

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling zásob v podniku

Controlling of the stock in a company

Bc. Kocíková Zuzana

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Zuzana KOCÍKOVÁ
Osobní číslo: K11N0086P
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Controlling zásob v podniku
Zadávací katedra: Katedra financí a účetnictví

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte controlling jako nástroj podporující řízení.
2. Analyzujte možnosti, metody a kritéria controllingu při řízení zásob.
3. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
4. Proveďte analýzu controllingu zásob ve zvoleném podniku.
5. Vyhodnoťte efektivitu controllingových aktivit a navrhněte možná zlepšení.

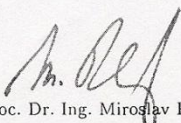
Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah pracovní zprávy: 60 - 80 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

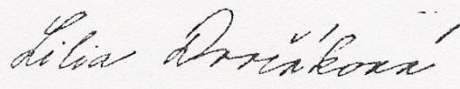
- ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0482-X
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- REICHMANN, Thomas. *Controlling: concepts of management control, controllership and ratios*. Berlin: Springer, 1997. ISBN 3-540-62722-7
- VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Červený, Ph.D.
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: 1. června 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 6. prosince 2013


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 1. června 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Controlling zásob v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne: 6. prosince 2013

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D., za jeho rady a odborné konzultace v průběhu zpracování mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala paní Hedvice Procházkové, vedoucí controllingového oddělení společnosti Key Plastics Janovice s. r. o., za potřebné podklady a informace, na základě kterých jsem zpracovala praktickou část diplomové práce.

V Plzni dne: 6. prosince 2013

.....

Podpis autora

Obsah

ÚVOD.....	7
1 CONTROLLING – JEHO FUNKCE A TECHNIKY	9
1.1 Historie controllingu	9
1.2 Definice controllingu	11
1.3 Funkce a cíle controllingu.....	14
1.4 Začlenění controllingu v organizaci.....	16
1.5 Controlling a controller	18
1.6 Strategický a operativní controlling	20
1.7 Finanční controlling	23
1.8 Techniky controllingu	24
2 CONTROLLING ZÁSOb	33
2.1 Členění zásob v podniku	33
2.2 Ocenění zásob v podniku	35
2.3 Řízení zásob v podniku	36
2.4 Ukazatele řízení zásob.....	38
2.5 Efekty držby zásob v podniku.....	40
2.6 Metody řízení zásob v podniku	42
3 PROFIL SPOLEČNOSTI KEY PLASTICS JANOVICE S. R. O.	51
3.1 Key Plastics L. L. C.	51
3.2 Key Plastics Janovice s. r. o.	52
3.2.1 Historie.....	53
3.2.2 Poslání a vize společnosti	54
3.2.3 Logo společnosti	57
3.2.4 Charakteristika výroby.....	57
3.2.5 Přístup společnosti k životnímu prostředí.....	60
3.2.6 Organizační struktura.....	60
4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	62
4.1 Externí analýza.....	62
4.1.1 Analýza makroprostředí.....	62
4.1.2 Analýza mezoprostředí	65

4.1.3	Příležitosti a hrozby společnosti	69
4.2	Interní analýza	70
4.2.1	Management společnosti	70
4.2.2	Marketing	76
4.2.3	Výzkum a vývoj	76
4.2.4	Finanční analýza	76
4.2.5	Silné a slabé stránky společnosti	83
5	ANALÝZA CONTROLLINGOVÝCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI KEY PLASTICS JANOVICE S. R. O.	86
5.1	Informační systém společnosti	86
5.2	Controllingové oddělení	96
5.2.1	Plánování, reporting a analýza odchylek	100
5.2.2	Kalkulace	102
5.3	Logistika – skladové hospodářství	105
5.3.1	Druhy zásob	106
5.3.2	Sklady	109
5.4	Controlling zásob	112
6	ZHDNOCENÍ EFEKTIVITY CONTROLLINGOVÝCH AKTIVIT A STANOVENÍ NÁVRHŮ NA MOŽNÁ ZLEPŠENÍ	120
6.1	Zhodnocení současného stavu controllingových aktivit	120
6.2	Stanovení návrhů na možná zlepšení	123
	ZÁVĚR	130
	SEZNAM TABULEK	134
	SEZNAM OBRÁZKŮ	135
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	137
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	139
	SEZNAM PŘÍLOH	141
	ABSTRAKT	157
	ABSTRACT	158

ÚVOD

Současné podnikatelské prostředí můžeme charakterizovat jako vysoce turbulentní. Příčinu hledíme například v následujících faktorech: vysoká míra nejistoty, neustálý rozvoj informačních technologií a technologického pokroku, zvyšující se tlak ze strany konkurence, potřeba včasných, relevantních a především kvalitních informací.

Tyto změny probíhající v externím prostředí podniku nutí společnost neustále zdokonalovat svůj systém řízení. Moderní metody řízení jsou aplikovány s větší razancí, neboť globalizovaný trh vede firmu k co nejehospodárnějšímu a nejekonomičtějšímu podnikatelskému chování.

Mezi prvořadě cíle podniku patří dlouhodobá úspěšná existence, zvyšování konkurenceschopnosti a s ní spojená vysoká kvalita realizovaných produktů a služeb, dobré výsledky v oblasti rentability a likvidity. Pro úspěšné naplnění uvedených cílů management podniku využívá nástroje a metody controllingu. Jejich aplikací dochází ke zkvalitnění řídicího procesu, k usnadnění kroků ve fázi rozhodování a omezení rizik.

Téma controllingu jsem si zvolila z toho důvodu, poněvadž je tato problematika poměrně nová, a pokud chce společnost uspět na globalizovaném trhu, měla by proniknout do tajů controllingu a využívat jeho funkce, nástroje a metody. Tím si vybuduje oproti konkurenčním podnikům výhody, které jí zajisté pomohou udržet si stávající postavení na trhu, ne-li dokonce zvýšení svého tržního podílu, zlepšení vztahů se zákazníky či zvýšení image firmy.

Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je na základně teoretických poznatků získaných z odborné literatury analyzovat controllingové aktivity společnosti Key Plastics Janovice s.r.o. v oblasti zásob a stanovit návrhy na zlepšení.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí – teoretické části a praktické části.

V teoretické části se zaměřím na tyto dílčí cíle:

- Vymezit pojmy, funkce, cíle a předmět controllingu.
- Definovat finanční controlling.

- Popsat základní techniky controllingu.
- Analyzovat možnosti, metody a kritéria controllingu při řízení zásob.

V praktické části budou aplikovány teoretické poznatky na vybraný podnikatelský subjekt. Zaměřím se na tyto dílčí cíle:

- Charakterizovat společnost Key Plastics Janovice s. r. o., provést analýzu prostředí, sestavit seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
- Provést analýzu controllingových aktivit ve vybraném podnikatelském subjektu.
- Popsat informační systém společnosti, včetně začlenění controllingového oddělení do organizační struktury.
- Posoudit efektivnost controllingových aktivit podniku v oblasti řízení zásob.
- Stanovit návrhy na zlepšení systému řízení.
- Shrnout získané poznatky z praktické části a stanovit přínos diplomové práce.

Metodika diplomové práce

Pro splnění výše definovaných cílů použiji tyto metodické postupy:

- Výběr odborné literatury zabývající se problematikou controllingu ve Studijní a vědecké knihovně Plzeňského kraje a v Univerzitní knihovně ZČU v Plzni.
- Sběr informací a materiálů o společnosti Key Plastics Janovice s. r. o. a následné konzultace s vedoucí controllingového oddělení.
- Analýza a zhodnocení controllingových aktivit podniku v oblasti zásob, včetně stanovení návrhů na možná zlepšení.

1 CONTROLLING – JEHO FUNKCE A TECHNIKY

Uplynulá dvě desetiletí lze charakterizovat jako vysoce proměnlivé, co se podnikatelského prostředí týče. Celá řada změn se dotkla nejen interních oblastí podniku, ale ovlivňuje též makro a mezoprostředí organizace. Zvyšující se tlak ze strany konkurence nutí společnosti orientovat se na konkrétní potřeby a požadavky zákazníků. Dnes se podnik v rámci své obchodní činnosti nemůže soustředit pouze na národní trh, ale měl by se zaměřit také na zahraniční obchodní partnery. Odbourávání obchodních překážek a vstupních bariér, těžko předvídatelné změny v chování zákazníků, zkracování životního cyklu výrobku, technologický pokrok a rozvoj informačních technologií apod., to jsou faktory, které ovlivňují činnost organizace. A proto je na řídicí pracovníky vyvíjen stále větší tlak v oblasti plánování, kontroly a podnikového řízení.

1.1 Historie controllingu

Prvky controllingu se začaly objevovat na přelomu 19. a 20. století v americké podnikové praxi. Postupem času a vlivem globalizace se jednotlivé nástroje a metody controllingu rozšířily i do ostatních zemí světa. V současnosti je profese controllera zastoupena prakticky v každé společnosti.

Pojem controlling v angloamerické jazykové oblasti

Controlling se začal objevovat na konci 19. století v amerických výrobních a dopravních podnicích. Hlavní činnost controllera v té době spočívala ve správě finančních prostředků.

Americká průmyslová společnost General Electric Company v roce 1892 jako první zřídila pracovní pozici controllera, který se zabýval problematikou efektivního hospodaření s majetkem a finančními zdroji. Ekonomická deprese a působení světové hospodářské krize přimělo řadu podniků k přehodnocení dosavadního způsobu vnitropodnikového řízení. Zvýšení požadavků na řízení nákladů a podnikového plánování vedlo k tomu, že bylo zapotřebí rozšířit náplň controllera o oblast plánování a poradenství pro vedoucí pracovníky.

V roce 1931 vznikl v USA Americký institut controllerů (Controller's Institute of America), který jako první zveřejnil oficiální souhrn úloh controllera společně s jeho speciálními funkcemi. V roce 1962 byl následně přejmenován na Financial Executives Institute (FEI). Dalším milníkem, spojovaným s rozvojem controllingu, bylo vydání historicky prvního časopisu nesoucí název The Controller.¹

Pojem controlling v německé jazykové oblasti

Na evropském kontinentu se controlling začal prosazovat na konci 50. let minulého století, a to u dceřiných společností amerických firem ve Spolkové republice Německo. Další rozmach controllingu nastal v 70. letech, kdy byla založena Controller – Akademie. Vzniká řada odborných publikací zabývajících se problematikou controllingu (např. Petr Horváth, Rolf Eschenbach) a controlling jako vědní disciplína je vyučována na vysokých školách. Dnes se funkce controllera stává nepostradatelnou v rámci podnikového řízení.

Pojem controlling v českých zemích

Prvky controllingového řízení se objevily již ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích. Průkopníkem v prosazování controllingových nástrojů a metod byl velmi úspěšný podnikatel tehdejší doby Tomáš Baťa.

V České republice vznikla roku 1994 organizace Controller – Institut Praha na podporu a rozvoj aktivit v rámci controllingu. Jedná se o dceřinou společnost Österreiches Controller – Institut (ÖCI), který byl založen roku 1982 profesorem Dr. Rolfem Eschenbachem na Wirtschaftsuniversität ve Vídni. Mezi hlavní činnosti Controller – Institutu Praha patří zejména poskytování služeb v oblasti vzdělávání a poradenství. Společně s Contrast Consulting Praha patří mezi členy International Group of Controlling (IGC) – mezinárodního sdružení organizací činných v oblasti controllingu. Jejich společnou prioritou je celosvětové rozšíření prvků controllingu jako nástroje podporujícího řízení.²

¹ KONEČNÝ, M.; REŽŇÁKOVÁ, M. Controlling, Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2005.

² <http://www.controlling.cz/o-nas/controller-institut/>

1.2 Definice controllingu

Samotný pojem controlling se do evropské podnikové praxe dostal z americké terminologie. V souvislosti s obtížným překladem z angličtiny do jiných jazyků se tento výraz nepřekládá a nechává se v anglickém znění stejně jako pojem cash-flow.

Controlling je odvozen z kmene slova „control“, resp. „to control“. Při překladu do českého jazyka dostaneme následující synonyma – řídit, ovládat, vést, regulovat, vládnout, mít pod kontrolou. František Freiberg ve své publikaci „Finanční controlling“ uvádí, že controlling je možné chápat ve dvojmýslu, a to:

- ***Řídit, ovládat, mít pod kontrolou.***
- ***Kontrolovat, prověřovat.***

V prvním významu se controlling označuje za inovační a přínosný pro podnikové řízení. Využívá se řada controllingových nástrojů, metod a analýz. Je zapotřebí vybudovat informační systém, pomocí kterého se usnadní komunikace mezi jednotlivými organizačními útvary. Zároveň musí dojít ke změně postojů a způsobu myšlení, aby činnosti uskutečňované v rámci organizace byly efektivní a vedly ke zvýšení hodnoty podniku.

Ve druhém významu je controlling chápán jako pouhá běžná kontrola, resp. konečná fáze systému řízení. Nejedná se o nic jiného než o honosnější označení standardní kontroly v rámci podnikových aktivit. S tímto pojetím controllingu se v praxi setkáme poměrně často, na druhé straně však nepředstavuje žádnou výraznou změnu systému řízení podniku.

V odborných literárních zdrojích existuje řada definic a vymezení pojmu controlling. Jednotliví autoři, zabývající se problematikou controllingu, se ve svých názorech liší podle zaměření nebo z historického hlediska.

Z českých autorů uvedme velmi srozumitelnou definici od **Fibírové**, která controlling chápe jako „*metodu, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a žádoucího (předem stanoveného, plánovaného) stavu o podnikatelském procesu, vyhodnocování zjištěných odchylek,*

nalezení jejich příčin, návrhu opatření k jejich nápravě, popřípadě k aktualizaci stanovených cílů“. (Fibírová, 2001, s. 11)

Král považuje controlling za „metodu, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizaci cílů.“ (Král, 2010, s. 26)

Z uvedeného vyplývá, že autoři přikládají velký důraz na provádění controllingových aktivit v rámci podniku, neboť s použitím nástrojů a metod controllingu dochází k včasnému odhalení nežádoucího stavu (zjištěných odchylek). Následná identifikace příčin odchylek a realizace činností vedoucích k jejich eliminaci, posouvá společnost blíže ke splnění vytyčených cílů.

Petřík ve své publikaci „Ekonomické a finanční řízení firmy“ uvádí, že „kontrola (control) je jednou z hlavních funkcí manažerského účetnictví a je úzce svázána s jeho dalšími výstupy, jimiž jsou plánování, přijímání manažerských rozhodnutí a zhodnocení firemní výkonnosti.“ (Petřík, 2009, s. 32)

Miroslav **Synek** zdůrazňuje, že controlling je „systém řízení, který využívá všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit.“ (Synek, 2011, s. 415)

František **Freiberg** definuje controlling jako „specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.“ (Freiberg, 1996, s. 10)

Controlling hraje velice důležitou roli v rámci fungování podniku. Management podniku by se měl zaměřit nejen na plánování, organizování a vedení lidí, ale také na kontrolu, která je důležitá z hlediska vyhodnocení přijatých manažerských rozhodnutí a posouzení firemní výkonnosti.

Controlling představuje široce aplikovanou metodu řízení. Podstatou controllingu je systematické provádění činností zaměřených na budoucnost podniku, které podporují jeho řízení za účelem dosažení podnikatelských cílů vlastníků ve stále se měnících

podmínkách tržního prostředí. Smyslem provádění těchto aktivit je úspěšná dlouhodobá existence podniku.³

Controlling jako samostatná vědní disciplína je detailně popsána v německy mluvících zemích. Rolf **Eschenbach** uvádí, že „*původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Cílem řízení podniku splňujícího potřeby controllingu je zajištění životaschopnosti podniku a jeho schopnosti vytvářet hodnoty.*“ (Eschenbach, 2004, s. 75)

Mann a Mayer ve své publikaci „Controlling – metoda prosperujícího podnikání“ definují controlling jako „*system, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objevuje nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.*“ (Mann, Mayer, 1992, s. 15)

Dle **Horvátha** je controlling považován za „*nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.*“⁴

Z uvedených definic vyplývá, že realizace controllingových aktivit v rámci podniku je dnes považována za velice účinný nástroj pro zkvalitnění podnikového řízení. Správná aplikace controllingových metod pomáhá včas odhalit nepřesnosti a nedostatky informačního systému organizace. Pouze dobře fungující, životaschopný podnik je schopen udržet si svoji pozici na trhu a vytvářet přidanou hodnotu.

Preißler se v definici controllingu zaměřuje především na manažerské funkce. Charakterizuje controlling jako „*nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací.*“⁵

³ KONEČNÝ, M.; REŽŇÁKOVÁ, M. Controlling, Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2005.

⁴ HORVÁTH, P.: Das Controlling, München 1992, 4. vydání

⁵ PREIßLER, P.: Controlling, Wien 1994, 5. vydání

Obdobně Dr. Hilmar J. **Vollmuth** uvádí, že controlling je „*nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování*“⁶

Aby management podniku mohl provádět správná rozhodnutí, je zapotřebí vycházet z relevantních informací. Proto jsou kladeny vysoké požadavky na včasnost, srozumitelnost a věrnost přijímaných informací.

Výše jmenované definice nejlépe shrnuje **International Group of Controlling**, který pojem controlling popisuje jako „*výsledek spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace. V souladu s tím manažeři vykonávají controlling, jelikož jsou to oni, kdo rozhodují o cílech a vytvářejí obsahovou stránku plánu jejich dosažení. Oni nesou odpovědnost za dosažené výsledky.*“ (IGC, 2003, s. 34)

1.3 Funkce a cíle controllingu

Postupem času docházelo k rozvoji controllingu jako nástroje systému řízení podniku. V souvislosti s tím se měnily a rozšiřovaly také jeho funkce. Stejně jako u definice pojmu controlling se můžeme i zde setkat s řadou pojetí funkcí lišící se autor od autora.

Dle Hany **Mikovcové** plnil controlling ve svých počátcích registrační funkci. Jednalo se především o sběr informací a potřebných dat. Dalším vývojovým stupněm byla funkce navigační. V tomto případě se již jednalo o aktivně orientovaný controlling, jehož hlavním úkolem byla kontrola hospodárnosti a vypracování možných zlepšovacích návrhů. Za poslední vývojový stupeň je považován controlling orientovaný na řízení. V rámci vlastního systému řízení pracuje s relevantními informacemi z oblasti plánování, kontroly a regulace všech podnikových činností. Jedná se o inovační a koordinační funkci controllingu.

Podstatou realizovaných rozhodnutí je dosažení definovaných cílů podniku. Z této filozofie řízení vychází též základní principy controllingu, které se zaměřují na následující kritéria:

⁶ VOLLMUTH, H. J.: Constrolling: Nový nástroj řízení, Praha 1998, 2. vydání

- *Orientace na cíle* – controlling se podílí na vytvoření vhodné metodiky plánování podnikových cílů, jejich stanovení pro dané sledované období, včetně kontroly naplnění.
- *Orientace na úzké profily* – základním předpokladem pro úspěšné fungování controllingového systému je vytvoření vhodného informačního systému, který bude poskytovat kvalitní a přesná data pro odhalení tzv. úzkých míst, jež tvoří překážku pro naplnění podnikových cílů.
- *Zaměření na budoucnost* – controlling se ve své podstatě zaměřuje na perspektivní myšlení, s čímž souvisí i problematika přechodu myšlenkového postupu od feed-back (zpětné vazby) k feed-forward (dopředné vazby).⁷

Jana **Fibírová** ve své publikaci „Reporting – moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy“ považuje za základní funkce controllingu:

- *Funkci plánovací.*
- *Funkci informační.*
- *Reporting.*

Plánování se řadí mezi základní manažerské funkce. Jeho smysl spočívá v detailním vytyčení cílů v oblasti controllingu a stanovení strategie pro realizaci aktivit tak, aby došlo k naplnění nadefinovaných cílů. V tomto smyslu plní controlling funkci koordinační a poradenskou.

