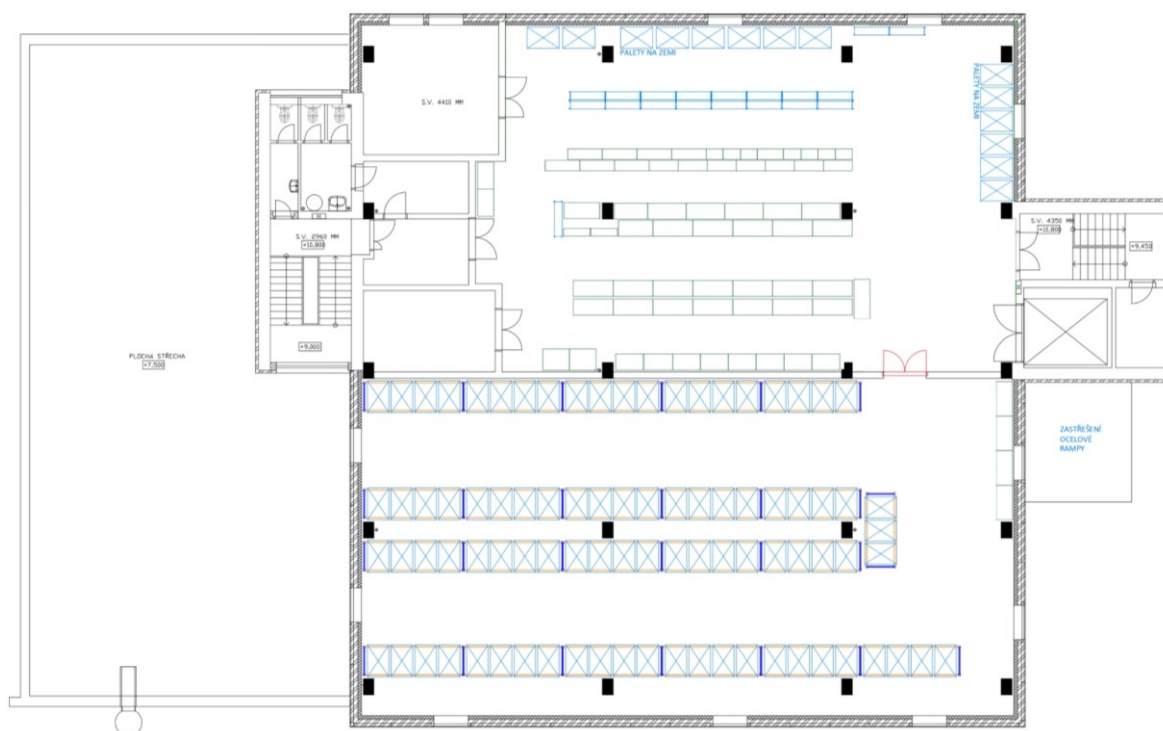
Přínosy zde spočívají v postupném odstraňování chyb, které v důsledku špatné komunikace v rámci procesů vznikaly, ale zejména v předcházení jejich vzniku. Odstraňování těchto chyb zabírá zpravidla více než třicet minut týdně času zaměstnanců. Navíc nejvíce času odstraňováním těchto chyb pravidelně tráví hlavní účetní, jejíž cena práce je ze všech účastníků porady nejvyšší. Z porovnání vyplývá, že zavedení tohoto opatření taktéž přineslo pozitivní efekt v podobě úspor času zaměstnanců a nákladů na jejich práci.

8 NÁVRHY NA DALŠÍ ZEFEKTIVNĚNÍ VYBRANÝCH CONTROLLINGOVÝCH PROCESŮ A JEJICH IMPLEMENTACI

Následující kapitola je věnována dalším návrhům, které by měly vést ke zvýšení efektivity vybraných controllingových procesů.

8.1 Zvýšení kapacity skladových prostor ve 3. NP

Jak již bylo předznamenáno v kapitole 7.1.2, provoz od reorganizace v srpnu 2023 odhalil nedostatek kapacit paletových pozic. Paletové regály v prvním podlaží jsou již zaplněny zhruba z 90 % a paletové pozice ve třetím podlaží jsou zaplněny téměř ze 100 %. Vedení společnosti jsem tedy předložil návrh na zvýšení těchto kapacit viz. *Obrázek 23*. Navýšení kapacit navrhuji docílit nákupem další sestavy paletových regálů, které nahradí současné využití prostorů pouze paletami na zemi.