Informační funkce spočívá v zajištění potřebných informací usnadňujících rozhodování managementu podniku. Důležité je, aby získaná data byla srozumitelná, přehledná a měla požadovanou strukturu umožňující snadné a rychlé rozhodnutí. Tuto funkci je možno spojit s funkcí zjišťovací, dokumentační a kontrolní.

Reporting je považován za velmi důležitou součást controllingu. Jeho hlavním úkolem je poskytovat přesné a srozumitelné informace ve strukturované podobě koncovým uživatelům. Podrobněji je tato problematika rozebrána v kapitole 2.3.

⁷ MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2007.

Stejně tak František **Freiberg** rozlišuje funkce controllingu z hlediska jeho vývojových stupňů následovně:

- „Controlling zaměřený na dodržování vnějších a vnitřních norem (předpisů, směrnic apod.).
- Controlling zaměřený na kontrolu hospodárnosti a její analýzu (controlling v navigační funkci).
- Controlling orientovaný na systém plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit (controlling v řídicí a inovační funkci).“ (Freiberg, 1996, s. 10)

Výše uvedené controllingové funkce se v praxi vzájemně prolínají a nelze je tedy oddělovat. Z hlediska úspěšného řízení podniku lze za nejvýznamnější považovat především controllingové aktivity v oblasti řízení a inovací.

Rolf **Eschenbach** považuje za nejdůležitější controllingovou funkci podporu vedení a řízení organizace, což zahrnuje činnosti v oblasti plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování, kontrolování apod. Zcela zásadní důraz klade na práci s relevantními a přesnými informacemi potřebnými pro realizovaná nařízení. Důsledky špatných rozhodnutí si na svých bedrech nese sám manažer. Úkolem controllingu je pouze zajistit potřebná data včas, věcně správně a v patřičné struktuře.⁸

1.4 Začlenění controllingu v organizaci

Začlenění controllingového oddělení do organizační struktury podniku není nijak striktně definováno. Záleží čistě na rozhodnutí společnosti, zda bude pro zajištění controllingových aktivit zřízen samostatný útvar, či bude odpovědnost za plnění úkolů v rámci controllingu přidělena konkrétnímu zaměstnanci, případně skupině pracovníků již existujícího podnikového oddělení v závislosti na jejich pracovním vytížení.

Postavení controllingového útvaru ovlivňují jak interní, tak externí faktory. Mezi interní faktory se řadí právní forma, velikost a systém řízení podniku, komplexnost a aktuálnost řešených problémů, výrobní program a použití progresivních technologií. Externí faktory tvoří např. politické, legislativní a sociální okolí, hospodářská struktura země,

⁸ ESCHENBACH, Rolf. Controlling. Praha: ASPI, 2004.

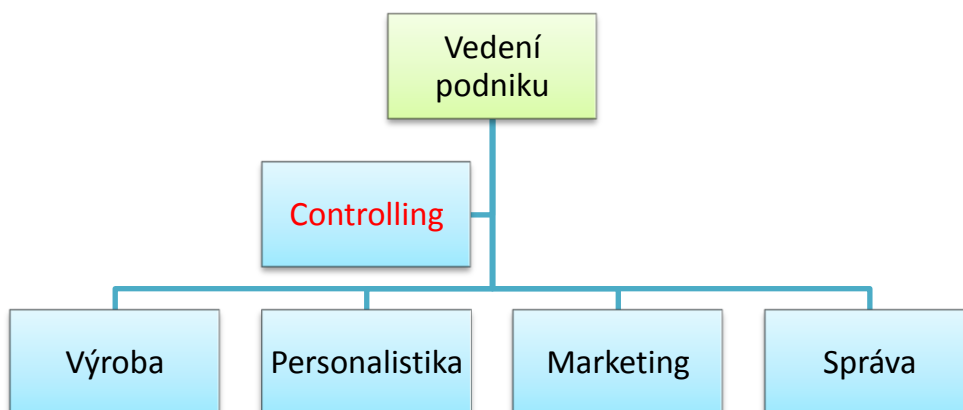
jakož i trh práce, zboží, peněz a kapitálu. Z uvedeného plyne, že organizační uspořádání controllingového útvaru je závislé na specifických vlastnostech a požadavcích daného podnikatelského subjektu. Tuto otázku řeší i Thomas Reichmann ve své publikaci zabývající se problematikou controllingu: „*The position of Controlling, however, depends on the individual specifics of the company and its principles of organisation.*“ (Reichmann, 1997, s. 14)

Obecně však platí, že účinnost realizovaných controllingových aktivit roste s výší hierarchické úrovně. Zde se ale naráží na zásadní problém, jenž vyplývá z odbornosti controllera. Snaha pojmout veškeré důležité oblasti podnikového řízení vede k situaci, kdy controller není schopen plně zaručit odbornost svých rozhodnutí. Proto je v řadě podniků controllingový útvar součástí nižší úrovně řízení.

V praxi se nejčastěji vyskytují dvě formy organizačního začlenění – štábní a liniová.

Pokud je controllingový útvar zařazen na **pozici štábu**, plní v podniku poradní funkci. Controller je přímo podřízen podnikovému vedení. Výhodu štábního uspořádání lze spatřit v ulehčení útvaru controllingu od realizační činnosti a jeho vyšší neutralitě. Na druhé straně ale může docházet k napětí mezi štábním útvarem a liniovými manažery, což často vede k oslabení controllingových funkcí (nemá možnost rozhodovat a dávat příkazy).

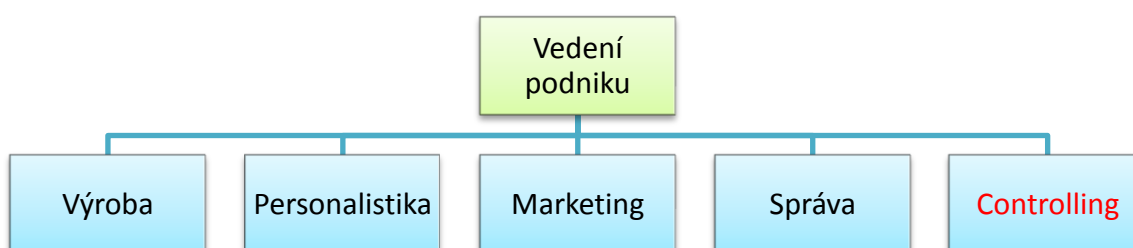
Obrázek 1 Štábní pozice controllingu



Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 20

Liniové uspořádání controllingu staví controllera na stejnou úroveň jako vedoucí ostatních podnikových útvarů. V tomto případě má snadnější přístup k potřebným informacím, čímž se jeho controllingové aktivity stávají efektivnějšími. Za svá přijatá rozhodnutí nese plnou odpovědnost, neplní tedy jen poradní funkci. Výhodou liniového uspořádání je větší samostatnost při plnění controllingových činností související s vyšší mírou kompetencí a odpovědností. Nevýhodou spatřují odborníci v orientaci pouze na operativní úroveň.

Obrázek 2 Liniová pozice controllingu



Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 20

Jako další možnost se nabízí využití **externího controllingu** stejně tak, jako se v podnikové praxi praktikují služby externího auditu či daňového poradenství. Jelikož aktivity vykonávané v rámci controllingového oddělení spadají do operativní oblasti, nedoporučuje se tato možnost jako trvalé řešení. Pokud společnost uvažuje o zavedení controllingu do systému řízení, lze využít služeb externích poradců, kteří podniku pomohou s implementací controllingových nástrojů a metod. Výhodou externího controllingu je nízká míra konfliktů s vedením společnosti a rychlejší zavedení controllingového systému.⁹

1.5 Controlling a controller

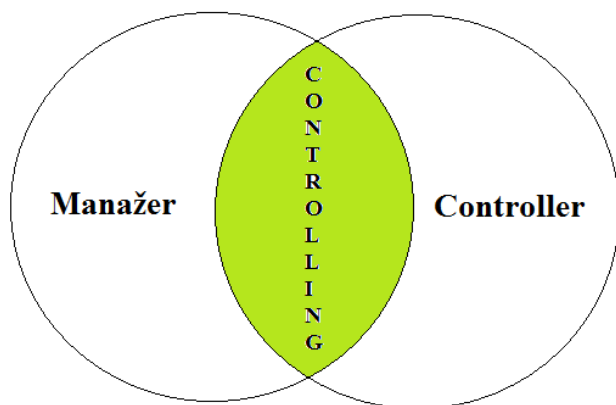
Rolf Eschenbach ve své publikaci zabývající se problematikou controllingu uvádí, že je nutné rozlišovat mezi funkcí controllingu a profesí controllera. Pro existenci controllingu jako koncepce řízení není bezpodmínečně nutné, aby v podniku byla vytvořena pozice controllera. Úkoly stanovené v oblasti controllingových aktivit lze delegovat na pracovníky ve stávajících odděleních společnosti.

⁹ MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2007.

Každý manažer si nadefinuje cíle pro konkrétní sledované období, stanoví úkoly vedoucí k jejich naplnění a určí čas potřebný pro výkon aktivit vedoucích k dosažení cílů. Proces controllingu je pak naplňován všemi vedoucími pracovníky v podniku, kteří sledují stav splnění daných cílů. Tím tedy dochází k převzetí některých funkcí controllingu managementem podniku.

Pokud je v organizaci zřízena profese controllera, netýká se otázka controllingových aktivit pouze této osoby, nýbrž se jedná o záležitost vztahující se i na manažery podniku. Kooperace mezi controllery a manažery vede k efektivnímu fungování systému řízení podniku. Uvedený vztah zachycuje následující obrázek č. 3.

Obrázek 3 Kooperace controllingu



Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 117 - upraveno

Controlling lze tedy chápat jako výsledek spolupráce manažerů a controllerů. Manažeři v podstatě vykonávají controlling, neboť oni jsou hlavním subjektem, který rozhoduje o cílech a obsahové stránce plánu pro jejich naplnění. Zároveň nesou odpovědnost za dosažené výsledky. Controlleri poskytují službu manažerům tím, že vytvářejí a aktualizují nástroje pro plánování, rozpočtování, analýzu odchylek a odhadují očekávanou skutečnost. Podporují systém řízení formou průběžné aktualizace systému s ohledem na cíle, rozhodovací procesy a dělbu odpovědnosti.¹⁰

Mezinárodní sdružení pro controlling (IGC) definuje postavení controllerů v podniku následovně: „Controlleri poskytují manažerům podpůrné služby v oblasti plánování a řízení tak, aby management mohl plánovat a řídit podle stanovených cílů.“

¹⁰ INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. Slovník controllingu česko-anglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. Praha: Management Press, 2003.

- *Controlleri odpovídají za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie, a tím přispívají k vyšší ziskovosti.*
- *Controlleri koordinují dílčí cíle a plány a organizují systémy výkaznictví, které jsou orientovány na budoucnost a pokrývají všechny části podniku.*
- *Controlleri moderují controllingový proces tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v souladu se stanovenými cíli.*
- *Controlleri zajišťují informace potřebné k manažerskému rozhodování.*
- *Controlleri vytvářejí a aktualizují controllingové systémy.*

Controlleri jsou interními poradci všech nositelů rozhodovacích kompetencí v otázkách týkajících se plánování, výkonnosti a účetnictví.“ (IGC, 2003, s.34)

Manažeři hrají zásadní roli v procesu vývoje systému controllingu, neboť jsou to oni, kdo je zodpovědný za jeho vytvoření. Management též stojí v pozici informátora, který by měl zvyšovat povědomí o controllingu v podniku.

Aby systém controllingu plnil řádně své funkce, je zapotřebí vytvořit v podniku pozitivní postoj ke controllingovým aktivitám. Použití controllingových metod a nástrojů by mělo všeobecně vést k větším úspěchům společnosti.

1.6 Strategický a operativní controlling

Z hlediska vztahu controllingu k cílům podniku definovaným na úrovni operativního a strategického řízení se rozlišují dva dílčí koncepty controllingu – operativní a strategický.

Operativní controlling se v rámci svých aktivit zaměřuje především na řízení aktuálních veličin - tedy činnosti v současném, reálně daném prostředí podniku. Orientuje se na realizaci procesů v krátkodobém až střednědobém časovém horizontu. Mezi hlavní úkoly operativního controllingu se řadí stanovení cílů, plánování a řízení. Jeho podstata spočívá v optimalizaci věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit (likvidita, zisk, finanční stabilita apod.).¹¹

¹¹ FREIBERG, František. Finanční controlling – koncepce finanční stability. Praha: Management Press, 1996.

Oproti tomu středem zájmu **strategického controllingu** se stává zajištění dlouhodobé existence podnikatelského subjektu pomocí strategických faktorů úspěšnosti (investice, výzkum a vývoj, technologie, potenciál společnosti, pozice na trhu, volné cash flow apod.) Z časového hlediska se zaměřuje na splnění dlouhodobých cílů vycházejících ze stanovené strategie podniku. Hlavní úkoly strategického controllingu tvoří činnosti spadající do oblasti plánování, testování, implementace a vyhodnocování strategií.¹²

Pro lepší porovnání základních odlišností strategického a operativního managementu jsou jednotlivé charakteristiky uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	omezený	neomezený
Veličiny	kvantitativní	kvalitativní
Okolí	zmapované, známé, předvídatelné	nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	nízký	vysoký
Charakter problémů	strukturovatelné	jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	vysoký	nízký
Hierarchie řízení	nízká	vysoká

Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 29

Obdobně Thomas **Reichmann** ve své publikaci „Controlling: concepts of management control, controllership and ratios“ porovnává jednotlivé znaky strategického a operativního managementu, jak znázorňuje tabulka č. 2.

¹² INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. Slovník controllingu česko-anglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. Praha: Management Press, 2003.

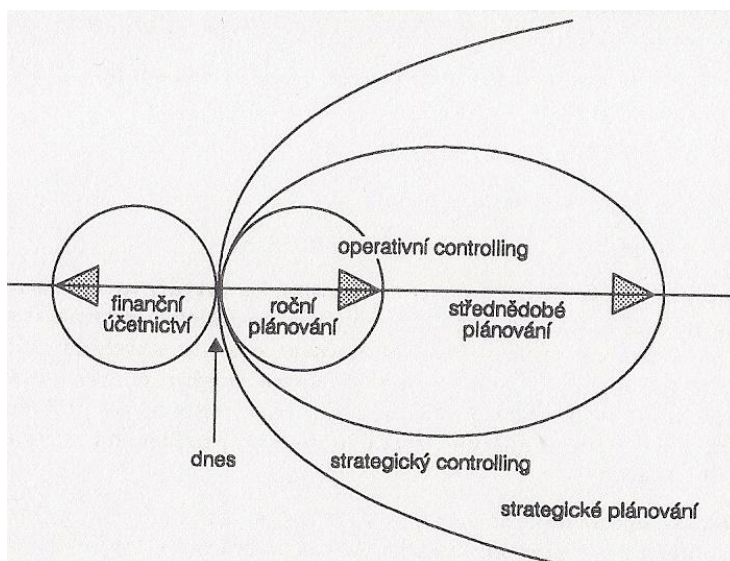
Tabulka 2 Porovnání znaků operativního a strategického managementu

Characteristics	Strategic Controlling	Operational Controlling
Orientation to the management objective of the company	long-term securing of the existence of the company	realising of profit, pursuit of profitability securing of liquidity, productivity
Controlling objectives	securing of a systematic and objective-oriented establishment and maintenance of future profit potentials	securing of efficiency of internal processes
Main control figures	profit potential (e. g. market share)	profit, liquidity
Orientation to	company and environment (establishment of new environmental relations)	company (with respect to existing environmental relations)
Dimensions	strenght / weakness chance / risk	cost / performance expenditure / revenue inpayment / payment assets / capital
Information sources	primary environment	primary internal accounting

Zdroj: Reichmann, 1997, s. 211

Oba koncepty jsou na sobě vzájemně závislé, a proto je nelze od sebe striktně oddělovat. Neustálý tok informací v organizaci umožňuje managementu činit taková rozhodnutí, která mají jak krátkodobý, tak také dlouhodobý dopad na řízení celého podnikatelského subjektu. V rámci strategického plánování jsou definovány předběžné cíle, které se následně blíže konkretizují a zpřesňují až na úroveň operativního řízení. Uvedené vztahy zachycuje následující obrázek č. 4.

Obrázek 4 Vzájemný vztah mezi operativním a strategickým managementem



Zdroj: Steinöcker, 2000, s. 10

Z obrázku je patrné, že finanční účetnictví pracuje s historickými daty. Tím, že se orientuje na minulost, není příliš vhodné pro efektivní řízení podniku. Neměl by se však na něj přestat brát ohled, neboť je možné poučit se z chyb minulých tak, aby se podobné nepříznivé situace již neopakovaly. Oproti tomu se controlling ve svých aktivitách zaměřuje hlavně na budoucnost.

1.7 Finanční controlling

Celý systém podnikového controllingu zahrnuje několik subsystémů, jako např. strategický controlling, operativní controlling, personální controlling, finanční controlling, investiční controlling, výrobní controlling apod. Ze samotného označení daného subsystému jasně plyne, jaká sledovaná oblast je prioritou práce controllera.

Finanční controlling je ve své podstatě zaměřen zejména na řízení finanční a kapitálové struktury podniku a na řízení peněžních toků. Jeho cílem je zajišťování likvidity podniku. Hlavním nástrojem používaným ve finančním controllingu je finanční analýza, která umožňuje provést komplexní posouzení finančního zdraví podniku. Pomocí analytických nástrojů a metod se provádí rozbor finančního hospodaření podniku. Zároveň zajišťuje jakousi zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a reálnou skutečností.

Základní úkoly finančního controllingu tvoří:

- **Získávání** finančních zdrojů, které společnost obdrží z plateb svých zákazníků za prodej zboží a služeb či z kapitálového trhu.
- **Správa** finančních zdrojů plynoucí z aktuálně nevyžité části zdrojů ve formě rezerv likvidity.
- **Užití** finančních zdrojů na financování provozu podniku, úhradu dluhů, zákonných a sociálních plateb či výplatu dividend.¹³

Z výše uvedených funkcí tedy jasně vyplývá, že hlavním úkolem finančního controllingu se stává snaha řídit finanční zdroje organizace co nejefektivněji. Stejně tak dochází k postupnému prolínání jmenovaných funkcí jednotlivými fázemi procesu řízení, kterými jsou:

¹³ FREIBERG, František. Finanční controlling – koncepce finanční stability. Praha: Management Press, 1996.

- **Fáze plánování** - tvorba prognóz finančních toků a hledání vhodného řešení, které povede k vyrovnání rozdílů v likviditě (schodek, přebytek).
- **Fáze realizace** – zahrnuje potřebné kroky pro realizaci vytyčených cílů.
- **Fáze kontroly** – porovnání plánu a skutečnosti, identifikace a analýza případných odchylek včetně návrhu na jejich odstranění.¹⁴

1.8 Techniky controllingu

Jak již bylo řečeno, controlling plní ve společnosti funkci koordinační a poradenskou, jež spočívá v aktivním sledování plnění stanovených cílů podniku, stanovení případných odchylek, jejich korekci a v neposlední řadě také v monitoringu nápravných opatření. Zároveň poskytuje managementu řadu včasných, přesných a relevantních informací umožňujících činit taková opatření, která vedou k růstu hodnoty společnosti.

Controller při výkonu controllingových aktivit využívá řadu technik a nástrojů. Mezi klíčové metody používané v controllingu se řadí plánování, finanční prognózy, reporting, monitoring a analýza odchylek.

Plánování

„Plánování zajišťuje splnění podnikatelských cílů vlastníků podniku ve stále se měnícím prostředí.“ (Konečný, 2007, s. 20) Z uvedené definice plyne, že proces plánování probíhá v podniku nepřetržitě, neboť v současném turbulentním prostředí společnosti čelí různým překážkám, které je nutí k úpravám již stanovených cílů a jejich následnému monitoringu.

Podobné vymezení plánování lze nalézt ve slovníku controllingu, který uvádí, že: *„Plánování je myšlenkové předvídaní možného budoucího vývoje, výběr žádoucího cílového stavu a vymezení příslušných opatření potřebných pro dosažení cílového stavu. Prostřednictvím plánování by se měl podnik neustále přizpůsobovat externím i interním změnám a rozhodovat se s přihlédnutím k jejich budoucím dopadům.“* (IGC, 2003, s. 122)

¹⁴ FREIBERG, František. Finanční controlling – koncepce finanční stability. Praha: Management Press, 1996.

Plánování spočívá v naplnění tří základních úkolů:

- Definování cílů, které mají být v budoucnosti uskutečněny.
- Stanovení cest vedoucích k dosažení vytyčených cílů.
- Určení prostředků potřebných pro naplnění daných cílů.

V praxi se lze setkat s několika druhy podnikových plánů, které na sebe vzájemně navazují z hlediska:

- **Časového** - provázanost strategických, taktických a operativních plánů.
- **Věcného** – propojení marketingového plánu, plánu výroby, nákupu, prodeje, výzkumu a vývoje, investic, zisku, finančních a personálních plánů apod.
- **Organizační úrovně** – tj. plány jednotlivých útvarů musí vycházet z celopodnikových plánů; princip spočívá v detailním rozložení podnikových cílů až na úroveň jednotlivých oddělení.

Strategické plánování probíhá na úrovni top managementu. Cíle jsou stanoveny pouze v obecné rovině, neboť z dlouhodobého hlediska je zapotřebí počítat s variabilitou prvků prostředí podniku. Podstata těchto cílů spočívá především v hledání potenciálu organizace. Mikovcová uvádí, že „*strategické plánování se zaměřuje na hledání, budování a udržování potenciálů úspěchu, tzn. cílovou veličinou je dlouhodobá prosperita podniku, pro kterou podnik musí vypracovat vhodnou strategii.*“ (Mikovcová, 2007, s. 110)

Strategické plány jsou následně konkretizovány až na úroveň operativního managementu. Časový záběr operativních plánů se pohybuje v řádech dnů až týdnů. Pro jejich zpracování je typické velmi detailní zaznamenání všech činností, zdrojů (informační, materiální, personální, ...) a časových intervalů pro jejich naplnění. Operativní plánování se zaměřuje na bezprostřední dosažení stanovených cílů při nejlepším možném využití zdrojů.

Podnikové plány mohou být sestaveny buď pomocí metody top-down nebo bottom-up. Použití konkrétní metody se odvíjí od úrovně stanovení celopodnikového plánu.

Metoda **top-down**, též označovaná jako retrográdní, je založena na principu plánování směrem odshora dolů podle hierarchie organizační struktury. Jako první se stanoví rámcové strategické cíle a kroky pro jejich dosažení. Následně dochází k jejich postupnému rozpracování na nižší úrovně organizační struktury a zpřesňování parametrů vytyčených cílů. Nevýhoda retrográdního metody spočívá v jednosměrném postupu plánování, který může vést jak ke stanovení nesplnitelných požadavků top managementu pro nižší úrovně řízení, tak také k problematické aplikaci zpětné vazby. Na druhé straně však tato metoda vede k zajištění souladu dílčích plánů s celopodnikovými cíli.

Metoda **bottom-up**, neboli progresivní metoda, představuje způsob plánování odspodu nahoru. Nejprve jsou definovány velmi detailní dílčí cíle na nejnižších úrovních organizační hierarchie. V další fázi plánování dochází k jejich postupnému integrování až na úroveň rámcových globálních cílů. Výhodu progresivní metody plánování lze spatřit ve velmi reálném zpracování dílčích plánů, neboť byly sestaveny subjekty zabývajícími se danou problematikou a na základě aktuálních a relevantních informací. Nevýhodou této metody je poměrně velká pravděpodobnost vzniku rizika, že jednotlivé dílčí cíle v souhrnu nepovedou k naplnění rámcového podnikového cíle.

Jako nejvhodnější způsob plánování se jeví metoda **protisměrného** plánování, která spočívá v sestavení předběžného globálního plánu top managementem podniku. Z něj jsou následně odvozeny dílčí plány pro nižší organizační úrovně, které se přezkoumávají z hlediska jejich dosažitelnosti. Vzniklé odchylky jsou eliminovány. Tento způsob plánování cyklicky probíhá do té doby, dokud není dosaženo shody na všech úrovních řízení. Výsledný plán jasně stanoví povinnosti a odpovědnosti konkrétním pracovníkům pro naplnění cílů a stává se pro ně závazným.

Finanční plánování

Finanční plánování se ve svých aktivitách zaměřuje na zajištění dlouhodobé finanční stability podniku a včasné upozornění na možné problémy v likvidních prostředcích podniku. Význam finančního plánování spočívá v nadefinování finančních cílů a v první řadě také v určení potřebných zdrojů pro dosažení těchto cílů.

Nástrojem pro zajištění finanční rovnováhy podniku se stává finanční plán, který zahrnuje všechny aktivity podniku vytyčené pro dané plánovací období. Úkolem finančního plánování je nejen tvorba prognózy peněžních toků podniku, ale také rozhodnutí o alokaci přebytků likvidity či případné krytí schodku v peněžních prostředcích.

Na rozdíl od účetnictví není finanční plánování regulováno směrnicemi, zákony, zásadami, či principy. Na druhé straně však z důvodu zajištění účelnosti musí splňovat alespoň tyto následující požadavky:

- **Úplnost** – finanční plán musí zahrnovat všechny příjmy a výdaje, případně změny rozvahových položek, pokud dochází k sestavení plánovaného cash-flow nepřímou metodou.
- **Systematičnost** – aktualizace finančního plánu probíhá v návaznosti na ostatní podnikové plány vždy s respektováním faktoru času.
- **Přehlednost** – spočívá ve stanovení takové struktury finančního plánu, která umožní jeho snadnou analýzu a kontrolu.
- **Periodizace** – představuje jasné stanovení alokace příjmů a výdajů do přesně vymezených období.
- **Elastičnost** – finanční plán musí být kontinuálně aktualizován při změně podmínek, aby byla zajištěna reálná vazba na vývoj prostředí.¹⁵

Finanční prognózy

Prognóza předpovídá pravděpodobný budoucí vývoj organizace, ekonomiky, odvětví, životního prostředí apod. Hlavní cíl prognózování spočívá v získání představy o budoucím stavu, která staví na racionálních způsobech předvídání. Získané předpovědi mají zásadní význam při plánování, strategickém řízení či řízení rizik.

Jádro systému podnikového plánování tvoří předpovědi budoucího vývoje podmínek a finančních toků. Především prognózy zaměřené na predikci budoucích finančních toků

¹⁵ FREIBERG, František. Finanční controlling – koncepce finanční stability. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4

(identifikace přebytků nebo schodků likvidity v konkrétním plánovacím období) znamenají významný zdroj informací pro rozhodování managementu společnosti.

Pro predikci budoucích toků finančních prostředků lze použít řadu metod. Volba vhodné metody závisí zejména na požadované přesnosti prognózy, kvalitě a rozsahu datové základny a časovém intervalu předpovědi. V řadě případů si podnik vystačí sice s jednoduchými, avšak poměrně spolehlivými technikami prognózování. Jindy je zapotřebí pro přesné stanovení prognózy použít techniky náročné na programové vybavení, zejména pak matematicko-statistické metody. Pro odhad předpokládaného budoucího vývoje finančních toků na následující měsíc bude zajisté použita jiná metoda, než pokud by docházelo k tvorbě prognózy na období následujících pěti let. Náročnost provedení prognózy obvykle roste se vzrůstající nejistotou velikosti toků, což zvyšuje riziko vzniku možných chyb.

Prognostické techniky se dále dělí na tři základní skupiny:

- 1) **Pragmatické techniky** – odhad budoucích finančních toků na základě zkušeností nebo expertních odhadů.
- 2) **Extrapoláčnické techniky** – použití matematicko-statistických metod pro zpracování minulých dat a jejich projekci do budoucna.
- 3) **Kauzální techniky** – stanovení kauzálního vztahu (příčina x následek).

Reporting

Reporting tvoří jednu z nejdůležitějších částí controllingových aktivit. Hlavním cílem reportingu je poskytovat managementu společnosti potřebné informace, které jsou přesné a relevantní z hlediska rozhodování. Úkolem reportingu je „vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které by měly vyhodnocovat nejen vývoj podniku jako celku, ale v takových dílčích částech a pohledech, které jsou z hlediska řízení rozhodující.“ (Fibířová, 2001, s. 12)

Odpovědnost za sestavení finální zprávy reportingu nese controllingové oddělení. Náplň reportingu spočívá v přípravě informačních zdrojů, analýze dat a zpracování výsledků do podoby umožňujících jejich prezentaci konkrétním adresátům. Podstatou činnosti

prováděných v rámci reportingu je zajištění aktuálních a kvalitních externích i interních informací, které umožní činit správná rozhodnutí.

Obsah a forma reportu je specifikována v podnikových směrnicích nebo metodických pokynech. Požadavky kladené na výkazy a zprávy lze shrnout do následujících bodů:

- **Podrobnost informací** – detailizace zpráv souvisí s úrovní podnikové hierarchie, která je má využívat.
- **Požadovaná struktura** – přesně stanovená pravidla pro sestavení reportu umožní rychlejší rozhodování.
- **Srozumitelnost a přehlednost** – pro lepší znázornění vývoje je vhodné používat grafické prostředky.
- **Vyhodnocení jen ovlivnitelných veličin** – reportovat veličiny jak v peněžním, tak i naturálním vyjádření.¹⁶

Reporty, jejichž součástí jsou i výkazy, slouží vedoucím pracovníkům na všech stupních řízení nejen jako nástroj při rozhodování, ale i jako nástroj vrcholového řízení. Informace zachycené ve zprávě umožňují rozpoznat, jak dochází k plnění stanovených cílů na každém stupni podnikové hierarchie.

Podle toho, zda dochází k pravidelnému vyhotovování zpráv, nebo jsou výkazy zpracovávány jen náhodně, lze reporting dělit na standardní a mimořádný.

Úkolem **standardního reportingu** je vyhotovování zpráv v pravidelných intervalech a v předem stanovené struktuře. Reporty jsou obvykle vydávány v měsíčním, čtvrtletním nebo ročním intervalu. Dle potřeb podniku může docházet i k jejich čtenějšímu vyhotovování, avšak vždy by se měla zvážet efektivnost poskytovaných služeb.

Na druhé straně je **mimořádný reporting** spojen s vyhotovováním zpráv pouze na požádání. Z hlediska poskytovaných informací se může jednat o obsahově zcela mimořádné zprávy či analýzy, které však mají stanovenou standardní strukturu. Reporty

¹⁶ FIBÍROVÁ, Jana. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN 80-247-0482-X

jsou obvykle vydávány nepravidelně, např. v případě vzniku významných událostí, tzn. na rozdíl od standardního reportingu nemají pevně stanovený termín dokončení.

Smysl reportingu spočívá v přípravě informací pro management společnosti, aby byla zajištěna vazba mezi efektivním řízením a uskutečněnými rozhodnutími. Proto by finální zprávy (reporty) měly splňovat následující požadavky:

- **Objektivita** – spočívá v zajištění vzájemné nezávislosti jednotlivých controllingových útvarů. Rozhodnutí managementu podniku by měla být podpořena objektivními informacemi.
- **Ověřitelnost a srozumitelnost** – reportovaná data by měla být jasná a zřetelná všem uživatelům. Důležité je, aby i použité metody a výsledky byly adresátům zcela srozumitelné.
- **Vhodný obsah, forma a struktura zprávy** – vzhledem k tomu, že reporty jsou určeny pro různé úrovně managementu podniku, budou se jednotlivé zprávy lišit z hlediska podrobnosti poskytovaných informací. Obecně lze říci, že čím vyšší je úroveň řízení, tím větší jsou kladeny požadavky na rozsah a formu vyhotovovaných zpráv.
- **Včasnost** – reporty by měly být k dispozici v takových termínech, kdy jsou požadovány příjemci. V tomto ohledu dochází ke střetu mezi aktualitou, přesností a úplností. Pokud management podniku požaduje, aby prezentované údaje byly aktuální, vede to často k vzrůstající nepřesnosti dat. Proces rozhodování staví na přesných a relevantních informacích, a proto v zájmu zachování výše uvedeného vztahu, čerpá data z minulosti. Praxe však ukazuje, že požadavek aktuálnosti informací má daleko větší váhu než požadavek úplnosti a přesnosti.¹⁷

Při samotném zpracovávání finální zprávy je třeba mít neustále na paměti, komu je výstup určen. Příjemcem informací je nejčastěji manažer na dané hierarchické úrovni.

¹⁷ FIBÍROVÁ, Jana. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN 80-247-0482-X

Od postavení adresáta v organizační úrovni se také odvíjí rozsah a forma vypracování zprávy. Nikdy by však neměla kvantita převýšit kvalitu reportu.

Monitoring

Monitoring úzce souvisí se systémem reportingu. Zahrnuje aktivity v oblasti průběžného sledování (monitorování) vývoje stanovených položek, jejichž cílem je získání potřebných dat pro provedení analýz. V oblasti controllingu je tento pojem nejčastěji spojován s problematikou monitoringu pohledávek.

Analýza odchylek

Poslední fáze řízení spočívá v kontrole. Obecně pojem kontrola označuje proces porovnání předem stanovených kontrolních veličin. Význam kontrolní činnosti tkví v rozpoznání chyb, ke kterým mohlo dojít jak ve fázi plánování, tak také při realizaci plánu. Vzniklé odchylky skutečnosti od plánu je zapotřebí odstranit pomocí nápravných opatření. Průběh kontrolní činnosti znázorňuje následující obrázek č. 5.

Obrázek 5 Hlavní prvky kontrolního procesu



Zdroj: Freiberg, 1996, s. 131

Kontrolní veličiny by měly být strukturovány tak, aby bylo možné objektivně zhodnotit vývoj skutečných hodnot. Porovnáním s plánovanými hodnotami jsou následně identifikovány případné odchylky. Další fáze kontrolního procesu spočívá v analýze zjištěných odchylek, identifikaci možných příčin jejich vzniku a stanovení nápravných opatření.

Účetní systém podniku tvoří významný zdroj dat skutečných kontrolních veličin. Odchylky skutečných hodnot od plánovaných se vyhodnocují v absolutních jednotkách (rozdíl skutečnosti a plánu) nebo v relativních jednotkách (procentuální podíl absolutní odchylky z plánované hodnoty). Příčinou vzniku odchylek mohou být například chyby ve výběru plánovacích metod a postupů, nereálné stanovení cílů, existence

informačních bariér, chyby v analýze trhu, nepředvídatelné změny cen apod. Předmětem analýzy příčin by měly být pouze ty odchylky, které mají podstatný vliv na fungování podniku. V praxi se často využívá možnost stanovení tolerančních mezí a až v případě jejich překročení je zjištěná odchylka podrobena analýze příčin vzniku. Z logiky věci vyplývá, že toleranční meze nelze stanovit paušálním procentem pro všechny kontrolní veličiny. Záleží na významu sledované položky vůči stanoveným cílům podniku, na přesnosti tvorby plánů a na průměrných hodnotách odchylek v minulosti.¹⁸

Celková odchylka, zjištěná jako rozdíl mezi plánovanou hodnotou a skutečností, se skládá z následujících složek:

- **Množstevní odchylka** – vzniká vlivem změny objemu vyprodukovaného množství v kusech.
- **Cenová odchylka** – spočívá ve změně prodejních cen.
- **Odchylka variabilních nákladů** – souvisí například s efektivnější úsporou spotřeby materiálu při použití novější technologie ve výrobě nebo nákupem levnějšího materiálu.
- **Odchylka fixních nákladů** – příkladem může být navýšení platby za pronájem skladových prostor.

Analýzou odchylek získává společnost důležité informace o plnění celopodnikových plánů. Přírozenou součástí analýzy je i proces komunikace odchylek. Aby prováděná kontrola byla efektivní, měly by být informace z analýzy odchylek adresovány na ty úrovně řízení, které jsou odpovědné za tvorbu plánů a jejich realizaci. Tato zpětná vazba vede k prohloubení a zpřesnění poznatků o možných příčinách vzniku odchylek a umožňuje navrhnout a zavést příslušná opatření do budoucna.

¹⁸ MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2007.

2 CONTROLLING ZÁSOb

Problematika řízení zásob v podniku je poměrně složitá záležitost, neboť zásoby vstupují do řady podnikových procesů. Střet zájmů v oblasti managementu podniku nastává v případě stanovení optimální úrovně zásob. Oddělení výroby požaduje, aby hladina zásob na skladě byla vysoká, čímž se zajistí plynulost výroby. Na druhé straně se finanční oddělení snaží prosadit nižší úroveň zásob, a to z důvodu minimalizace vázanosti pracovního kapitálu.

Podnik si vytváří zásoby v důsledku časového a prostorového nesouladu mezi vznikem požadavku konkrétní položky a její dostupností. Z uvedeného plyne, že dodavatel nemůže vykrýt objednávku bez časového zpoždění a bez dodatečných nákladů právě v okamžiku vzniku potřeby daného zboží, materiálu, polotovaru či výrobku. Většina společností proto potřebuje pro zajištění plynulého provozu určitou úroveň zásob. Jejich výše a struktura je ovlivněna nejen schopností managementu řídit jednotlivé položky zásob, ale také dalšími faktory, jako jsou například odvětví, konkurenční strategie společnosti, provozní organizační struktura, náklady na kapitál apod.¹⁹

2.1 Členění zásob v podniku

Zásoby představují okamžitě použitelný zdroj, který je systematicky vytvářen k materiálovému zabezpečení plynulosti výroby. Patří mezi oběžný majetek a v rozvaze se vykazují na straně aktiv. Jejich charakteristickou vlastností je krátkodobost, neboť ztělesňují takový majetek, který vstupuje do výrobního procesu, čímž dojde k přeměně na jinou majetkovou složku v rámci jednoho roku. Snahou podniků je, aby docházelo k co nejrychlejšímu koloběhu (materiál → výroba → konečný výrobek). Přesto jsou z hlediska celkového oběžného majetku považovány za nejméně likvidní.

Jejich množství a struktura se odvíjí od velikosti podniku, předmětu činnosti, použitých technologií, situace na trhu surovin a řady dalších faktorů. V průběhu výrobního procesu se hladina zásob neustále mění, což vede i ke kolísání potřeb pracovního kapitálu pro jejich financování. Obecně by měla organizace držet pouze tolik zásob, kolik jich je bezpodmínečně nutné k uskutečnění svých hospodářských aktivit.

¹⁹ KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9

Podle způsobu pořízení se zásoby dělí do dvou skupin:

- **Zásoby nakupované** – podnik od dodavatelů nakupuje skladovaný materiál (tj. suroviny a základní materiál, pomocné látky, náhradní díly, zboží, obaly a další movité věci s dobou použitelnosti kratší než jeden rok).
- **Zásoby vyrobené vlastní činností** – představují výrobky, polotovary, nedokončenou výrobu a zvířata.

Materiál tvoří základní vstup do výrobního nebo obchodního procesu podniku. Zahrnuje následující položky: základní materiál (tvoří podstatu výrobku), pomocné a provozovací látky (barvy, laky, mazadla, palivo, čisticí prostředky), náhradní díly, obaly a obalové materiály a další movité věci s dobou použitelnosti kratší než jeden rok bez ohledu na celkovou výši ocenění.