Obrázek 23 Návrh na zvýšení kapacity skladu nadzásob ve 3. NP
(zdroj: Podniková data společnosti ISL, upraveno)

Kapacita nyní:	106 paletových pozic
Kapacita návrhu:	261 paletových pozic
Zvýšení kapacity:	155 paletových pozic
Náklady na opatření:	214 050 Kč

Přijetím mého návrhu by došlo ke zvýšení kapacit paletových pozic o 146 %. Z hlediska využití prostoru se jedná o nejlepší řešení. V současnou chvíli se na stejném místě nacházejí pouze palety na zemi. Pořízením paletových regálů však bude možné přidat také další dvě patra do výšky, což v současné chvíli nelze. Toto výrazné navýšení kapacity by mělo vyřešit problém výše popsany, a to s uskladňováním nadzásob. Vzhledem k tomu, že se ředitel společnosti vyslovil, že si nepřeje další výrazné navyšování držených zásob, a to i vzhledem k plánovanému růstu společnosti, měl by tento návrh přinést dlouhodobé řešení současného problému. Nevýhodou tohoto návrhu je, že kromě nahrazení palet na zemi by došlo také k nahrazení části policových regálů, konkrétně se jedná o 59,5 m² policových regálů. Nicméně vzhledem k volným kapacitám v ostatních policových regálech se nejedná o zásadní důvod, proč by návrh neměl být přijat.

Vedení společnosti tento návrh předběžně přijalo. Nicméně vzhledem k problémům s dodavatelem regálových systémů ze srpna předešlého roku v současnou chvíli probíhá výběr alternativních dodavatelů a jejich oslovování s žádostí o cenovou nabídku. Při výpočtu nákladů na opatření, které jsou uvedeny výše, jsem vycházel z cen, za které byly pořízeny paletové regály, které společnost v současnou chvíli využívá. Jelikož se však jedná o významnější částku, vedení si přeje tento návrh realizovat až v průběhu letních měsíců.

Po předešlých zkušenostech je nyní vhodné se více věnovat vyhodnocení rizika spolehlivosti dodavatele. Při předchozí dodávce regálových systémů se dodavatel odvolával na problémy v jeho dodavatelském řetězci. Je-li toto tvrzení pravdivé, existuje zde určitá pravděpodobnost, že by také ostatní dodavatelé mohli mít určité potíže. Proto během oslovování dodavatelů doporučuji výslovně zmínit podmínku dostupnosti a včasného dodání. Také doporučuji oslovit více dodavatelů, čímž je možné ověřit pravdivost informací, ale také získat lepší cenové nabídky. Dalším rizikem je možný problém s logistikou v rámci skladové budovy. Úzkým místem tohoto návrhu je rozměr nákladního výtahu, kterým je nutné rozložené paletové regály dopravit do třetího patra. V srpnu 2023, kdy byly paletové regály dodávány do prvního nadzemního podlaží, toto riziko nefigurovalo, neboť byly regály do budovy dopraveny přes nakládací rampu, která má výrazně širší průchod. Nyní je však nutné přizpůsobit objednávané regály rozměrům výtahu. Úhlopříčka podlahy výtahu má 3 680 mm. Prostorová úhlopříčka výtahu má 4 460 mm. Výška konstrukce poptávaných paletových regálů je 3 366 mm. Udávaná délka poptávaných nosníků je 3 600 mm. Celkem je dle plánu do třetího podlaží nutné dopravit 54 stojných nohou a 88 nosníků. Hlavní riziko spočívá v možnosti, že došlo buď k odchylkám v měření nebo nastane

odchylka od udávaných rozměrů paletových regálů. Ve snaze toto riziko co nejvíce minimalizovat může společnost provést další měření, oslovit dodavatele s žádostí o potvrzení udávaných údajů, rozebrat některý ze stávajících regálů a provést test, objednat pouze jeden regál a provést test nebo oslovit dodavatele s žádostí o konzultaci a případného postupu. Pokud by nebylo logisticky možné paletové regály do třetího podlaží dopravit výtahem, nabízí se objednávka regálů s kratším nosníkem (tedy ne pro čtyři palety vedle sebe, ale pro tři) nebo objednání jeřábu, který by materiál do třetího podlaží dopravil oknem.

8.2 Pořízení etiketovací linky

Jedním z procesů, který společnost zatěžuje je polepování prodávaného zboží etiketami v českém jazyce. Jelikož většina nabízeného sortimentu, který společnost distribuuje nese pouze cizojazyčné etikety, musí je opatřit těmi s českým zněním. V současnou chvíli jsou na pozici *polepovač* zaměstnání dva pracovníci na hlavní pracovní poměr na plný úvazek. Jejich hrubá mzda je 24 000 Kč / měsíc. Včetně odvodů za oba zaměstnance to pro společnost značí náklady ve výši 64 224 Kč měsíčně. V ročním úhrnu je to 770 688 Kč. Tato částka však nezahrnuje další náklady spojené s pololetními odměnami, které vedení pravidelně rozděluje.



Obrázek 24 Etiketovací linka (zdroj: Nabídka společnosti REKOPRINT, s. r. o.)

Na doporučení tiskařské společnosti, která společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. tiskne a dodává etikety s českým textem, byla oslovena společnost, jež se zabývá prodejem zařízení automatizující proces polepování. Její zástupce mi zaslal obecnou cenovou nabídku na pořízení etiketovací linky. Cena etiketovací linky na *Obrázek 24* se pohybuje okolo 800 000 Kč bez DPH, v závislosti na konkrétních specifikacích. Nicméně i tato etiketovací linka, ač významně automatizovaná, stále vyžaduje obsluhu. Při rozhodování je nutné brát

v potaz tedy také náklady na zaměstnance, který by linku obsluhoval. Otázkou je, jak velké množství času obsluha linky vyžaduje a jaký je výkon etiketovací linky.

Aby mohlo být učiněno rozhodnutí, zda se vydat cestou další automatizace, bylo by nutné nejprve provést měření výkonu stávajících zaměstnanců na pozici *polepovač*. Následně by bylo vhodné sejít se zástupcem společnosti, který by doplnil chybějící informace a navrhnul konkrétní možnosti provedení tohoto řešení a přesnější cenovou nabídku.

Vzhledem k tomu, že předpokládané náklady na pořízení linky se příliš neliší od ročních nákladů vynaložených na zaměstnance na stejné pozici, domnívám se, že úvahy o takové investici jsou opodstatněné. A to zejména proto, že náklady na zaměstnance budou muset být vynaloženy pravidelně, zatímco pořízení linky je jednorázovou záležitostí. Ve prospěch pořízení etiketovací linky hraje také fakt, že v následujícím roce očekávám tlaky na zvyšování mezd. Další výhodou pořízení linky je eliminace rizika onemocnění zaměstnance. Pokud by nyní z jakýchkoliv důvodů nemohl jeden zaměstnanec vykonávat svoji práci, jedná se o padesáti-procentní úbytek výkonu, zatímco linka by měla být na údržbu relativně jednoduchá. Jak už bylo ale zmíněno výše, rozhodující je porovnání výkonů, pro které však zatím nemám dostupná data. Také se ale domnívám, že za nedlouho bude nutné řešit zefektivnění i tohoto procesu, proto zde nabízím popsané řešení.

8.3 Rozšíření možností využití modulu *plusABC*

Modul je v současnou chvíli využíván primárně pro segmentaci sortimentu dle počtu výdejů jednotlivých artiklů. To znamená, že jednou za půl roku dojde k automatickému přepočtu a poté já nebo vedoucí skladu překontrolujeme, zda došlo ke změnám mezi skupinami. To v praxi znamená, že pokud se některé původně *Céčkové* artikly přesunuly do kategorie „A“ nebo „B“, jsou umístěny do druhého podlaží a naopak, pokud došlo k posunu *Áčkových* nebo *Béčkových* artiklů do skupiny „C“, jsou tyto položky přesunuty do třetího podlaží.