Nedokončená výroba vzniká na určitém stupni výrobního procesu. Zahrnuje produkty, které již prošly jedním nebo několika výrobními stupni. Nejsou již materiálem, neboť došlo ke zpracování materiálových vstupů, a nejedná se ani o hotový produkt.

Polotovary vlastní výroby představují odděleně evidované produkty, které dosud neprošly všemi výrobními stupni a budou dokončeny nebo zkompletovány do finálních výrobků v dalším výrobním procesu. Na rozdíl od nedokončené výroby mohou být samostatně prodejné, neboť již mají některé užité vlastnosti.

Výrobky tvoří finální výstup převážně výrobních podniků. Zahrnují produkty vlastní výroby, které jsou určeny k prodeji či ke vnitropodnikové spotřebě.

Zvířata zařazená do oběžného majetku představují mladá chovná zvířata, zvířata ve výkrmu, ryby, včelstva, hejna slepic, kachen, krůt a hus na výkrm apod. Vždy je zapotřebí dobře zvážit účel jejich pořízení a záměr podnikatelské jednotky při jejich chovu.

Do **zboží** se zahrnují movité věci a nemovitosti nabyté za účelem jejich dalšího prodeje, tj. jsou předmětem koupě a prodeje v rámci obchodní činnosti. Zbožím se také stávají výrobky vlastní výroby, které byly aktivovány a předány do vlastních prodejen.

Pokud podnik pořizuje takové položky zásob, při kterých dodavatel požaduje složení peněžní zálohy předem, je účetní jednotka povinna účtovat o **zálohách** poskytnutých na pořízení zásob. Je to především z toho důvodu, aby uživatelé účetního výkazu (rozvahy) měli celkovou představu o finančních prostředcích vázaných ve formě zásob.

2.2 Ocenění zásob v podniku

Problematika ocenění zásob je řešena v Českém účetním standardu č. 015 Zásoby, Zákonu č. 563/1991 Sb., o účetnictví (§ 25) a Vyhlášce č. 500/2002 Sb. (§49).

Přestože si podnik vede evidenci zásob na skladních kartách ve hmotných (fyzických) jednotkách, je ze zákona o účetnictví povinen jednotlivé položky zásob ocenit a vyjádřit jejich hodnotu i v peněžních jednotkách. Ocenění se provádí ke vzniku účetního případu, což v případě nakupovaných zásob představuje okamžik jejich pořízení a u zásob vlastní výroby je to moment jejich vytvoření.

Zásoby lze ocenit k okamžiku uskutečnění účetního případu následujícím způsobem:

- Pořizovací cenou.
- Reprodukční pořizovací cenou.
- Vlastními náklady.

Pořizovací cenou se oceňují všechny nakoupené zásoby. Celkovou pořizovací cenu lze rozdělit na cenu pořízení a náklady související s pořízením. Cena pořízení je tvořena kupní cenou daného materiálu, která může být následně snížena o poskytnutou slevu. Mezi náklady související s pořízením se řadí například clo, daň z přidané hodnoty, přepravné, provize, pojistné apod. Do pořizovací ceny nelze zahrnout úroky z úvěrů a půjček, které byly poskytnuty na pořízení zásob.

Reprodukční pořizovací cena se používá pro ocenění zásob, které byly získané bezplatně, například darem nebo dědictvím, nalezené jako inventarizační přebytek, či se jedná o zásoby vložené společníky do obchodní společnosti (hodnota majetku je stanovena na základě znaleckého posudku).

Ocenění pomocí **vlastních nákladů** se používá při stanovení hodnoty zásob vytvořených vlastní činností (tj. nedokončené výroby, polotovarů a hotových výrobků).

Do vlastních nákladů se řadí jednak přímé náklady spojené s výrobou (spotřeba základního materiálu, přímé mzdy,...), ale i část nepřímých nákladů, které se k dané produkci vztahují.

Při vyskladnění lze zásoby ocenit pomocí metod:

- **FIFO** - „First in, first out“ => první do skladu, první ze skladu – úbytky materiálu se oceňují cenou nejstarší zásoby podle toho, jak se postupně ze skladu odebírají. Pro správné použití této metody je zapotřebí, aby měl podnik pečlivě vedenou skladovou evidenci.
- **Průměrné ceny** – cena při úbytku zásob se stanoví jako vážený aritmetický průměr, který může nabývat dvojí podoby – proměnlivý a periodický. Jejich propočet probíhá minimálně jednou za měsíc.
- **Pevné ceny** – ocenění zásob probíhá pomocí předem stanovené (skladové) ceny, jejíž výpočet není upraven žádným předpisem. Záleží pouze na podniku, jakou metodu pro výpočet použije, aby dosáhl co nejvěrnějšího zobrazení skutečnosti. Obvykle se však vychází z předpokládané pořizovací ceny zásoby a cen známých v okamžiku stanovení skladové ceny.

Jednotlivé metody ocenění zásob musí být uvedeny ve vnitropodnikové směrnici společnosti a v průběhu účetního období by nemělo docházet k jejich změnám. Aby byla zajištěna vzájemná srovnatelnost účetních závěrek podniku a z nich propočetných finančních ukazatelů, měl by podnik ve svých hospodářských aktivitách prosazovat princip stálosti použitých metod oceňování.

2.3 Řízení zásob v podniku

Řízení zásob v podniku je považováno za jednu z nejdůležitějších manažerských aktivit. V zásadě zahrnuje aktivity v oblasti zabezpečování a udržování optimálního množství a druhů hmotných zdrojů, které jsou potřebné pro realizaci strategických, taktických a operativních cílů. Efektivnost fungování celé organizace je též ovlivněna úrovní řízení zásob. Z praxe jasně vyplývá, že ony nedostatky v řízení zásob řadu podniků neúměrně zatěžují a tvoří hlavní příčinu nadměrného zadlužení společností.

Operativní řízení zásob spočívá v zabezpečení a udržení jednotlivých druhů zásob v takové výši a struktuře, která odpovídá potřebám vnitropodnikových spotřebitelů. Tyto požadavky jsou uspokojovány včas a v potřebné kvalitě, avšak s minimálními náklady na pořizování a doplňování zásob, stejně tak jako náklady na jejich skladování a udržování. Vedení společnosti by mělo vždy posoudit, jaké důsledky sebou nese stanovená výše a struktura zásob z hlediska plnění dlouhodobých strategických cílů.

Strategické řízení zásob tvoří soubor rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které podnik z celkových disponibilních zdrojů vyčlení na krytí konkrétních položek zásob.²⁰

Významnou úlohu v problematice řízení zásob hrají tzv. řídicí hladiny zásob, které slouží jako nástroj pro řízení, kontrolu a též plní funkci signalizačního prostředku. V praxi se lze setkat s různými metodami jejich určení – od intuitivního stanovení až po využití matematicko-statistických metod za podpory informačních technologií.

Z hlediska signalizace stavu zásob se rozlišuje:

- **Zásoba maximální** - maximální velikost zásob, které je dosaženo v okamžiku dodávky.
- **Zásoba minimální** - minimální velikost zásob, která znamená přerušení zásobovacího toku. Teoreticky se jedná o nulovou úroveň zásob na skladě. V praxi se její výše často stanovuje na úrovni pojistné zásoby.
- **Okamžitá zásoba** - značí aktuální stav zásob ve skladu.
- **Průměrná zásoba** - její výše se vypočte jako aritmetický průměr denních stavů fyzické zásoby za sledované období. Používá se při analýze vázanosti prostředků v zásobách.

²⁰ TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5

Z hlediska operativního řízení se zásoby klasifikují podle jednotlivých funkčních složek následovně:

- **Pojistná zásoba** - zásoby, pomocí kterých může podnik čelit rizikovým faktorům, jako jsou například nepravidelnost dodávek a jejich výše, obtížná predikovatelnost poptávky apod. V podniku plní funkci záchraného balíčku.
- **Objednací zásoba** - zásoba, označovaná také jako signální, která značí takovou velikost zásob, při které je zapotřebí vystavit objednávku, aby dodávka přišla nejpozději v okamžiku dosažení minimální velikosti zásoby.
- **Běžná (obratová) zásoba** - představuje takovou úroveň zásob, která kryje potřeby (požadavky na výdej materiálu) mezi dvěma dodávkami. Během dodacího cyklu kolísá její stav mezi maximální a minimální zásobou.
- **Technická zásoba** - představuje takové množství materiálu, které lze použít přímo do výrobního procesu, zatímco dochází k technologické přípravě ostatního materiálu pro výrobu. Jedná se například o dosušení zásob (u dřeva) nebo dozrání (u sýrů) apod.
- **Havarijní zásoba** - vytváří se v těch podnicích, kde by nedostatek materiálu mohl způsobit závažné poruchy v celém výrobním procesu, např. náhradní díly v elektrárnách.²¹

2.4 Ukazatele řízení zásob

Výše zásob a způsoby jejich řízení mají bezprostřední vliv jak na rentabilitu podniku, tak také na potřebu disponibilních finančních zdrojů. Proto si řada finančních manažerů pokládá otázku, jak má vlastně společnost tento faktor využívat ke své prosperitě. Aby mohli učinit závažná rozhodnutí, potřebují použít takový ukazatel, který bude pracovat s dostupnými daty, zobrazí podstatu zkoumané problematiky a v rámci možností bude mezipodnikově srovnatelný. Proto jsou v oblasti řízení zásob nejčastěji používané dva finanční ukazatele – obrátka zásob a doba obratu zásob.²²

²¹ SYNEK, Miroslav a kolektiv. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1

²² KISLINGEROVÁ, Eva a kol.. Manažerské finance. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9

➤ **Obrátka zásob (OZ)**

Ukazatel obrátky zásob udává, kolikrát se zásoby obrátí (tj. nakoupí a prodají) během daného sledovaného období, nejčastěji během jednoho roku. Jinými slovy řečeno, měří rychlost, jak se zásoby transformují do prodejů.

$$OZ = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (1)$$

Při výpočtu ukazatelů aktivity, a tedy u obrátky zásob, se lze setkat i s variantou, kdy jsou do čitatele zlomku zahrnovány veškeré nákladové položky vztahující se ke konkrétní sledované položce aktiv.

$$OZ = \frac{\text{Náklady na prodané výrobky}}{\text{Průměrná výše zásoby}} \quad (2)$$

Obecně lze říci, že čím vyšší hodnoty ukazatel obrátky zásob nabude, tím rychleji podnik obrací zásoby a tím aktivněji využívá kapitál vložený do této složky oběžných aktiv. Vysoké hodnoty obrátky lze dosáhnout pomocí nízké hladiny zásob, což sebou ale nese možné riziko ohrožení fungování výrobního procesu a s ním souvisejícího prodeje. Nízké hodnoty ukazatele mohou značit zhoršující se stav v oblasti likvidity podniku, problémy v rámci výrobního procesu či při prodeji, což ve své podstatě může vést až ke zhoršení ukazatelů rentability. V tomto případě je dobré zaměřit se na detailnější analýzu jednotlivých druhů a skupin zásob individuálně.

➤ **Doba obratu zásob (DOZ)**

Doba obratu zásob hodnotí, za jak dlouho (resp. za kolik dnů) se průměrně zásoby obrátí v tržbách za rok. Výsledná hodnota udává, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Řadí se mezi poměrové ukazatele, které hodnotí úroveň běžného provozního řízení. Z hlediska trendového vývoje by mělo docházet k jeho klesající tendenci.

$$DOZ = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} \quad (3)$$

Opět se lze setkat s variantou, která počítá ve jmenovateli s hodnotou všech nákladových položek, jež se vztahují k dané sledované položce aktiv. V tomto případě nám ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje, za kolik dní se řízené zásoby transformují do nákladů.

$$DOZ = \frac{\textit{Průměrná výše zásob}}{\textit{Náklady na prodané výrobky}} * n \quad (4)$$

kde „n“ udává počet dní časové periody, za kterou měříme náklady na prodané výrobky (nejčastěji se uvádí 360 dní).

Je-li obrátka zásob počítána jako roční, lze provést výpočet doby obratu zásob následujícím způsobem:

$$DOZ = \frac{360}{OZ} \quad (5)$$

Ukazatele obrátky zásob a doby obratu zásob lze využít nejen v rámci kontrolního procesu, ale také v oblasti plánování zásob. Má-li podnik k dispozici údaje o plánovaných hodnotách nákladů na prodané výrobky a zná hodnotu současné či plánované doby obratu zásob, je možné predikovat velikost zásob na konci sledovaného období.

$$\textit{Zásoby na konci období} = \frac{\textit{DOZ} * \textit{Náklady na prodané výrobky}}{\textit{Počet dní plánované periody}} \quad (6)$$

2.5 Efekty držby zásob v podniku

Ve finančním účetnictví tvoří zásoby dílčí prvek oběžných aktiv, a tudíž navyšují bilanční sumu aktiv. V rámci hospodářské činnosti podniku aktivně vstupují do nákupních, výrobních a prodejních procesů. Jejich skladování však s sebou nese náklady, které ovlivňují konečný efekt podnikání (tj. redukují výsledný zisk podniku). Z uvedeného plyne, že existence zásob v organizaci sebou přináší jak pozitivní, tak také negativní efekty.

Pozitivní efekty držby zásob:²³

- Využívání množstevních slev, okamžitě výhodných cen či úspěšné spekulace na trhu, pouze do té doby, pokud úspory v nákupních cenách převyšují zvýšené náklady spojené s držbou větší hladiny zásob.
- Vyšší objemy jednotlivých nákupů vedou ke snížení frekvence nákupu a tím i k nižším nákladům spojeným s objednávkou a přejímkou zásob do skladu. Opět zde platí podmínka, že výsledný efekt musí být vyšší, než náklady spojené s navýšením zásob.
- Tvorbou pojistné zásoby podnik minimalizuje příčiny vzniku problémů ve výrobním procesu, tj. riziko vyčerpání zásob, nemožnost realizace produktů a možnost vzniku ztrát z ušlých prodejů.
- Větší hladina zásob umožňuje organizaci lépe reagovat na různé požadavky plynoucí z jednotlivých fází obrátového procesu podniku, tj. nákup → výroba → prodej. Zároveň vede ke snižování nákladů na koordinaci podnikových procesů.
- Možnost spekulace na růst tržní hodnoty zásob v čase. Jedná se o takový druh zásob podniku, které potřebují určité předvýrobní ošetření, než je možné jejich vyskladnění – např. zrání, vyschnutí dřeva apod. Důležité je však posoudit, zda zvýšené náklady na skladování v konečném důsledku nepřevýší efekt očekávaný ze spekulativního navýšení hladiny zásob.

Náklad spojené s držbou zásob:²⁴

- Náklady držby zásob, tj. skladovací náklady, nájemné, mzdy skladníků, odpisy a pojistné skladovacích budov, ztráty a škody na zásobách apod.
- Náklady na pořízení zásob zahrnují pořizovací cenu, náklady na dopravu, pojistné, provize, clo atd.
- Náklady z nedostatku zásob jsou představovány ztrátou důvěry zákazníků, úroky a sankcemi spojenými s nedodáním produktů apod.

²³ FREIBERG, František. Finanční controlling – koncepce finanční stability. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4

²⁴ FREIBERG, František. Finanční controlling – koncepce finanční stability. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4

- Náklady na objednání a přijímání zásob, které tvoří poštovné, přejímka, testování atd.
- Náklady kapitálu vázaného v zásobách. Finanční zdroje vázané v zásobách mohou být poměrně nákladné (existence tržních úroků při čerpání cizích zdrojů). Pokud podnik využívá na profinancování zásob vlastní prostředky, i zde je zapotřebí zvážit jejich cenu, neboť společnosti vznikají náklady ušlých příležitostí.
- Náklady vzniklé poklesem hodnoty zásob, tj. jejich znehodnocení, morální zastarávání či pokles tržní hodnoty.

2.6 Metody řízení zásob v podniku

Vlastní řízení zásob **Synek** charakterizuje jako: „*Soubor řídicích činností (analýza, rozhodování, kontrola, hodnocení), jejichž smyslem je nalézt a zajistit takovou výši zásob jednotlivých materiálových druhů, aby byl zajištěn plynulý průběh výrobního procesu při optimální vázanosti kapitálu, spotřebě dodatečné práce a přijatelném stupni rizika.*“ (Synek, 2001, s. 231)

Základní úkol controllingu zásob spočívá v takové úrovni řízení, která povede k převážení výše jmenovaných pozitivních efektů nad negativními efekty držby zásob. V rámci sledovaných materiálových druhů se podnik zaměřuje zpravidla na ty položky, u kterých lze jednak dosáhnout nejvyšších výsledků a zároveň mají zásadní význam pro fungování celého výrobního procesu. Takovéto položky zásob se označují jako „kritické“ a jejich případný nedostatek může podniku způsobit značné škody.

Controlling zásob hledá odpovědi především na tyto dvě základní otázky:

- **KDY** objednat či vyrobit danou položku?
- **KOLIK** objednat či vyrobit těchto položek?

Okamžik vystavení objednávky příp. výrobního příkazu může být odvozen přímo od plánu výroby nebo od hladiny zásob, při které lze pokrýt předpokládanou spotřebu po dobu dodací lhůty nebo po dobu nutnou pro realizaci výroby, aniž by došlo k poklesu výše zásob pod předem stanovenou minimální hodnotu.

Mezi nejpoužívanější nástroje řízení zásob patří:²⁵

- Lineární programování.
- Síťové modely (např. PERT či CPM).
- Deterministické modely řízení zásob (EOQ, POQ, MRP).
- Řízení zásob metodou JIT, TQM apod.
- Stochastické modely řízení zásob.

Výše jmenované metody, modely a nástroje řízení zásob jednoznačně vyžadují počítačovou a softwarovou podporu při jejich zpracování. Volba modelu včetně jeho správného popsání je již plně v kompetenci a odpovědnosti konkrétního podniku, resp. managementu společnosti.

Metoda ABC

Představuje systém diferencovaného řízení zásob, který je velmi snadno použitelný i pro menší podniky. V reálné praxi je poměrně neúčelné a hlavně neefektivní sledovat veškeré položky zásob, a proto se podniky zaměřují na řízení těch druhů zásob, které přinášejí vysokou hodnotu či jsou z hlediska výrobního procesu klíčové.

Metoda ABC vychází ze známého Paretova principu 80:20, který říká, že „80 % světového bohatství je v rukou 20 % obyvatel světa.“ (Scholleová, 2012, s. 97) Obdobně lze tedy tvrdit, že 80 % zásob podniku je zpravidla tvořeno 20 % položek. Z uvedeného pravidla plyne, že pokud se organizace zaměří pouze na 20 % položek, tak bude mít pod kontrolou téměř většinu zásob.

Podstata této metody spočívá v rozčlenění materiálových druhů na tři skupiny (ABC) z hlediska jejich hodnotové spotřeby.²⁶

Skupina A zahrnuje položky, které mají relativně vysoký podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob (obvykle 60 – 80 %) při relativně malém podílu na celkovém počtu

²⁵ ČERVENÝ, Josef. Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj řízení podniku. Praha, 2006. Disertační práce na Chemicko-inženýrské fakultě Vysoké školy chemicko-technické v Praze

²⁶ KISLINGEROVÁ, Eva a kol.. Manažerské finance. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9

položek (tj. 5 – 20 %). Právě těmto položkám zásob by měl podnik věnovat největší pozornost a uplatňovat například následující pravidla:

- Monitorovat nevyřízené objednávky a provádět opatření ihned po překročení dodací lhůty.
- Inventura zásob – denně až měsíčně.
- Při objednávkách propočítávat očekávanou poptávku, velikost dodávky a pojistnou zásobu.
- Objednávat častěji malá množství zásob.
- Usilovat o zkracování dodací lhůty.
- Pravidelně vyhodnocovat zvolenou metodu predikování.

Materiálové zásoby zařazené do skupiny A musejí být nejsnáze přístupné, aby bylo umožněno jejich rychlé vyskladnění. Dopravní cesta musí být co nejkratší, aby se materiál co nejdříve dostal na pracoviště a nedocházelo tím k prostojům ve výrobním procesu.