Modul *plusABC* však nabízí daleko širší možnosti využití. Ředitel společnosti se zmínil, že by chtěl začít na pravidelné bázi sledovat ziskovost jednotlivých značek. Náhoda tomu chtěla, že zrovna v době, kdy jsme tohle řešili, jsem zjistil, že tuto problematiku je modul *plusABC* schopen pokrýt. V rámci tohoto modulu je totiž možné nastavit konkrétní skupiny například dodavatelů, ale také i značek a samozřejmě i jiných dalších libovolných skupin, jejichž ziskovost bude pravidelně vyhodnocovat (v závislosti na potřebách společnosti).

Výhodou je, že licence na tento modul již byla zakoupena, a tak toto jeho další využití nebude nijak dále zpoplatněno, a tedy nevyvolá žádné další náklady. V současnou chvíli je nutný zásah dodavatele systému, který musí do modulu nadefinovat zadaný požadavek. Vyhodnocování bude probíhat jedenkrát za měsíc a vyhodnocované období budou uplynulé tři měsíce. Tyto výstupy budou sledovány průběžně. Další vyhodnocování bude modul provádět v pololetním intervale, a to uplynulých dvanáct měsíců, současně s vyhodnocováním ABC analýzy výdejů pro potřeby skladového hospodářství. Výstupy ABC analýzy budu dále zpracovávat já. Sledovány budou dlouhodobé trendy, sezónnost a aktuální trendy.

Riziko zde spatřuji v jedné zásadní oblasti. Každý systém je natolik spolehlivý, na kolik jsou důvěryhodná data, se kterými pracuje. Problémem je, že podnikový informační systém využívaný společností je značně zahlcen množstvím nekvalitních dat, která jsou pozůstatkem nesystematického nastavení procesů v minulosti. Jak se společnost postupně vyvíjela z malé rodinné firmy ve středně velkou společnost, nastavování procesů často probíhalo za pochodu a „pouze tak, aby to bylo“. To se však významně projevilo i v podnikovém informačním systému. Aby toho nebylo málo, bývalá hlavní účetní se chovala nedůsledně a významnou měrou se podílela na špatném nastavení účetních procesů. Od poloviny roku 2022 nastoupila současná hlavní účetní, která se snaží důsledně nastavovat nové procesy a současně opravovat staré problémy, což je nejen časově velice náročné, ale také se těmto činnostem často nedostává pochopení ze strany části vedení, které však nedisponuje dostatečnými znalostmi v této oblasti.

8.4 Revize používaných a nepoužívaných agend a funkcí v PIS

Následující doporučení navazuje na problémy popsané v předchozím odstavci. Jelikož nastavování procesů a podnikového informačního systému historicky probíhalo v podmínkách popsaných výše, kořeny některých problémů jsou častokrát velice hluboko a jen obtížně se s nimi dá pracovat. Ke všem již naznačeným problémům ještě významně negativně přispívá jeden faktor. Externista, který má od začátku správu podnikového informačního systému a jeho nastavování na starost je vysoce nespolehlivý. Sice má na starost velkou územní oblast, kterou musí spravovat (oficiálně se nejedná o zaměstnance ani obchodního zástupce společnosti STORMWARE, s. r. o.), nicméně jeho přístup na mě často působí tak, že není ochotný delegovat pravomoci na zaměstnance firem, jejichž

systemy spravuje. Vzhledem k nákladům, které jeho práce stojí se upřímně ani nedivím, že není motivován činnosti delegovat. Velmi často dochází k tomu, že objeví-li se nějaký problém, který musí vyřešit, tak při jeho řešení vzniknou další dva problémy. Což tohoto externistu stojí čas a společnost ITALY STYLE LINEA, s. r. o. nemalé náklady. Jádro problému spatřuji již v základním nastavení systému. Většina věcí byla historicky nastavována značně složitě, a to i přesto, že existovali a existují jednodušší možnosti řešení. S přibývajícím časem a s přibývajícím množstvím dalších neodborných nastavení (vlivem nedostatečných účetních znalostí externisty a nezájmem bývalé hlavní účetní) se podnikový informační systém stal složitou spleť provázaných nesouvisejících informací, ve kterém je velmi náročné cokoliv měnit. Toto výrazně ztěžuje snahy o nápravu situace.