Do **skupiny B** se řadí takové položky zásob, které mají podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob přibližně stejný jako je jejich podíl na celkovém počtu položek (tj. cca 10 – 20 %). Skupina je tvořena malým množstvím položek, a tudíž se přechází od permanentní kontroly ke kontrole periodické. Velikost objednacích množství zásob se většinou řídí statistickým odhadem. Z hlediska řízení zásob pro ně platí stejná pravidla jako u skupiny A pouze s tím rozdílem, že budou prováděna s menší četností. Velikost dodávek a pojistné zásoby je zapotřebí udržovat na vyšší úrovni.

Skupinu C pak tvoří zbývající položky, které mají velmi malý podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob (tj. 5 – 20 %) při majoritním podílu na celkovém počtu skladovaných položek (60 – 80 %). Z hlediska kontroly je této skupině věnována nejmenší pozornost. Zásoby jsou objednávány na základě přímých požadavků oddělení výroby. Základem jsou velká objednacích množství a vysoká úroveň dodavatelských služeb, která povede k neustálému udržování těchto položek na skladě.

Princip fungování metody ABC lze aplikovat i na více skupin. Jejich optimální počet by se však měl odvíjet od efektivity zásobovacího procesu a vázanosti finančních zdrojů v těchto oběžných aktivech.

Analýza XYZ

Pro rozdělení materiálových zásob do jednotlivých skupin může být použito i kritérium průběhu spotřeby zásob v čase. Materiál roztříděný podle struktury spotřeby poskytuje vedoucím pracovníkům lepší rozhodovací podklady pro aktuální plánovaná opatření.

Materiálové zásoby podniku lze členit do skupin X, Y a Z.

Materiál X se vyznačuje vysokou stálostí průběhu spotřeby. Z hlediska vývoje položek vykazuje pouze malé výkyvy v porovnání s jejich absolutní výškou. Budoucí potřeba je proto snadno predikovatelná s vysokou statistickou přesností. Nákup materiálu X by měl být proto časově sladěn s výrobním procesem podniku.

Materiál Y zahrnuje takové položky zásob, jejichž spotřeba pravidelně stoupá nebo klesá podle vývojového trendu. Jedná se spíše o sezónní výkyvy ve spotřebě. Předvídatelnost budoucí potřeby je značně omezená, lze ji predikovat se střední přesností. Materiál Y by měla společnost nakupovat do zásoby a vytvářet tak určitou hladinu pojistné zásoby.

Materiál Z je charakteristický nepravidelnou velmi sporadickou spotřebou. Predikce budoucí potřeby zásob těchto materiálů je velmi obtížná. Materiál Z by měl být nakupován po jednotlivých kusech.

Míra stability poptávky je propočtena na základě směrodatné odchylky spotřeby, která se vypočítá podle vzorečku:²⁷

$$SD_k = \sqrt{\frac{\sum_{k=1}^m (d_{ki} - \bar{d}_k)^2}{n}} \quad i = 1, 2, \dots \quad (7)$$

kde:

SD_k směrodatná odchylka pro k-tou položku materiálu,

d_{ki} spotřeba k-té položky za i-té období,

²⁷ JIRSÁK, Petr, MERVART, Michal, VINŠ, Marek. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2012. ISBN 978-80-7357-958-6

- \bar{d}_k průměrná spotřeba k-té položky,
n počet sledovaných období spotřeby.

Nakonec se vypočte variační koeficient pro každou položku podle vzorečku:

$$COV_k = \frac{SD_k}{\bar{d}_k} \quad (8)$$

Konkrétní rozdělení položek materiálu do jednotlivých skupin se řídí velikostí variačního koeficientu:

- $COV <0;0,2>$ spotřeba materiálu je stabilní a přísluší skupině X.
- $COV (0,2;1>$ spotřeba materiálu je středně stabilní a přísluší skupině Y.
- $COV (1;\infty)$ spotřeba je nestabilní a spadá do skupiny Z.

Následující dva modely (EOQ a POQ) vycházejí z předpokladů:

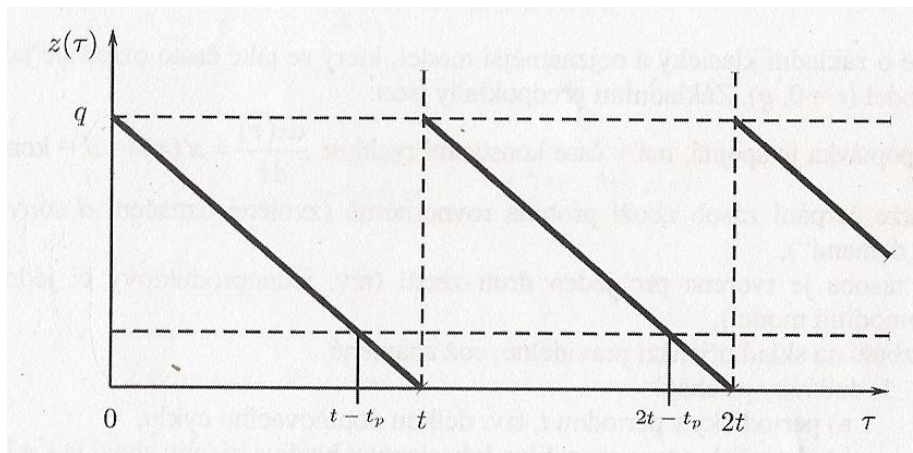
- Poptávka je deterministicky určena v čase, tj. je vymezena funkcí $f(t)$.
- Monitoring stavu zásob na skladě probíhá průběžně, a tudíž lze získat potřebné informace v čase, kdy jsou požadovány.

Model EOQ (Economic Order Quantity)²⁸

Jedná se o model periodicky doplňovaných zásob s konstantní velikostí dodávky. V literatuře lze nalézt též označení Harrisův-Wilsonův model. Poptávka je spojitá, má v čase konstantní rychlost, a tudíž čerpání zásob ze skladu probíhá rovnoměrně. Objednávka je vystavena v okamžiku, kdy je dosaženo signální hladiny zásob. Dodávky přicházejí na sklad pravidelně a mají vždy stejný objem. Po jejich naskladnění vzroste hladina zásob na maximum, ze kterého postupně klesá v důsledku jejich spotřeby.

²⁸ LUKÁŠ, Ladislav. Pravděpodobnostní modely v managementu: teorie zásob a statistický popis poptávky. Praha: Academia, 2012. ISBN 978-80-200-2005-5

Obrázek 6 Grafické znázornění modelu EOQ



Zdroj: Lukáš, 2012, s. 36

kde:

q objem dodávky zboží,

t délka doplňovacího cyklu,

t_p dodávkový cyklus (tj. doba od vystavení objednávky až po převzetí zásob do skladu).

Optimální velikost dodávky lze vypočítat podle následujícího vzorečku č. 9.

$$q_{opt} = \sqrt{\frac{2n_p Q}{n_s}} \quad (9)$$

kde:

n_p náklady na pořízení dodávky,

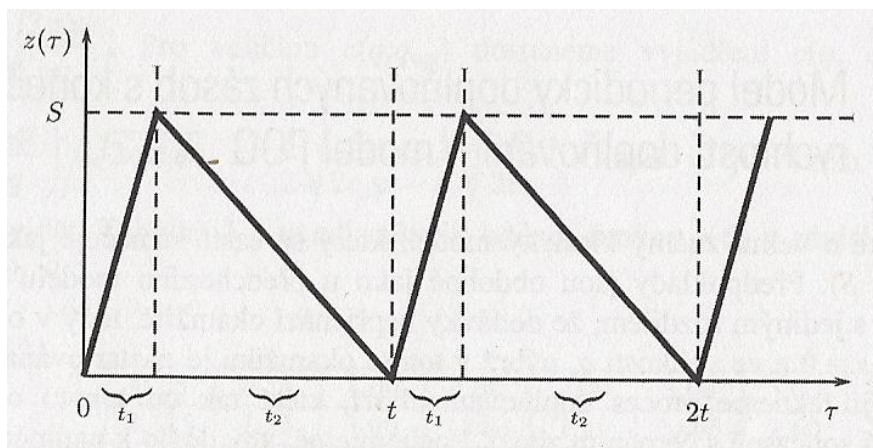
n_s náklady na skladování 1 výrobku za jednotku času,

Q celková potřeba zboží.

Mezi další výpočty modelu patří optimální počet dodávek, celkové náklady na pořízení zásob, celkové náklady na skladování zásob, optimální délka dodávkového cyklu apod. Hlavní cíl modelu spočívá v optimalizaci velikosti zásob v závislosti na požadavku minimalizace nákladů spojených se skladováním.

Model POQ (Production Order Quantity)²⁹

Představuje model periodicky doplňovaných zásob s konečnou rychlostí doplňování. Zatímco v modelu EOQ přicházely dodávky do podniku okamžitě (tj. v čase kdy signální hladina zásob dosáhla úrovně $s = 0$), v modelu POQ je dosažení tohoto signálního bodu chápáno jako povel k započetí výroby. Proces doplňování zásob a jejich čerpání probíhají tedy souběžně. Je pochopitelné, že pokud má být sklad naplněn i přes postupné odebírání zásob, je zapotřebí, aby rychlost doplňování byla větší než rychlost čerpání. Příjem zásob do skladu probíhá až do okamžiku, kdy je dosaženo maximální úrovně zásob (S), poté je proces doplňování pozastaven. V důsledku výroby však i nadále dochází k vyskladnění zásob.

Obrázek 7 Grafické znázornění modelu POQ

Zdroj: Lukáš, 2012, s. 42

kde:

S nejvyšší hladina zásoby během cyklu,

t délka cyklu, kde $t = t_1 + t_2$.

I v tomto případě je hlavním kritériem modelu minimalizace nákladů spojených se skladováním zásob. Dále lze sledovat optimální velikost dodávky, optimální délku dodávkového cyklu apod.

²⁹ LUKÁŠ, Ladislav. Pravděpodobnostní modely v managementu: teorie zásob a statistický popis poptávky. Praha: Academia, 2012. ISBN 978-80-200-2005-5

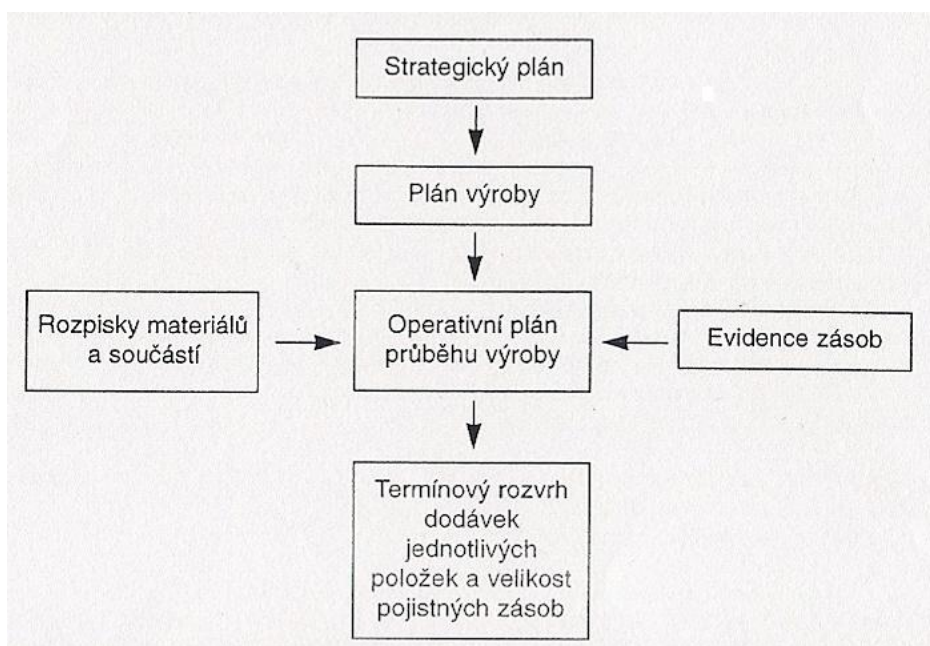
Model MRP (Material Requirement Planning)³⁰

Jedná se o systém plánování materiálových požadavků, který s pomocí vhodného softwarového programu umožňuje plánovat potřeby, zásoby a kontrolu nákladů nákupu. S jeho pomocí mohou manažeři kombinovat množství vzájemně provázaných rozhodnutí, která se váží k objednávání, rozvrhování, manipulování a využití zásob konkrétních položek surovin, materiálů, výrobků apod., jež tvoří finální produkt společnosti. Obecně řečeno, systém MRP představuje moderní přístup využívaný při operativním řízení zásob.

Podstata MRP spočívá v dekompozici finálního výrobku na jednotlivé díly a montážní skupiny. Tento postup následně umožní koordinovat proces objednávání a dodávání dílů a určit termín zahájení výroby. Podkladem pro rozhodnutí se stává operativní plán.

Prvky systému MRP zobrazuje následující obrázek č. 8.

Obrázek 8 Prvky systému MRP



Zdroj: Tomek, 1999, s. 205

Hlavní cíle a úkoly, které mají být realizovány, jsou zachyceny ve strategickém plánu. Na něj navazuje hlavní rozvrh produkce, který obsahuje informace o plánovaném

³⁰ TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5

množství výrobků, termínech pro zadávání a odvádění produktů, pravomocích a kompetencích odpovědných osob, časovém harmonogramu průběžných kontrol apod. Významnou roli v celém systému hraje pečlivá evidence zásob, která umožňuje reálné zachycení faktických, disponibilních a bilančních stavů. Požadované množství jednotlivých komponent pro sestavení finálního výrobku je určeno rozpisem materiálů a součástí.

Aplikace systému MRP vede ke zvýšení kvality řídicí práce a růstu její produktivity, neboť umožňuje rychle reagovat na neočekávané změny, jako jsou například inovace technologií, poruchy ve výrobě, změna dodacích lhůt, výběr nového dodavatele aj. Výsledkem fungování systému je tvorba prognózy poptávky po výrobcích, která je zabezpečována odpovídající výrobou, marketingem, prodejem a dalšími pomocnými a obslužnými procesy.

Metoda JIT (Just in Time)³¹

Metoda JIT je považována za moderní metodu řízení zásob. Řeší problematiku vztahů mezi dodavatelem a odběratelem. Oba články zásobovacího řetězce si časově a prostorově dokonale vyhovují. To znamená, že odebírající článek získává materiál, výrobek či zboží právě v okamžiku, kdy jej potřebuje. Vzhledem k tomu, že dodávající článek plní tyto požadavky „právě včas“, není zapotřebí vytvářet zásoby. Podstata této metody proto spočívá v tvorbě „nulových zásob“ a stoprocentní jakosti.

Cílem systému JIT je trvalé a dlouhodobé snižování nákladů zejména zkracováním doby jednotlivých procesů, omezováním neproduktivních činností a hledáním případných úspor nákladů. Snahou podniků je dosahovat co nejvyšší kvality výkonů, což zajisté povede ke zvyšování hodnoty produktů v očích zákazníků.

Úspěšnou aplikaci tohoto systému mnohdy znesnadňuje, či přímo znemožňuje řada faktorů, neboť v reálné podnikové praxi lze těžko dosáhnout fungování výrobního procesu bez zásob. Příčinou mohou být následující faktory: spolehlivost dodavatele, dostupnost dopravních služeb a rychlá reakce všech článků logistického řetězce na případné poruchy.

³¹ KISLINGEROVÁ, Eva a kol.. Manažerské finance. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9

3 PROFIL SPOLEČNOSTI KEY PLASTICS JANOVICE S. R. O.

3.1 Key Plastics L. L. C.

Mateřská společnost Key Plastics L. L. C. působí na trhu od roku 1986. Řadí se mezi světové dodavatele plastových automobilových komponentů. Velice silnou pozici má podnik na trhu dveřních uchopovačů, tlakových nádob na kapaliny, dekorativních krytů v interiéru automobilu, loketní opěrky, ofukovačů a dalších funkčních dílů. Hlavní sídlo společnosti se nachází Severní Americe, konkrétně v Northville v Michiganu. V současné době zaměstnává cca 3 500 pracovníků. Generálním ředitelem společnosti Key Plastics L. L. C. je pan Terrence Gerard Gohl.³²

Divize společnosti nalezneme po celém světě. Na americkém kontinentě se jedná o závody ve Spojených státech amerických (Felton, Howell, Grand Rapids, Hartford City) a Mexiku (Chihuahua I & II). Výrobní program je zaměřen na produkci interiérových a exteriérových sestav klik, vnějšího obložení a přístrojových desek. Přední místo si podniky drží v realizaci komponentů nacházejících se pod kapotou automobilů (tlakové kapalinové nádržky, posilovače řízení, cívky a kryty motorů).

V Evropě se nachází výrobní závod v České republice (Janovice nad Úhlavou), Německu (Löhne) a Portugalsku (Leiria, Vendas Novas). Zde se mateřská společnost snaží udržet špičkové technologie pro loketní opěrky a větrací mřížky.

V Asii jsou umístěny závody v Číně (Shanghai) a Japonsku. Realizované produkty řadí tamější pobočky mezi přední dodavatele ofukovačů, rádiových a navigačních rámečků a interiérových klik.

Klíčovými faktory úspěšného celosvětového působení organizace jsou realizace customizovaných dodávek, globálně řešené just-in-time produkty, využití těch nejmodernějších informačních, komunikačních a výrobních technologií, úzká spolupráce se zákazníky na každém kroku vývojového procesu – virtuální analýzy, 3D simulace, design výrobků, prototypování.

³² <http://www.keyplastics.com/about-key>

3.2 Key Plastics Janovice s. r. o.

Společnost Key Plastics Janovice s. r. o. se nachází v areálu bývalých kasáren v Janovicích nad Úhlavou (západní Čechy). Jedná se o dceřinou společnost, která se stala součástí celosvětové skupiny Key Plastics od 1. 4. 2010. Řadí se mezi významné dodavatele plastových součástek pro automobilový průmysl, zjm. ofukovače a loketní područky. Key Plastics Janovice s. r. o. představuje supermoderní závod na výrobu plastových dílů do interiérů automobilů řady předních evropských značek.

Předmětem podnikání společnosti je:

- 1) Výroba plastových výrobků a pryžových výrobků.
- 2) Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor a poskytování pouze základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor.
- 3) Velkoobchod.

Základní kapitál podniku činí 100 000 000,- Kč a je tvořen peněžním vkladem zakladatele. Ten zároveň jako jediný společník vykonává působnost valné hromady. Působnost statutárního orgánu společnosti vykonávají dva jednatele - Terrence Gerard Gohl (USA) a Scott Allan Wawrzyniak (USA). Jednatelé jsou povinni jednat jménem společnosti samostatně ve všech věcech. Funkci prokuristy podniku vykonává Carsten Oleff (SRN), který je oprávněn samostatně zastupovat a podepisovat smlouvy jménem podniku. Jediným společníkem Key Plastics Janovice s. r. o. je OLHO Finance Czech GmbH, kterému náleží 100 % obchodní podíl.

Účetnictví podniku je vedeno na základě právních předpisů platných na území České republiky. Účetní zápisy jsou prováděny v peněžních jednotkách české měny a v českém jazyce. Účetní závěrka se sestavuje v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví v platném znění, vyhláškou č. 500/2002 Sb. a Českými účetními standardy pro podnikatele. Pro přepočítání operací v cizí měně během roku se používá vyhlášený kurz ČNB ke dni uskutečnění účetního případu.

3.2.1 Historie

Společnost OLHO – Technik Czech s. r. o. vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 9. prosince 2004. Podnik byl založený na dobu neurčitou za účelem žádosti o podporu investic (investičních pobídek). Jediným zakladatelem a společníkem, který zároveň vykonával působnost valné hromady, se stala mateřská společnost OLHO – Technik Oleff + Holtmann oHG se sídlem v Löhne (Spolková republika Německo).

Výstavba tohoto supermoderního závodu na výrobu plastových dílů do interiérů automobilů byla dokončena v listopadu roku 2005. Zkušební provoz byl zahájen v prosinci téhož roku. Následující rok společnost rozjela sériovou výrobu v nové (dnešní) výrobní a zrekonstruované administrativní budově. První projekty, zaměřené na výrobu plastových výrobků do interiérů osobních automobilů, směřovaly jako dodávky pro Škodu Octavii, VW Transporter nebo VW Touran.

V roce 2007 společnost úspěšně dokončila certifikaci systému managementu jakosti ISO 9001:2000, což představovalo první důležitý krok pro zvýšení image podniku v očích zákazníků. Za precizní práci v oblasti personálního řízení a motivace pracovníků získalo OLHO Technik Czech ocenění 6. nejlepší zaměstnavatel České republiky roku 2007 udělované poradenskou společností v oblasti lidských zdrojů Aon Hewitt. Organizace zároveň intenzivně pracovala na získání systému certifikace managementu jakosti podle normy ISO/TS 16 949³³, který následně vedení podniku obdrželo. Tento krok se stal mezníkem při získávání nových zakázek pro závod v Janovicích nad Úhlavou. V květnu roku 2008 se společnost stala držitelem mezinárodně uznávaného certifikátu „Investors in People“³⁴. Toto osvědčení znamená pro podnik záruku špičkové úrovně řízení lidských zdrojů.

V roce 2009 se mateřská společnost dostala do finančních potíží a byla nucena vyhlásit insolvenční řízení. Prvořadým úkolem vedení podniku bylo udržení veškerých aktivit závodu v plném rozsahu. Management podniku schválil implementaci řady procesů, které vedly

³³ Norma ISO/TS 16 949 - Automotive - Quality Management System představuje standard řízení jakosti, který je vyžadován automobilovým průmyslem. Tento certifikát umožňuje dodávat produkty přímo výrobcům automobilů (OEMs).

³⁴ Jedná se o jediný mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Hodnotí schopnost podniku efektivně získávat a motivovat vysoce výkonné zaměstnance.

k osamostatnění společnosti v oblasti výroby, řízení projektů, konstrukce a vývoje. V únoru roku 2009 získala organizace certifikát normy ISO 14 001, na kterou se v předešlém období usilovně připravovala. V personální oblasti byla společnost OLHO Technik Czech s. r. o. oceněna speciální cenou Gender studies za projekt „Rovné příležitosti“.³⁵ Od 1. dubna 2010 se OLHO Technik Czech s. r. o. společně se svojí mateřskou společností v Löhne staly součástí skupiny podniků Key Plastics, což vedlo též ke změně obchodní firmy společnosti na Key Plastics Janovice s. r. o., člen skupiny Key Plastics.

Rok 2012 znamenal pro společnost velice úspěšný rok od svého vzniku, neboť se prodeje podniku přiblížily na dosah hranice 800 milionů korun. Došlo ke stabilizaci objemů výroby a jejímu nárůstu na téměř dvojnásobek ve srovnání s rokem 2009. Personální systém společnosti získal ocenění v rámci soutěže HREA za projekt „Firma jako místo, kde trávíme třetinu našich životů“. Na konci roku 2012 v organizaci pracovalo 336 zaměstnanců.

3.2.2 Poslání a vize společnosti

Poslání, vizi a strategii společnosti vytváří vedení podniku. Jedná se o dlouhodobé směřování organizace. Cíle společnosti vyplývají přímo ze strategie. Další krok strategického plánování spočívá v převedení cílů do měřitelných číselných ukazatelů. Každé oddělení zodpovídá za vybrané cíle společnosti, které spadají do jejich působnosti a kompetencí. Všechna oddělení tak společně naplňují cíle celé organizace, zároveň tedy i její strategii. Jednotliví pracovníci se plněním svých úkolů podílejí na splnění cílů svého oddělení.

Poslání společnosti

„Být dynamickou, kreativní a inovativní společností v oboru plastových dílů a kinematických modulů“³⁶ pro automobilový průmysl.“

³⁵ Ocenění bylo uděleno za rovné příležitosti pro ženy a muže, snahu sladovat pracovní a osobní život. Rovné příležitosti z hlediska národnosti, pohlaví, rasy i věku, podporu žen ve vedoucích pozicích, umožnění postupného návratu do práce formou brigád a zkrácených úvazků, atd.

³⁶ Moduly = pohybové součástky.

Vize společnosti

„Podpora vzdělávání zaměstnanců na všech úrovních podniku. Využívání znalostí, dovedností a nápadů všech zaměstnanců a jejich aktivní zapojení do chodu podniku. Být přístupni změnám a novým technologiím v našem oboru i moderním trendům v oblasti řízení výroby.“

Vize společnosti je časově vymezena na období 2011 – 2021.

Zákazníci strategického záměru

Zákazníci společnosti se dělí na tři skupiny. Skupina OEM (z anglického Original Equipment Manufacturer) představuje koncového uživatele. V tomto případě se jedná o konkrétní automobilku, která zpracovává nakupované výrobky od svých subdodavatelů. Označení Tier 1 značí přímé dodavatele, tedy společnosti, které mohou své produkty dodávat rovnou automobilce. Na nižší pozici se nachází podniky označované Tier 2, které představují subdodavatele. Do této skupiny patří společnost Key Plastics Janovice s. r. o. Podnik průběžně prochází zákaznickými audity tak, aby se mohl stát dodavatelem svých produktů přímo OEMs. O projekty se podnik musí ucházet řádně v rámci výběrového řízení a s několikaletým časovým předstihem.

Produkt a jeho výjimečnost

Společnost Key Plastics Janovice s. r. o. se ve svých podnikatelských aktivitách zaměřuje především na výrobu ofukovačů a středových područek. Jelikož se jedná o celosvětově inovativní a špičkový sortiment, dbá podnik na dodržování norem v oblasti kvality – ČSN ISO 9001, ČSN ISO 16 949. Výrobky se vyznačují absolutní bezpečností, komfortem a moderním designem.

Popis trhu

Společnost Key Plastics Janovice s. r. o. je součástí skupiny Key Plastics, která působí celosvětově. Ve svých výrobních aktivitách se zaměřuje na realizaci plastových komponent do interiérů automobilů předních světových značek. Od spuštění výroby v roce 2006 podnik disponuje potenciálem převzít některé strategické činnosti na poli

nákupu pro oblast střední a východní Evropy. Jedná se například o výběr a řízení dodavatelů a cen nakupovaných surovin a polotovarů.

Technologické, technické a užité přednosti produktu

Technologické oddělení Key Plastics Janovice s. r. o. neprovádí žádné aktivity v rámci výzkumu a vývoje. Podnik spolupracuje se sesterskou společností v Löhne, od které přebírá hotové projekty do sériové výroby. I nadále pokračuje intenzivní podpora a výměna zkušeností mezi členy projektových týmů a techniků obou společností.

Inovace jsou základem pro dlouhodobou výkonnost a nejvyšší úroveň kvality na všech úrovních řízení. Proto dochází k pravidelné recertifikaci získaných certifikátů v oblasti norem ISO (ISO 14 001, ISO TS 16 949, ISO 9001/2000). Každý zaměstnanec je podporován a vyzván k inovativním nápadům, ať už jde o obchodní procesy nebo produkty.

Společnost praktikuje aktivní odpovědnou ochranu životního prostředí. Produkty, které jsou vyráběny, jsou šetrné k okolnímu prostředí. Key Plastics Janovice s. r. o. si uvědomuje svoji zodpovědnost a dbá na dodržování všech předpisů a zákonných norem v oblasti ochrany životního prostředí.

Strategie záměru

Dlouhodobým cílem společnosti je stát se vysoce spolehlivým a vyhledávaným partnerem svých zákazníků. Klíčem pro naplnění toho záměru jsou pro podnik motivovaní, technicky zdatní a iniciativní pracovníci.

Všeobecně uznávaná strategie skupiny Key Plastics zní: *„Nejvyšší míra servisu a kvality, orientace na požadavky zákazníka, zvyšování komplexnosti výrobků, trvalé zlepšování, předcházení chybám.“*

3.2.3 Logo společnosti

Logo podniku obsahuje název mateřské společnosti. Na levé straně je vyobrazeno písmeno K, které značí počáteční písmeno skupiny „Key Plastics“. Barevné propojení šedé a červenožluté barvy má také svůj význam. Šedá barva je symbolem konzervativnosti, spolehlivosti, serióznosti a důstojnosti. Světle červená barva značí čistotu, jemnost a odpočinek. Žlutá ve spojení s oranžovou působí velmi optimisticky.

Barvy přitahují pozornost zákazníků, a proto je důležité zvážit jejich správnou volbu a kombinaci. Společnost Key Plastics Janovice je jednoznačně spojována s barevnou kombinací šedé a červenožluté. Jedná se o barvy, které jsou provázány celou firemní kulturou.

Obrázek 9 Logo společnosti



Zdroj: Key Plastics Janovice s. r. o., intranet

3.2.4 Charakteristika výroby

Celý výrobní proces probíhá ve třech výrobních halách. Jedná se o halu vstřikování, lakovnu a montáž. V rámci výrobního procesu výrobek prochází postupně všemi halami, ve kterých se postupně zvyšuje jeho přidaná hodnota. Na montáži se kompletují finální výrobky určené k expedici.

Veškeré obrázky týkající se výroby jsou k nahlédnutí v příloze A.

Vstříkovna

Celý výrobní proces začíná ve vstříkovně, kde se vyrábí polotovary v podobě vstříkovaných dílů. Sacím zařízením je na halu pomocí dopravníků dopraven granulát, který tvoří základní materiálovou složku produktu. Granulát se umístí do formy uvnitř vstříkolisu a tlakovou silou se vylisuje výsledný tvar polotovaru. Ten je

následně pomocí automatického robota vyjmut z formy a uložen na určené místo ve vstřikolisu.

Obsluha stroje odebere polotovary ze stroje a zkontroluje ho. Následuje proces balení, který probíhá podle předem určeného balicího předpisu. V konečné fázi se výrobek uloží na paletu, kterou si převezme manipulant. Ten plnou paletu přistaví k zaskladňovacímu místu, kde je za pomoci automatického ramena paleta uložena do skladu AKL nebo výškového regálu.

Na hale se nachází celkem 19 vstřikovacích lisů s uzavírací silou 80 – 500 tun. Výroba je plně automatizovaná. Nastavení daného výrobního procesu provádí technik.

Lakovna

Podle plánu výroby manipulant vyskladní potřebné množství jednotlivých dílů (postupuje se dle metody FIFO). Na lakovnu jsou polotovary přepraveny pomocí dopravníků z AKL skladu. Připravené díly se připevňují na držáky, které pracovník postupně vkládá do lakovací linky VenJakob. Posuvný pás dopraví držáky až k lakovacím tryskám, které daný polotovar nalakují vodou-ředitelnými a syntetickými laky. Zbytková barva se zachytává do proudící vody, která je odváděna do čističky.

Zároveň na této hale probíhá i potisk. Výrobek se usadí do formy, pracovnice aktivuje stroj, který tamponem nanese barvu na danou pozici výrobku a tím se provede otisk požadovaného symbolu.

Důraz se opět klade na provádění důsledné kontroly. V některých případech se vyžaduje provedení 200 % kontroly. Ta je uskutečňována v případech, kdy je polotovar určen k přímému dodání zákazníkovi. Proces balení se provádí podle předem určeného balicího předpisu. Polotovary opět odváží manipulant k zaskladňovacímu místu, kde dojde k jejich uložení do AKL skladu.

Montáž

Na této hale výrobek dostává svoji finální podobu. Probíhá zde ruční, poloautomatická a automatická montáž dílů. V prostoru výrobní haly se nachází 25 linek (např. levé, pravé a střední ofukovače a středové područky pro výrobce BMW, Citroen, Peugeot apod.) Během dne tak může probíhat výroba na všech projektech najednou.

Výsledný produkt se skládá z více polotovarů. Ke kompletaci se používají díly zpracované na vstříkovně, lakovně a drobný nakupovaný materiál. Vše je na halu přepraveno pomocí dopravníkového systému z AKL. Pro snazší orientaci v procesu zásobování se využívá systému kanban karet. Pokud pracovník spotřebuje veškerý materiál v bedínce, vezme žlutou kanban kartu patřící ke konkrétnímu polotovaru (výrobek, který prošel vstříkovnou a lakovnou) a předá ji manipulantovi. Ten zadá pokyn do AKL skladu na vyskladnění potřebného množství dílů. Manipulant doplní zásobu u montážní linky.

Konkrétní pracovní linka se skládá z několika pracovišť. Každé pracoviště má přesně stanovený postup výroby, který je znázorněn v manuálu kompletace formou obrázkové dokumentace.

Finální produkt prochází konečnou 100 % kontrolou. Pracovník výrobek zabalí podle předepsaného balicího předpisu a uloží na paletu. Manipulant paletu převeze k zaskladňovacímu místu a zanesením do systému skladové evidence se určí příslušné umístění ve skladu.

Na montáži dochází ke kompletaci plastových dílů např. pro automobily Škoda Octavia, Škoda Fabia, Škoda Superb, Audi Q7, BMW X1, Citroen C3, Citroen C4, Peugeot 308, Peugeot T9 atd.

Sklad

Pro skladové hospodářství podnik mezi jednotlivými výrobními procesy využívá AKL sklad řízený počítačem. Každý materiál má své přesně určené místo uložení. Příjem a výdej materiálu ze skladu probíhá pomocí tří robotů. Ty konkrétní materiál najdou a vyzvednou z regálu a přesunou k dopravníku. Následně je skladníkem pomocí čárového

kódu vyskladněn a určen k použití do výroby. Pomocí dopravníku se materiál přesouvá do dané výrobní haly.

3.2.5 Přístup společnosti k životnímu prostředí

Veškeré aktivity uskutečňované v rámci výrobního procesu jsou prováděny v souladu s požadavky Úřadu na ochranu životního prostředí. V roce 2009 prošla společnost úspěšně systémem certifikace v souladu s normou ISO 14 001, která specifikuje požadavky na systém řízení péče o životní prostředí.

Vedení společnosti stanoví v rámci politik a cílů takové úkoly pro své pracovníky, které vedou k udržení případně ke zlepšení systému péče o životní prostředí. Získáním certifikátu podnik zároveň demonstruje svůj postoj k životnímu prostředí vůči zákazníkům, dodavatelům a veřejnosti.

Společnost sleduje environmentální aspekty prováděných činností i realizovaných produktů. Proto je každý zaměstnanec povinen dbát pokynů tak, aby byla naplněna priorita ochrany životního prostředí.

Ve výrobním procesu se používají vodou-ředitelné a syntetické laky. Přebytečná barva se při lakování na lince VenJakob zachytává do proudící vody, která je odváděna do čističky, jež je její součástí. Uvnitř společnosti se nachází odpadkové koše pro třídění na plast, papír a smíšený odpad.

3.2.6 Organizační struktura

Řízení společnosti je přehledně definováno plochou organizační strukturou, která umožňuje delegovat pravomoci a odpovědnosti až na jednotlivé pracovníky. Z hlediska sdružování činností se jedná o funkcionální organizační strukturu, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi nebo aktivitami zařazeni do konkrétní skupiny.

V čele podniku stojí ředitel. První linii vedoucích pracovníků tvoří:

- Vedoucí výroby, který nese plnou odpovědnost za výrobní proces.
- Vedoucí kvality, do jehož působnosti spadá i pozice interního auditora a zmocněnce pro jakost.

- Vedoucí technického oddělení, který zodpovídá za technickou podporu výroby a řízení projektů.
- Vedoucí oddělení logistiky.
- Vedoucí personálního oddělení, který vykonává úkoly spojené s řízením lidských zdrojů a zároveň komunikuje jak uvnitř, tak navenek společnosti.
- Vedoucí finančního oddělení.

Na každé směně řídí chod provozu jeden až dva mistři, kteří dohlíží na bezproblémový chod výrobního procesu. Za průběh výroby na konkrétním projektu zodpovídá vedoucí linky, který obvykle plní funkci konečné kontroly. Důležitou úlohu mají též samotní výrobní dělníci, bez kterých by nebylo možné samotnou výrobu realizovat.

Vedení podniku Key Plastics Janovice s. r. o. prosazuje „lean“ strukturu řízení. Lean management představuje komplexní systém řízení, který zahrnuje činnost celého podniku jako takového, zároveň se také orientuje na výrobu kvalitních výrobků s nízkými náklady. Mezi prvky štíhlého řízení se řadí například pracovní zásady s novými pohledy na organizaci, strategické řešení klíčových podnikatelských úloh, vědecko-inženýrské metody či pragmatické pracovní nástroje pro pracovníky.

Mezi prvky štíhlého řízení, které společnost praktikuje, patří: zákaznický princip (interní i externí zákazník), štíhlá organizační struktura, snaha o nastavení týmové společnosti, plánování, řízení a využití všech zdrojů podniku včetně personálního potenciálu, orientace na kvalitu (5S, Kanban,...), snižování plýtvání, plynutý materiálový tok, použití nástrojů projektového řízení apod.

Organizační struktura je k nahlédnutí v příloze B.

4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Analýza prostředí hodnotí připravenost společnosti realizovat svůj strategický záměr. Zaměřuje se na zjištění příležitostí a případných hrozeb, silných a slabých stránek. Důležitým faktorem, který je zapotřebí brát v úvahu při analýze prostředí, je variabilita podmínek. Při jednoduchých statických podmínkách, kdy proměnlivost je poměrně nízká, je předpokládáný vývoj prostředí snadno předvídatelný. Pro následnou predikci budoucích podmínek lze využít metodiku analýzy historických dat. V případě dynamického vývoje podmínek prostředí je zapotřebí analyzovat jednotlivé faktory zvlášť, ale zároveň se musí zohlednit i jejich vzájemná provázanost.

V rámci analýzy prostředí rozlišujeme externí a interní analýzu.

4.1 Externí analýza

Externí analýza zahrnuje analýzu makroprostředí a mezoprostředí. Výstupem činností prováděných v rámci externí analýzy je seznam příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).

4.1.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí existuje nezávisle na vůli organizace. Jeho prvky podnik nemůže ovlivnit nebo jen velice obtížně.

Legislativa

Společnost se při výkonu své podnikatelské činnosti řídí obchodním a občanským zákoníkem, zákonem o účetnictví, zákoníkem práce atd. Zároveň jsou dodržovány předpisy týkající se bezpečnosti práce na jednotlivých pracovištích. Společnost Key Plastics Janovice s. r. o. je držitelem certifikátů ISO 9001/2000, ISO 16 949, ISO 14 001, což ji zavazuje dodržovat příslušné předpisy vyplývající z dané normy.