Ač se může zdát, že jsem příliš kritický a neobjektivní, měl jsem příležitost hovořit se zaměstnanci z dalších dvou společností, jejichž systém spravuje stejný externista a jejich problémy měly velmi podobný charakter. Politováníhodné je to, že v této oblasti není žádná jiná alternativa, a tak je nutné se s tímto vypořádat. Ideálním řešením, které by se nabízelo by bylo „začít na zelené louce“, tedy pořídit nový (stejný) program a vše nastavit od začátku a správně. Co by, dle mého názoru, dobrým řešením nebylo, by byl přechod na nový jiný podnikový informační systém. Zejména nyní, kdy proběhla investice do WMS, který velmi dobře kooperuje se současným podnikovým informačním systémem. Nejrealističtějším řešením je postupně provádět revizi jednotlivých agend, zjišťovat míru využívání jednotlivých sekcí a snažit se dále pracovat na zvýšení přehlednosti programu. Například v jednotlivých agendách existuje pole *volitelné parametry*, skrze které lze program individualizovat požadavkům jednotlivých uživatelů. Nicméně ve společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. je v tomto poli typicky možné pozorovat zbytečnou složitost jednotlivých nastavení, jelikož jsou v těchto polích často zobrazovány informace, které jsou zachyceny v jiné části programu a není nutné je mít v tomto poli. Navíc externí správce systému již nepoužívané volitelné parametry v systému nadále ponechává a neodstraňuje je, což jej celkově zpomaluje, zahlcuje a činí nepřehledným.

Jelikož jsem si dal za osobní cíl v budoucnu program využívat efektivněji a „správně“, budu se zasazovat o postupné napravování chyb a špatných nastavení. To však bude vyžadovat nabytí významného množství informací o tomto podnikovém informačním systému a jeho funkcionalitách. Naštěstí dodavatel systému, společnost STORMWARE, s. r. o., bezplatně poskytuje velké množství edukačních videí, ze kterých se lze dozvědět mnoho informací a v oblastech, kde by toto „samo-vzdělávání“ nebylo dostačující, si vždy

lze zaplatit účast na školení, kterých STORMWARE, s. r. o. nabízí celou širokou škálu. Každopádně jsem toho názoru, že pro zefektivnění controllingových procesů je nutné podstoupit tento náročný očistný proces, protože na jeho konci bude systém, který bude poskytovat výstupy s kvalitními informacemi, na základě kterých bude vedení moci činit kvalitní rozhodnutí.

8.5 Nákladová střediska a kalkulace režijních nákladů

Využívání základní funkcionality podnikového informačního systému POHODA *nákladová střediska* je světlým příkladem již „napravených“ nastavení. Od ledna letošního roku se začala využívat tato funkcionality. Do ledna na tom však využívání bylo, jak bylo popsáno výše. Historicky nějaká nákladová střediska nastavena byla, avšak nebyla využívána a v systému spíše „zavazela“. Nyní bylo jejich zavedení vyžadováno, neboť se vedení společnosti rozhodlo podrobněji sledovat a řídit marketingové náklady. Ve společnosti jsou dvě základní oblasti – „vlasový program“ a „plet'ový program“. V rámci *vlasového programu* je předmětem činnosti zejména redistribuce profesionálních značek vlasové kosmetiky, přístrojů a souvisejícího sortimentu. V rámci *plet'ového programu* se kromě jedné redistribuované značky jedná o distribuci vlastní značky plet'ové kosmetiky Alissa Beauté a správy všech činností s tím spojených. Od řízení výroby, která je ovšem outsorcována, až po prodej finálních produktů jak na území České republiky, tak také do mnoha dalších zemí.

Ředitelky obou programů mohou vynaložit na marketingové náklady 2 % z obratu, kterého v rámci svého programu dosáhnou. Ačkoliv toto pravidlo bylo zavedeno již před delší dobou, doposud neexistoval nástroj, jak jejich počínání spravedlivě kontrolovat. Za tímto účelem byly definovány nákladová střediska, ke kterým jsou nyní náklady přiřazovány. Vzhledem k povaze této záležitosti by bylo pravděpodobně přesnější užívat pojem *ziskové středisko*, nicméně v podnikové kultuře je již zažitý pojem *nákladové středisko*.