Jelikož je společnost plátcem DPH, týkají se jí změny uskutečněné v roce 2012, kdy došlo ke zvýšení snížené sazby z 10 % na 14 %. Základní sazba zůstala na původní úrovni a to 20 %. Pro rok 2013 se počítalo se sjednocením obou sazeb na úroveň 17,5 %. Tato problematika byla projednávána na mnoha zasedáních vlády. Proces

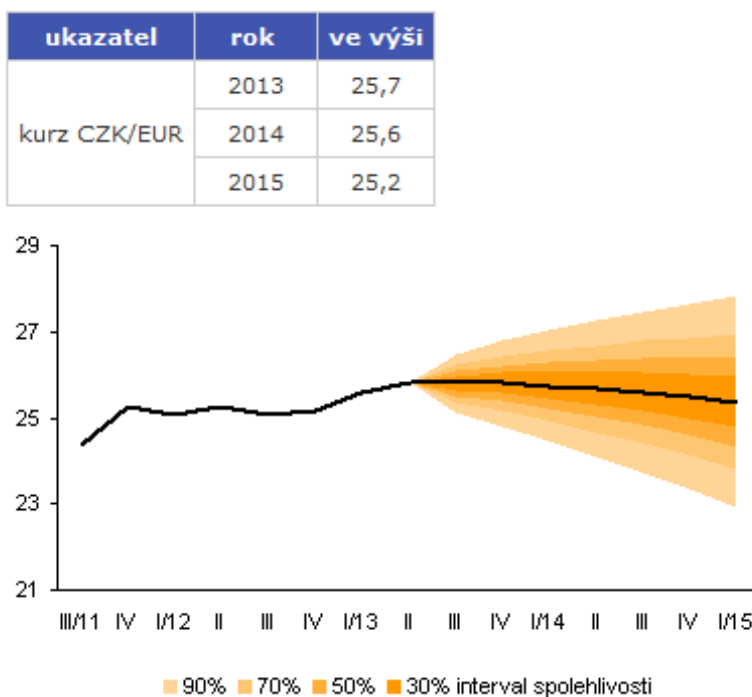
vyjednávání nakonec dospěl ke kompromisu a došlo ke zvýšení obou sazeb o jeden procentní bod (základní sazba = 15 %, zvýšená sazba = 21 %). S účinností od 1. ledna 2014 bude u zdanitelného plnění nebo přijaté úplaty uplatňována sazba daně ve výši 17,5 %. Zároveň podnikatelským subjektům vznikla povinnost nahlásit správci daně do 28. února 2013 čísla všech bankovních účtů používaných pro svoji ekonomickou činnost. Důvodem tohoto nařízení bylo zamezení vzniku daňových podvodů.

Ekonomika

Společnost Key Plastics Janovice s. r. o. navazuje obchodní vztahy jak s tuzemskými podniky, tak také s podniky v zahraničí. Proto je zapotřebí sledovat vývoj směnného kurzu.

Prognóza kurzu

Obrázek 10 Prognóza vývoje směnného kurzu podle ČNB



Zdroj: ČNB, on-line: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#kurz; 12. 8. 2013

„Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje kurzu. Nejtmavší pásma kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 %.“ (ČNB, 2013)

Z obrázku č. 10 je patrné, že vývoj směnného kurzu CZK/EUR se bude pohybovat poměrně stabilně na úrovni 25 CZK/EUR. Lze tedy předpokládat, že by nemělo docházet ke vzniku významných kurzových rozdílů.

Raiffeisenbank a.s. ve své prognóze zveřejněné dne 5. 8. 2013 předpokládá následující vývoj směnných kurzů:

Obrázek 11 Prognóza směnných kurzů CZK/EUR, CZK/USD

Prognóza				
Kurz ke konci období	aktuální kurz	září 2013	prosinec 2013	březen 2014
CZK/EUR	25,81	25,50	25,20	25,00
CZK/USD	19,46	19,50	19,40	19,10

Zdroj: Raiffeisenbank a.s., on-line: <http://www.rb.cz/attachements/pdf/analyzy/7dni.pdf>; 12. 8. 2013

Jak obrázek ukazuje, mělo by v průběhu roku 2013 docházet k poklesu kurzu z úrovně 25,81 CZK/EUR na 25,20 CZK/EUR. Hranice 25,00 CZK/EUR by měla být pokořena na začátku roku 2014. V případě směnného kurzu CZK/USD lze předpokládat, že bude docházet ke značným výkyvům ve vývoji. Nejprve by mělo docházet k oslabení koruny na úroveň 19,50 CZK/USD v září roku 2013. Změna ve vývoji směnného kurzu by měla nastat koncem tohoto roku a koruna by měla posílit svoji pozici na 19,40 CZK/USD. Posilování koruny by mělo pokračovat i začátkem následujícího roku 2014.

Z hlediska makroekonomického prostředí musí společnost sledovat aktuální znění právních norem, předpisů a nařízení. Pokud by chtěl podnik využít možnost financovat svoji činnost z cizích zdrojů, např. čerpání bankovního úvěru, měl by sledovat též vývoj a dění na poli úrokových sazeb.

Technologie

Technologie, které společnost využívá při své výrobní činnosti, pocházejí od sesterské společnosti Key Plastics Löhne (SRN). Upřednostňují se dražší investice do technologií, neboť za jejich použití společnost realizuje kvalitnější produkty přinášející konkurenční výhodu. Inovace technologií v podniku umožňují snížení nákladů a omezení plýtvání. Žádné aktivity v rámci výzkumu a vývoje společnost Key Plastics Janovice s. r. o. sama neuskutečňuje.

Ekologie ISO 14 001

Existuje celá řada právních norem týkajících se ochrany životního prostředí. V současné době se však neprojednává žádná právní norma, která by mohla zásadním způsobem ovlivnit uskutečnění stávajících i plánovaných projektů.

Společnost v oblasti výroby činí taková opatření, aby bylo minimalizováno působení škodlivin na okolí.

4.1.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí může podnik částečně ovlivnit svými marketingovými aktivitami.

Tradičním přístupem v analýze mezoprostředí je Porterův model pěti sil, který se zaměřuje na působení pěti základních faktorů:

- Vyjednávací síla zákazníků.
- Vyjednávací síla dodavatelů.
- Hrozba vstupu nových konkurentů.
- Hrozba substitutů.
- Konkurence v oboru.

Zákazníci

Zákazníky společnosti tvoří jak tuzemské, tak také zahraniční podniky. Jedná se především o subdodavatele koncového uživatele (automobilka). Nejvýznamnějšími odběrateli v rámci České republiky jsou Faurecia Mladá Boleslav a Johnson Controls, kteří plní funkci subdodavatele automobilky Škoda. Zahraniční partnery podniku tvoří převážně subdodavatelé dodávající produkty do koncernu Volkswagem a PSA, tj. například společnosti SAS Bratislava či Faurecia France.

Tabulka č. 3 ukazuje, že téměř 60 % všech prodejů tvoří ofukovače do osobních automobilů. Dále zákazníci odebírají loketní opěrky (27,9 % prodejů) a držáky nápojů, které ale tvoří poměrně malé procentuální zastoupení vůči předchozím dvěma produktům.

Tabulka 3 Prodeje společnosti z hlediska vyrobených produktů

Produkty	Prodeje v tis. EUR	Procento
Ofukovače	20 998	57,3%
Loketní opěrky	10 233	27,9%
Držáky nápojů	522	1,5%
Ostatní	4 847	13,2%

Zdroj: Key Plastics Janovice – intranet, duben 2013

Následující tabulka č. 4 přehledně zachycuje prodeje společnosti z hlediska jednotlivých značek automobilů.

Tabulka 4 Prodeje společnosti z hlediska značek automobilů

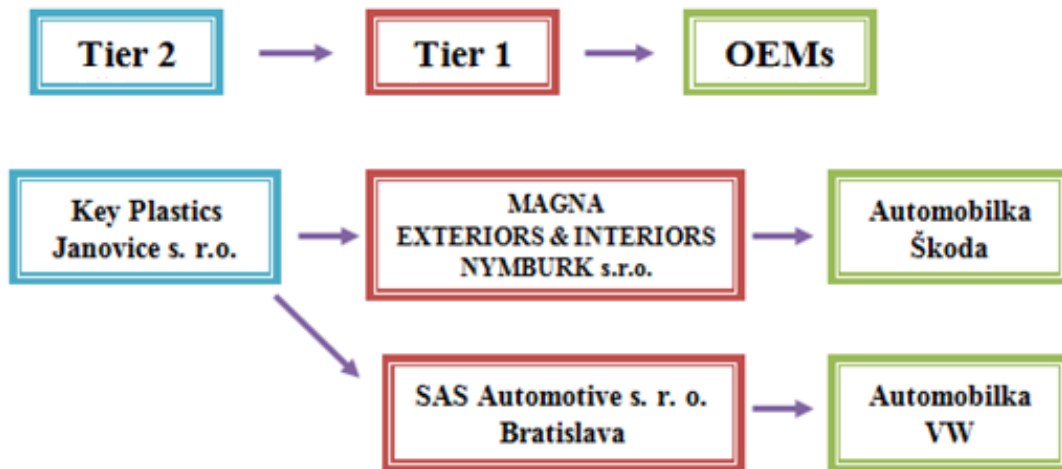
Zákazník	Prodeje v tis. EUR	Procento
Škoda	15 254	41,6%
PSA	11 722	32,1%
VW	2 905	7,9%
BMW	1 253	3,4%
Volvo	461	1,3%
Audi	188	0,5%
Ostatní	4 847	13,2%

Zdroj: Key Plastics Janovice – intranet, duben 2013

Z tabulky je patrné, že největšími odběrateli plastových komponent jsou automobilové společnosti Škoda (41,6 % prodeje), PSA (32,1 % prodeje), Volkswagen (7,9 % prodeje) a BMW (3,4 % prodeje).

Společnost Key Plastics Janovice s. r. o. se řadí mezi podniky spadající do skupiny označované jako Tier 2, která představuje pozici subdodavatele. Realizované plastové komponenty jsou dodávány pomocí prostředníků do automobilek Škoda či Volkswagen. Označení Tier 1 představuje přímé dodavatele OEMs. Mezi odběratele společnosti se řadí Magna Nymburg nebo SAS Bratislava. Výše zmíněné vztahy zachycuje následující obrázek č. 12.

Obrázek 12 Dodavatelsko-odběratelské vztahy



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Pojem **OEM** představuje zkratku anglického výrazu Original Equipment Manufacturer. Jedná se o obchodní termín, který označuje výrobce – v našem případě jde o automobilku. Při své výrobě používá díly, komponenty a zařízení od jiných výrobců a finální výrobek už prodává pod svou vlastní obchodní značkou.

MAGNA EXTERIORS & INTERIORS NYMBURK s.r.o. je společnost zabývající se zpracováním plastů a termoplastů (technologie vstřikování na strojích Kraussmaffeí). Podnik vyrábí náročné technické díly pro automobilový průmysl a montované systémy (přístrojové desky).

SAS Automotive s.r.o. Bratislava je světovým leadrem v oblasti výroby a montáže palubních desek do osobních automobilů. Podnik je součástí celosvětového koncernu SAS Automotive Systems, který je tvořen 20 výrobními závody a 5 vývojovými centry.³⁷

Konkurence

Existuje velké množství podniků, které se specializují na výrobu komponent a doplňků pro automobilový průmysl, neboť v tomto oboru vidí značný potenciál. Přestože si společnost Key Plastics Janovice s. r. o. zvolila za svůj předmět podnikání také

³⁷ http://www.sas-automotive.com/tindex/en_locations.htm

pronájem nemovitostí a velkoobchod, zaměřuje se ve své obchodní činnosti především na výrobu plastových výrobků a pryžových výrobků.

Společnost nevnímá žádný podnik jako příliš velké ohrožení své podnikatelské činnosti. Z pohledu konkurence lze vidět pouze jako potenciální hrozbu například tyto společnosti:

- 1) **Technicplast, s.r.o.** – výroba plastových dílů, plastových součástí a komponent - technologie vstřikování.
- 2) **MB TOOL, s.r.o.** - vývoj a výroba nástrojů a komponentů pro automobilový průmysl.
- 3) **International Automotive Components Group, s.r.o.** - realizace interiérů pro automobilový průmysl.
- 4) **GALL, s.r.o.** - výroba dílů a náhradních dílů pro automobilový průmysl, obrábění na CNC strojích, výroba a montáž plastových dílů.

Substituční výrobky

Možnost substituce produktů v oblasti plastových komponent do osobních automobilů není příliš velká. Dalo by se říci, že se jedná převážně o potenciální konkurenty, kteří by mohli ohrozit pozici podniku svými produkty. Jelikož ve společnosti neexistuje marketingové oddělení, nemá organizace možnost ovlivnit případné substituty.

Dodavatelé

Společnost používá pro klasifikaci svých dodavatelů jednoduchý formulář, pomocí kterého hodnotí jejich schopnost dodat včasnou a kvalitní objednávku materiálu a zboží. Jednotlivým obchodním partnerům je přiřazeno označení A, B a C značící úroveň vzájemné spolupráce.

Všichni dodavatelé působí ve zpracovatelském průmyslu. Mezi nimi jsou převážně obchodní partneři ze Spolkové republiky Německo, což je dáno zeměpisnou polohou organizace. Dalšími dodavateli jsou podniky působící v České republice, Slovensku či Nizozemsku. Případný výpadek u dodavatelů základního materiálu by mohl pro společnost znamenat ohrožení chodu výroby.

Jako výrobní společnost potřebuje podnik pro realizaci svých produktů základní materiál (granulát a laky), nástroje, nářadí a nakupované díly. Významní jsou též dodavatelé energií, tepla a vody.

4.1.3 Příležitosti a hrozby společnosti

Společnost si za dobu svého působení na trhu vybudovala velmi dobré jméno nejen v rámci regionu, ale i celosvětově. Dobré povědomí o společnosti vede ke zvyšování image organizace. Jako největší příležitost v tomto směru se jeví možnost stát se podnikem na úrovni TIER 1, být tedy přímým dodavatelem OEMs.

Podnik neustále usiluje o zkvalitnění vlastní produkce, inovaci strojního zařízení vedoucí k realizaci produktů nejlepší jakosti za použití těch nejmodernějších technologií. Tyto skutečnosti zajisté povedou ke zvýšení počtu realizovaných zakázek. Růst nových projektů přijímaných do výroby je podporován udržováním a obnovováním certifikátů norem ISO 9001/2000, ISO 14 001 a ISO/TS 16 949 vyžadovaných v rámci udělování zakázek automobilového průmyslu.

Ve společnosti nefunguje žádné marketingové oddělení, které by svými aktivitami mohlo zmírnit působení sil mezoprotředí. Podnik v rámci udržování svého dobrého jména podniká pouze činnosti v rámci personálního oddělení na podporu rozvoje kulturních a společenských aktivit regionu. Toto lze vidět jako možnost ohrožení, neboť vznik marketingového oddělení by zajisté vedlo k podniknutí potřebných kroků nutných k omezení vlivu konkurence, možných substitutů a vyjednávací síly zákazníků.

Realizace produktů společnosti je silně závislá na dodávkách základního materiálu. Možné ohrožení tedy představuje i výpadek klíčových dodavatelů energií a základních surovin. V multiplikačním efektu by tato skutečnost vedla ke ztrátě nejvýznamnějších odběratelů podniku, poklesu tržeb a vzniku finanční nestability podniku.

Z makroekonomického hlediska je důležité mít připravené scénáře pro případ neočekávaného vývoje měnového kurzu. Pracovat s nástroji pro řízení finančního rizika, aby se zabránilo vzniku velkých kurzových ztrát. Působení organizace mohou také ovlivnit časté změny v legislativě, zpomalování ekonomiky a pokles poptávky po produktech.

4.2 Interní analýza

Interní analýza zahrnuje analýzu mikroprostředí. Výstupem činností prováděných v rámci interní analýzy je seznam silných stránek (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses). Mikroprostředím označujeme nejbližší okolí podniku, které společnost ovlivňuje svými aktivitami.

4.2.1 Management společnosti

Plánování

Strategické plánování dalšího rozvoje společnosti je závislé na strategii skupiny Key Plastics. Daný strategický plán je přizpůsoben technickým, finančním a personálním možnostem závodu Key Plastics Janovice. Hlavním úkolem vedení společnosti je nejenom samotné rozpracování plánů, ale zároveň i zajištění zdrojů potřebných pro jejich naplnění.

Na základě dlouhodobého plánu se každoročně dávají dohromady plány kapacitního vytížení s tím, že se v průběhu roku mohou mírně lišit – možnost poupravení například při změně technologie výroby. Každá činnost ve společnosti je normovaná, což umožňuje získávat velice přesné údaje o vytížení kapacit. Prodejní plán je každoročně aktualizován vždy na období následujícího roku oddělením logistiky.

Organizování

Organizační struktura podniku je funkcionální. Pracovníci se sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Ředitel společnosti má pod sebou cca 6 přímých podřízených. Jedná se o vedoucí pracovníky pracující v oddělení personalistiky, financí, logistiky a nákupu, výroby, kvality a technického oddělení. Ve společnosti jsou stanovena jasná pravidla pro výkon činností a odpovědnost za jejich splnění.

Za prioritu následujících let je považováno vytvoření týmu vývoje a konstrukce montážních a lakovacích přípravků, což zajisté povede k osamostatnění podniku na podpůrných aktivitách sesterské společnosti. Vznik oddělení s inženýrsko-obchodní činností, které bude zařazeno na úroveň oddělení výroby, kvality a technického oddělení.

Vedení pracovníků a motivace

Personální oddělení přistupuje ke každému zaměstnanci individuálně a podporuje jeho osobní rozvoj. Pomocí benefitů se snaží zvýšit loajalitu pracovníků vůči podniku a snižovat míru fluktuace. Prioritou je vytváření pozitivního prostředí formou otevřené komunikace. Organizace nabízí možnost pracovního uplatnění všem pracovníkům bez rozdílu pohlaví, rasy a národnosti. Společnost podporuje interní profesní a kariérní růst. Jedním z úkolů oddělení HR je permanentní vyhledávání, udržení a rozvíjení spolupracovníků za účelem naplnění dlouhodobé strategie podniku stát se vysoce spolehlivým a vyhledávaným partnerem svých zákazníků.

Podnik k 13. srpnu 2013 zaměstnával 309 pracovníků (z toho 128 nevýrobních a 181 výrobních). Řadí se mezi významné zaměstnavatele klatovského okresu. Převážná většina zaměstnanců pracuje ve společnosti již delší dobu. Jejich zkušenosti a znalosti představují pro společnost významné know-how.

Ve společnosti Key Plastics Janovice s. r. o. je zavedena pevná měsíční mzda. Každý pracovník má v měsíci svůj pevný finanční základ, který je neměnný. Přesčasové hodiny se započítávají do tzv. „flexikonta“ a jsou určeny k výběru ve formě náhradního volna. Docházka se denně zaznamenává do informačního systému. Jedenkrát měsíčně jsou získaná data kontrolována vedoucími jednotlivých oddělení. Výrobní pracovníci jsou motivováni k lepším výkonům na základě vyšší produktivity. Čím lepší produktivita, kvalita výrobku a dodržení pořádku na pracovišti, tím lepší ohodnocení. Technicko-hospodářští pracovníci mají součástí mzdy prémiovou složku, jejíž výše se odvíjí od plnění daných kritérií – půlročních cílů, které jsou stanoveny nad rámec jejich pracovní činnosti.

Společnost nabízí svým zaměstnancům tyto benefity: příspěvek na dopravu (jeho výše je závislá na vzdálenosti bydliště), 50 % příspěvek na teplou stravu v místní jídelně, příspěvek na péči zaměstnanců o své zdraví – poukázky na vitamíny, měsíční příspěvky na wellness a fitness, masáže, sauny a bazény, jazykové kurzy německého a anglického jazyka, dárek pro zaměstnance k narození dítěte, dárky za zlepšovací nápady atd.

V rámci sportovních aktivit se podnik účastní turnajů ve fotbale, nohejbale, volejbale či tenisu. Každoročně se koná den otevřených dveří pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, kde si návštěvníci mohou prohlédnout prostory organizace. Další společenskou aktivitou je pořádání akce „Den pro zaměstnance a jejich rodiny“ spojený s fotbalovým turnajem. Pro děti je připravena řada soutěží a her. Vždy na konci roku společnost organizuje pro své zaměstnance firemní večírek.

Výroba

Společnost při realizaci svých produktů využívá takové materiály, které jsou šetrné vůči životnímu prostředí. Moderní technologie (vstřikování plastů, lakování a montáž jednotlivých výlisků do finálního výrobku) použité při výrobě vedou k vysoké kvalitě, funkčnosti a nezávadnosti produktů. Výroba je hodně automatizovaná. Z technologického hlediska se jedná o uzavřený okruh procesů, který je zakončen finálním výrobkem.