Vzhledem k tomu, že práce s definováním těchto středisek již byla vynaložena, domnívám se, že jejich využívání pouze pro kontrolu dodržování výše marketingových nákladů nedosahuje jejich potenciálu. Zaměstnanci, kteří schvalují výdaje, musejí na účetní oddělení současně s dokladem dodat také informaci, ke kterému středisku se náklad vztahuje. a v tu chvíli účetní tuto informaci zadají do podnikového informačního systému. Jelikož je

tento systém zaveden pouze krátce, ještě není dostatečné množství dat pro sestavení jednotného výkazu, který bude v budoucnu na pravidelné bázi sledován.

Mým návrhem je využívat tato zisková střediska v budoucnu co nejvíce. Jelikož sice v tuto chvíli ještě není zcela jasné, jakou formu budou data mít, nelze ani určit jejich přesnou podobu a jejich přesné využití. Nicméně se domnívám, že s využitím výstupních dat z modulu *plusABC*, jak bylo navrženo v kapitole 8.3, a propojením informací o ziskových střediscích bude možné v rámci rozhraní POHODA Business Intelligence sestavit přehledy, díky kterým bude možné výrazně zvýšit management nákladů, který v současné době probíhá spíše na základě subjektivních zkušeností a pocitů, než na základě tvrdých dat.

Po získání přehlednějších a přesnějších dat o vynaložených nákladech bych společnosti doporučoval se jimi dále podrobněji zabývat. Domnívám se, že by bylo vhodné do cen zboží přesněji rozpočítávat režijní náklady společnosti. V současnou chvíli se vedení společnosti touto problematikou není nuceno zabývat, jelikož se pohybuje v odvětví, které operuje s dostatečně vysokými přírážkami v ceně zboží. V budoucnu by z tohoto přístupu k řízení nákladů mohly vyplynout určité problémy. Jsem přesvědčen o tom, že pokud vedení společnosti má zájem dělat správná rozhodnutí, musí k nim mít dostatečné podklady, a tedy data. Společnosti bych doporučoval využití některé z moderních metod kalkulací nákladů, jako je například Activity Based Costing nebo upravené Time Driven Activity Based Costing. Implementace některé z těchto metod rozpočítávání režijních nákladů je sice poměrně náročným procesem, nicméně při správném nastavení přináší velmi dobré informace, které mohou být využity k efektivnímu řízení nákladových rozhodnutí. Návrh implementace zmíněných metod by svým rozsahem mohl být námětem pro další odbornou práci.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku zvyšování efektivnosti vybraných controllingových procesů ve společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o. Cílem bylo analyzovat výchozí procesy, navrhnout opatření pro jejich zlepšení a vyhodnotit výsledky z hlediska přínosů, nákladů a rizik a navrhnout další aplikovatelná opatření vedoucí ke zvýšení efektivity vybraných controllingových procesů.

Tyto výše uvedené cíle byly v práci postupně naplněny, jakož i prakticky přímo ve společnosti, čímž byl splněn také samostatný cíl společnosti, zefektivnit vybrané controllingové procesy.

Na základě vyhodnocení přínosů, nákladů a rizik implementovaných změn bylo zjištěno, že navrhované úpravy vedou k značnému zlepšení efektivnosti a úsporám času zaměstnanců vedoucí ke zvýšení produktivity práce, se kterým souvisí také snížení nákladů, přičemž rizika byla minimalizována efektivním plánováním a postupným zaváděním nových procesů.

Poslední část práce byla věnována dalším návrhům pro zefektivnění dalších procesů. Doporučení pro rozšíření kapacity skladových prostor a zavedení modernějšího etiketovacího systému poukazují na potenciál pro další zvýšení efektivnosti procesů a redukci nákladů. Zbýlá doporučení jsou věnována oblasti finančního řízení, v němž má společnost i nadále velký prostor ke zlepšení.

Závěrem lze říci, že návrhy obsažené v této práci nejen že přispěly k významnému zlepšení vybraných procesů v ITALY STYLE LINEA, s. r. o., ale také poskytly pevný základ pro další zefektivňování operací. Práce tak přináší nejen teoretické poznatky, ale především praktická doporučení, která mají přímý dopad na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a potvrzují, že systematické a cílené zlepšování controllingových procesů je klíčové pro úspěch a udržitelnost podnikání. Doporučuji, aby společnost pokračovala ve sledování implementovaných změn, pravidelně vyhodnocovala jejich efektivitu a dále rozvíjela nové strategie pro optimalizaci procesů, aby si udržela konkurenční výhodu na trhu, a aby měla možnost flexibilně reagovat na nové výzvy a příležitosti v dynamickém a stále více konkurenčním obchodním prostředí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOZARTH, Cecil C. a HANDFIELD, Robert B. *Introduction to Operations and Supply Chain Management*. Global edition. Boston: Pearson, [2016]. ISBN 978-1-292-09342-0.
- [2] DOXEY, Christine H. *The Controller's Toolkit*. Hoboken, New Jersey: Wiley, [2021]. ISBN 978-1-119-70064-7.
- [3] ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-73579-18-0.
- [4] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.
- [5] FLÍDR, Jiří. *Propojení výroby a informačních systémů v praxi*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-2459-6.
- [6] GÁLA, Libor; POUR, Jan a ŠEDIVÁ, Zuzana. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3., aktualizované vydání. Management v informační společnosti. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-24754-57-4.
- [7] HIGGINS, Robert C.; KOSKI, Jennifer L. a MITTON, Todd. *Analysis for Financial Management*. Thirteenth edition. The McGraw-Hill education series in finance, insurance, and real estate. New York: McGraw-Hill Education, [2023]. ISBN 978-1-265-04263-9.
- [8] HRDÝ, Milan. *Dlouhodobý finanční management*. 2. vydání. Praha: Grant Thornton, 2023. ISBN 978-80-7676-470-5.
- [9] HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-74004-68-1.
- [10] ITALY STYLE LINEA, S. R. O. *Organizační řád*. První vydání. Ústí nad Orlicí. 2021.
- [11] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-73807-56-6.
- [12] KUBASÁKOVÁ, Iveta; KOLAROVŠKI, Peter a STOPKA, Ondrej. *Logistické informačné systémy*. Vysokoškolské učebnice. V Žiline: Žilinská univerzita v Žiline, EDIS – vydavateľské centrum ŽU, 2017. ISBN 978-80-55413-89-1.
- [13] PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažérstvo kvality*. Tretie, doplnené a prepracované vydanie. Ekonómia. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-81688-34-8.
- [14] POLLAK, Harry, SMRČKA, Luboš (ed.). *Ekonomické úvahy: patnáct článků hledajících uveřejnění*. [Přůhonice]: Professional Publishing, 2023. ISBN 978-80-88260-65-3.
- [15] PONIŠČIAKOVÁ, Olga a GOGOLOVÁ, Martina. *Podnikový controlling*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2017. ISBN 978-80-55413-20-4.

- [16] PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction*. New York: The Free Press, 1998. ISBN 0684841460.
- [17] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-27120-28-4.
- [18] ŠPERKA, Roman. *Informační podpora podnikových procesů*. Jesenice: Ekopress, 2019. ISBN 978-80-87865-55-2.
- [19] TÓTH, Miroslav a ŠAGÁTOVÁ, Slávka. *Nákladový controlling*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-906-2.
- [20] URBACH, Nils a RÖGLINGER, Maximilian (ed.). *Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age*. Management for Professionals. Cham: Springer, [2019]. ISBN 978-3319952727.
- [21] USTUNDAG, Alp a CEVIKCAN, Emre. *Industry 4.0: Managing the Digital Transformation*. Springer series in advanced manufacturing. Cham, Switzerland: Springer, [2018]. ISBN 978-3319578699.
- [22] VOCHOZKA, Marek. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3267-6.
- [23] WAHLEN, James M.; BAGINSKI, Stephen P. a BRADSHAW, Mark T. *Financial Reporting, Financial Statement Analysis, and Valuation: A Strategic Perspective*. 9E. Australia: Cengage, [2018]. ISBN 978-1-337-61468-9.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [24] Český statistický úřad. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>. [cit. 2024-02-23].
- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Veřejná databáze*. Online. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/>. [cit. 2024-02-21].
- [26] ITALY STYLE LINEA, S. R. O. *italystyle.cz*. Online. Dostupné z: <https://www.italystyle.cz/>. [cit. 2024-04-09.]
- [27] ITALY STYLE LINEA, S. R. O. *beautyonline.cz*. Online. Dostupné z: <https://www.beautyonline.cz/>. [cit. 2024-04-12.].
- [28] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a Sbírnka listin*. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>. [cit. 2024-01-30.].
- [29] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomická predikce České republiky: leden 2024*. Online. dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2024/makroekonomicka-predikce-leden-2024-54583>. [cit. 2024-02-20.].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	A jiné.
apod.	A podobně.
atd.	A tak dále.
B2B	Business to Business, označení velkoobchodního prodeje.
B2C	Business to Customer, označení maloobchodního prodeje.
BI	Business Intelligence.
cca	Cirka, zhruba.
ČR	Česká republika.
ČSÚ	Český statistický úřad.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
HDP	Hrubý domácí produkt.
ICT	Informační a komunikační technologie.
IČO	Identifikační číslo osoby.
ISL	ITALY STYLE LINEA, s. r. o.
Kč	Koruna česká.
kol.	Kolektiv.
KPI	Key Performance Indicators, klíčové indikátory výkonnosti.
MF	Ministerstvo financí.
MFČR	Ministerstvo financí České republiky.
NP	Nadzemní podlaží.
odd.	Oddělení.
PIS	Podnikový informační systém.
s.	Strana.
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným.
tis.	Tisíc.
tzv.	Takzvaný / takzvaná / takzvané / takzvaně.
WMS	Warehouse Management System, systém řízení skladu.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Logo společnosti	40
Obrázek 2 Pardubický a královéhradecký kraj	48
Obrázek 3 Schéma areálu	55
Obrázek 4 Nákupní vozík	57
Obrázek 5 Původní čtečky	57
Obrázek 6 Ukázka výstupu <i>plusABC</i> v PIS POHODA	65
Obrázek 7 Původní zamýšlené rozmístění skladových prostor v 1. NP	68
Obrázek 8 Aktuální rozmístění skladových prostor v 1.NP (03/2024).....	69
Obrázek 9 Balící stůl v 1. NP	70
Obrázek 10 Dopravník a výtah v 1. NP	70
Obrázek 11 Původní zamýšlené rozmístění skladových prostor ve 2. NP	71
Obrázek 12 Aktuální rozmístění skladových prostor ve 2.NP (03/2024).....	73
Obrázek 13 Dopravník ve 2. NP	73
Obrázek 14 Výtah a dopravník ve 2. NP	73
Obrázek 15 Původní zamýšlené rozmístění skladových prostor ve 3. NP	74
Obrázek 16 Aktuální rozmístění skladových prostor ve 3.NP (03/2024).....	75
Obrázek 17 Paletový regál	76
Obrázek 18 Značení paletového regálu	76
Obrázek 19 Manipulační vozík.....	78
Obrázek 20 Euro-přepravka.....	78
Obrázek 21 Vybavení balicího místa v 1. NP.....	83
Obrázek 22 Kód a Čárový kód v PIS POHODA	86
Obrázek 23 Návrh na zvýšení kapacity skladu nadzásob ve 3. NP	108
Obrázek 24 Etiketovací linka.....	110

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Typy procesů a jejich charakteristiky	14
Tabulka 2 Základní makroekonomické ukazatele	47
Tabulka 3 Míra nezaměstnanosti	49
Tabulka 4 Velikost obrátu.....	50
Tabulka 5 Porovnání růstu obrátu společnosti a růstu ekonomiky v letech 2018-2022	50
Tabulka 6 Počet zaměstnanců a mzdové náklady.....	51
Tabulka 7 Vývoj hodnoty aktiv a porovnání s vývojem růstu obrátu	52
Tabulka 8 Vývoj množství skladových karet	63
Tabulka 9 ABC analýza sortimentu společnosti ITALY STYLE LINEA, s. r. o.	66
Tabulka 10 Počet expedovaných zásilek v letech 2020-2024	84
Tabulka 11 Přehled nákladů na pořízení hardwaru pro podporu WMS	98
Tabulka 12 Přehled nákladů na pořízení softwaru WMS	100

SEZNAM SCHÉMÁT

Schéma 1 Organizační struktura společnosti	42
Schéma 2 Vedení společnosti	42

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Míra inflace spotřebitelských cen v letech 2018-2024.....	46
--	----