Velkou předností společnosti je plně automatizovaný sklad dílů řízený pomocí počítačového softwaru, který zajišťuje automaticky řízený veškerý tok materiálu. Uvnitř AKL³⁸ skladu pracují tři robotizované jednotky, které umísťují finální produkty uložené ve speciálních krabicích na předem určená místa. Tyto jednotky konkrétní materiál najdou, vyzvednou z regálu a přesunou k dopravníku. Následně je skladníkem pomocí čárového kódu vyskladněn a určen k použití do výroby. Pomocí dopravníku se materiál přesouvá na danou výrobní halu, kde je zásobovačem převezen na konkrétní výrobní linku. Investice do AKL skladu postavila základy pro dlouhodobou konkurenceschopnost společnosti nejen v regionu, ale i v rámci evropského měřítka.

Z hlediska prostorového řazení strojů a zařízení podnik využívá technologické uspořádání, kdy jsou stroje seskupovány podle příbuznosti technologie. Proto je výroba realizována nejprve na hale vstřikovny, kde se pomocí tlakové síly vylisuje plastový polotovar, který je dále povrchově upraven na hale lakovny. Konečnou podobu produkt dostává na hale montáže, odkud putuje na expedici. Toto uspořádání umožňuje větší operativnost řízení a velkou pružnost při změně výrobního sortimentu. Zároveň je však náročné na odborné požadavky jednotlivých pracovníků.

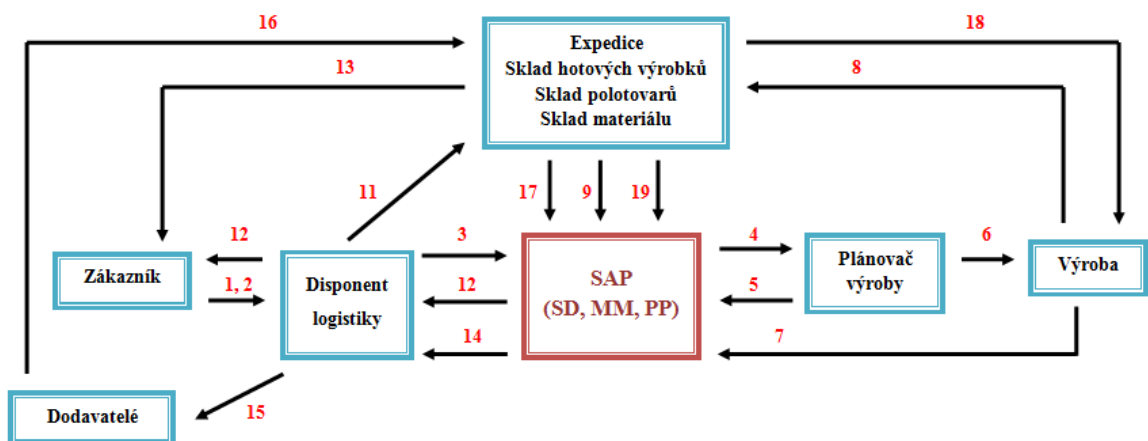
³⁸ AKL = das automatische kleinteillager.

Společnost využívá některé metody průmyslového inženýrství, aby odstranila zdroje plýtvání ve všech fázích výrobního a nevýrobního procesu. Jedná se například o:

- *Poka yoke* – systém technických opatření, které zabraňují lidské chybovosti - nastavení výrobních zařízení tak, aby bylo zajištěno to, že nelze provést jeden proces vícero způsoby.
- *Kanban* – signalizace stavu zásob a rozpracované výroby – vede k omezení plýtvání ve formě nadprodukce.
- *5S* – vede ke zjednodušení a usnadnění práce na pracovišti, zvýšení bezpečnosti práce, zvýšení reaktivity a snížení nákladů – hlavní zásady této metody jsou úklid, uspořádání, čistota, standardizace a disciplína.
- *Kaizen* – neustálé zlepšování procesů malými kroky za účasti všech pracovníků - hlavním úkolem této metody je motivace spolupracovníků, aby sami přicházeli s návrhy na zefektivnění činnosti, kterou každodenně vykonávají a kterou velmi dobře znají.

Následující obrázek č. 13 zachycuje, jak probíhá proces vyřízení objednávky od obchodního partnera včetně skladového hospodářství.

Obrázek 13 Postup při obdržení objednávky



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Popis:

Disponent společnosti obdrží odvolávku od odběratele, která by se dala označit jako před-objednávka (1). Značí výhled na 3 měsíce dopředu z hlediska objednaného počtu produktů. Následuje zpřesnění objednávky (2), kde je již uveden přesný počet objednaných kusů. Objednávka je zanesena do informačního systému SAP (3) buď prostřednictvím EDI, nebo manuálně pracovníkem logistiky v modulu SD (Sales and Distribution). IS zahrnuje také modul MM (Materials Management), který umožňuje sledovat průběh činností v rámci skladového hospodářství a logistiky podniku a také sledování potřeb surovin a materiálů pro výrobní proces včetně modulu PP (Production Planning), jenž slouží pro plánování výroby na základě objednávek zadaných do SAP.

Pokud SAP zjistí, že na skladě není potřebné množství hotových výrobků či polotovarů, upozorní plánovače výroby, kolik výrobků a kdy je zapotřebí vyrobit (4). Plánovač výroby pak požadavek vyhodnotí a s ohledem na ekonomické využití kapacit naplánuje výrobu v SAP (5) a v souladu s IS zadá požadavek do výroby (6). SAP zároveň kalkuluje budoucí spotřebu materiálu a surovin, a tudíž disponent při kontrole skladových zásob obdrží informaci, kolik materiálu a kdy bude potřeba objednat (14). Na základě těchto informací generuje z IS objednávky a odesílá je dodavatelům.

Jakmile jsou finální výrobky případně polotovary vyrobeny, výroba nahlásí počet vyrobených dílů do SAP (7). Výrobky jsou pak naskladněny do skladu hotových výrobků jak fyzicky (8), tak evidenčně (9). Vše je zároveň proúčtováno. Disponenti průběžně sledují stav hotových výrobků (10). Před odesláním dodávky disponent v IS vystavuje dodací list, který je pak vytištěn na pracovišti expedice (11) a společně se zbožím doručen zákazníkovi (13). Zároveň probíhá proces generování a tisk faktury, která je zaslána na fakturační adresu zákazníka (12).

SAP upozorní disponenta na potřebu objednání materiálu (14), který tuto informaci vyhodnotí a potřebné množství objedná u dodavatele (15). Dodavatel dodá materiál do společnosti, vyhotoví se příjemka (17) a dojde k fyzickému naskladnění dodávky (16). Po zadání výrobních zakázek do IS je materiál vyskladněn a fyzicky přistaven do výroby (18). Na základě zpětného hlášení (7) je kalkulovaná normovaná spotřeba

jednotlivých materiálů, a tudíž může dojít i k průčtování spotřeby materiálů do účetnictví podniku (19).

Kontrola

Podnik uplatňuje kontrolní činnosti na všech stupních řízení:

- Vstupní kontrola se provádí zpravidla u těch druhů materiálů, které jsou náchylné k vadám případně poškození během transportu.
- Dalším stupněm je průběžná kontrola, kterou provádí pracovníci kontroly v průběhu výrobního procesu.
- Konečná výstupní kontrola se provádí před samotným uvolněním produktu k zákazníkovi.

Společnost používá elektronický informační systém SAP, pomocí kterého se všechny potřebné informace dostávají až na nejnižší úroveň řízení v podniku.

Podíváme-li se na obrázek č. 13 zachycující postup při obdržení objednávky, vidíme, že při příchodu odvolávky do organizace, je do systému založen požadavek, který je sledován až do konečné fáze prodeje finálního produktu. Každá zakázka je sledována samostatně a obsahuje podrobnou dokumentaci. Jde například o materiálové zabezpečení, personální obsazení, požadavky na kapacitu, kdo provádí průběžnou kontrolu polotovaru a kdo konečnou kontrolu finálního výrobku. Nemůže nastat situace, že na výrobu konkrétního počtu produktů se spotřebuje podstatně větší množství, než je normováno. Skladová evidence je řízena pomocí čárových kódů. Daná zakázka obsahuje seznam činností, které je zapotřebí vykonat. Každá činnost je definována čárovým kódem, který se naskenuje do počítače při zahájení činnosti a při ukončení.

Na montáži probíhají práce na několika projektech najednou. Výroba plastových komponent je ukončována 100 % kontrolou. Vedoucí kvality, který zároveň zastává pozici zmocněnce pro jakost a interního auditora, každý den namátkově kontroluje výrobky.

4.2.2 Marketing

Marketingové oddělení jako takové ve společnosti neexistuje. Marketingové aktivity jsou prováděny centrálně v rámci skupiny Key Plastics. Některé marketingové aktivity jsou v pravomoci personálního oddělení, které zajišťuje pouze činnosti související s PR podniku a společenskou odpovědností firmy.

Společnost si je plně vědoma své morální odpovědnosti za obchodní a výrobní aktivity nejen vůči skupině Key Plastics, ale také vůči místní komunitě a městu Janovice nad Úhlavou. Proto v rámci svých možností podporuje sportovní a kulturní dění v regionu. Zvláštní pozornost věnuje spolupráci s mateřskou školkou a fondu na ochranu ohrožených dětí Klokánek. Podnik formou sponzoringu financuje např. celostátní materiál určený na osvětu mládeže v boji proti drogové závislosti, zneužití dětí na internetu apod.

Společnost si v průběhu let vytváří pozitivní image mezi zaměstnavateli v regionu díky aktivní účasti na setkání personalistů či odborných konferencích. Zároveň se tím zvyšuje povědomí o organizaci v celé České republice.

4.2.3 Výzkum a vývoj

Společnost sama neprovádí žádný výzkum a vývoj. Veškeré inovace přichází z vnějšího prostředí od sesterské společnosti Key Plastics Löhne (SRN).

Do budoucna by ale společnost ráda vytvořila vlastní tým vývoje a konstrukce montážních a lakovacích přípravků, což by vedlo k osamostatnění těchto aktivit na sesterském podniku.

4.2.4 Finanční analýza

Další kritérium, které se hodnotí při interní analýze, je finanční síla podniku. Provádí se výpočty ukazatelů finanční analýzy. Finanční analýza zahrnuje soubor činností, jejichž cílem je komplexní posouzení finanční situace podniku. Výsledky a poznatky získané z analýzy slouží nejen k tvorbě operativních, taktických a strategických plánů, ale i k informování managementu podniku, vlastníků, věřitelů bankovních ústavů, státních orgánů o finanční pozici organizace.

Vzorce pro výpočet jednotlivých poměrových ukazatelů jsou převzaty z publikací Petry Růčkové „*Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*“ a Dany Kubičkové „*Finanční analýza*“.

V následující části práce bude proveden výpočet ukazatelů likvidity a aktivity, resp. ukazatelů vztahujících se k zásobám společnosti. Pro komplexní posouzení finančního zdraví podniku jsou výpočty zbývajících poměrových ukazatelů rentability a zadluženosti a aktivity uvedeny v příloze.

Ukazatele likvidity

V oblasti likvidity bude proveden výpočet tří základních ukazatelů:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (12)$$

Výsledné hodnoty jsou zaznamenány v tabulce č. 5

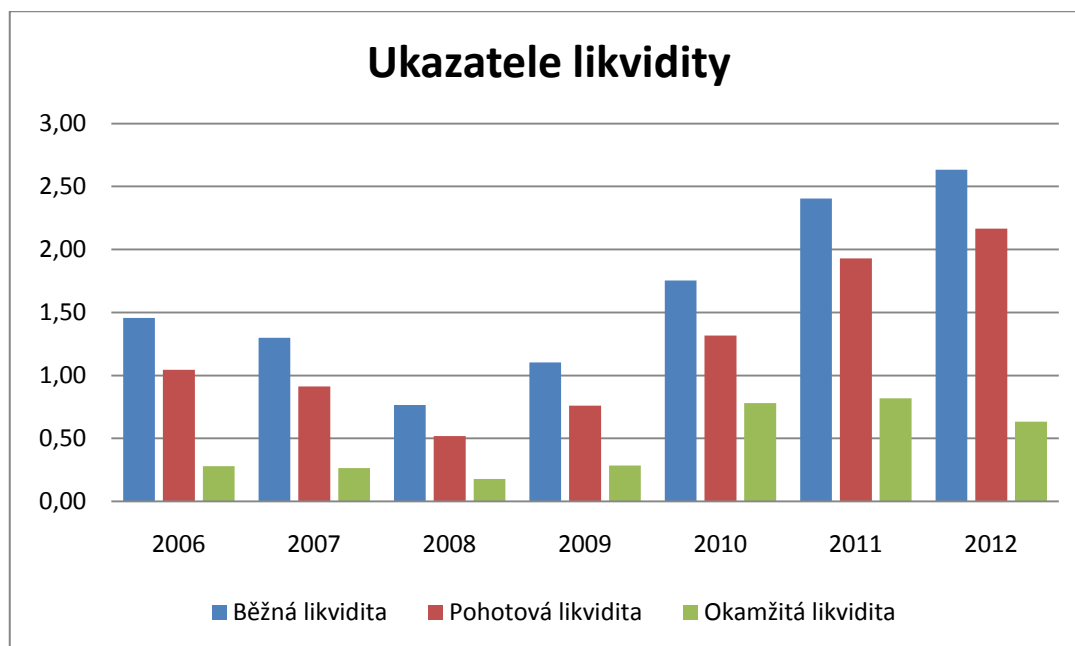
Tabulka 5 Ukazatele likvidity (údaje v tis. Kč)

LIKVIDITA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	127 025	160 363	102 209	146 259	228 125	246 019	278 082
Zásoby	35 821	47 557	32 817	45 752	57 004	48 641	49 589
Krátkodobý finanční majetek	24 378	32 705	23 723	37 817	101 620	83 735	66 722
Krátkodobé závazky	87 222	123 506	133 606	132 471	130 059	102 286	105 577
Běžná likvidita	1,46	1,30	0,77	1,10	1,75	2,41	2,63
Pohotová likvidita	1,05	0,91	0,52	0,76	1,32	1,93	2,16
Okamžitá likvidita	0,28	0,26	0,18	0,29	0,78	0,82	0,63

Zdroj: vlastní výpočty, 2013

Pro lepší určení trendového vývoje a vzájemné porovnání, jsou jednotlivé ukazatele znázorněny na následujícím obrázku č. 14.

Obrázek 14 Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Běžná likvidita obecně vyjadřuje, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by došlo k přeměně všech oběžných aktiv na peněžní prostředky. Optimální hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5³⁹. První dva analyzované roky oběžná aktiva rostla, což souvisí s náběhem výrobního procesu. Stejnou tendenci vykazovaly také krátkodobé závazky. Zlom přišel v roce 2008, kdy hodnota oběžných aktiv klesla na 102 209 tis. Kč, ale závazky nadále rostly. Proto ukazatel běžné likvidity v tomto roce dosáhl své nejnižší úrovně 0,77. S oživením automobilového průmyslu po hospodářské krizi docházelo opět k nárůstu oběžných aktiv až na úroveň 278 082 tis. Kč v roce 2012. Zároveň podnik řádně splácel své krátkodobé závazky, čímž se jejich hodnota v témže roce dostala na úroveň 105 577 tis. Kč. Proto ukazatel běžné likvidity v roce 2012 dosáhl své nejvyšší úrovně a to 2,63.

Následující tabulka č. 6 zachycuje oborový průměr běžné likvidity ve srovnání s hodnotami dosaženými společnostmi Key Plastics Janovice s. r. o.

³⁹ RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1386-1

Tabulka 6 Srovnání běžné likvidity podniku s oborovými hodnotami

Oborový průměr		Hodnoty společnosti	
2011	2012	2011	2012
2,15	2,49	2,41	2,63

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, FA podnikové sféry průmyslu a stavebnictví, 2013

V obou letech podnik dosáhl lepších hodnot v porovnání s průměrnými hodnotami zpracovatelského průmyslu. V roce 2011 vykázala organizace likviditu třetího stupně ve výši 2,41 a následující období došlo k růstu až na hodnotu 2,63. V porovnání s daným odvětvím však byla intenzita růstu mezi obdobími menší.

Pohotová likvidita v čitateli odečítá od celkových oběžných aktiv podniku zásoby, čímž se ve výpočtu projeví pouze pohotové prostředky společnosti, jako jsou hotovost a účty v bance, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky. Ve jmenovateli zůstávají krátkodobé závazky. Optimální hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat v rozmezí od 1,0 do 1,5⁴⁰. Obecně platí, že čím vyšší je výsledná hodnota, tím vyšší je pravděpodobnost udržení platební schopnosti podniku. Z obrázku č. 14 plyne, že sledovaný ukazatel kopíruje vývoj ukazatele běžné likvidity. Nejprve docházelo k poklesu až na úroveň 0,52 v roce 2008. Ten byl následně vystřídán poměrně výrazným nárůstem hodnot do roku 2012, kdy byla pokořena hranice 2,0. Pozitivní vývoj v posledních třech letech poukazuje na zlepšení finanční a platební situace podniku.

V tabulce č. 7 je zachyceno srovnání oborových hodnot pohotové likvidity a hodnot vykázaných organizací.

Tabulka 7 Srovnání pohotové likvidity podniku s oborovými hodnotami

Oborový průměr		Hodnoty společnosti	
2011	2012	2011	2012
1,68	1,94	1,93	2,16

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, FA podnikové sféry průmyslu a stavebnictví, 2013

⁴⁰ RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1386-1

Stejně jako v případě běžné likvidity i zde společnost dosáhla lepších hodnot likvidity druhého stupně v porovnání s průměrnými hodnotami vykázanými za odvětví zpracovatelského průmyslu. V roce 2011 podnik dosáhl pohotové likvidity na úrovni 1,93, což představovalo lepší schopnost přeměny majetku na peněžní prostředky v porovnání s odvětvím, kde tato hodnota činila 1,68. V roce 2012 se tato situace opakovala a organizace opět vykazala lepší likvidní schopnost majetku, než tomu bylo v rámci zpracovatelského průmyslu.

Okamžitá likvidita dává do poměru nejlikvidnější položky rozvahy a krátkodobé závazky. Mezi nejlikvidnější prostředky se řadí peníze na účtech, peníze v hotovosti, šeky a volně obchodovatelné cenné papíry. Z hlediska dlouhodobé platební schopnosti podniku je zapotřebí, aby ukazatel vykazoval tendenci k růstu. Optimální hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat v rozmezí od 0,9 do 1,1⁴¹. Z tabulky č. 5 vyplývá, že první tři analyzovaná období docházelo k poklesu, stejně jako u předchozích dvou ukazatelů, až na hodnotu 0,18. Tento pokles byl následně vystřídán zvýšením o téměř půl procentního bodu na úroveň 0,63 v roce 2012. Trend tohoto ukazatele vykazuje rostoucí tendenci, což lze hodnotit pozitivně.

Tabulka č. 8 zachycuje oborový průměr okamžité likvidity ve srovnání s hodnotami dosaženými společnostmi Key Plastics Janovice s. r. o.

Tabulka 8 Srovnání okamžité likvidity podniku s oborovými hodnotami

Oborový průměr		Hodnoty společnosti	
2011	2012	2011	2012
0,59	0,98	0,82	0,63

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, FA podnikové sféry průmyslu a stavebnictví, 2013

I v tomto nejpřísnějším likvidním ukazateli podnik dosahoval lepších hodnot v porovnání s průměrnými hodnotami prezentovanými MPO za odvětví zpracovatelského průmyslu. V roce 2011 společnost vykazovala okamžitou likviditu na úrovni 0,82, což v porovnání s oborovým průměrem znamenalo vyšší likvidní schopnost majetku o 0,23. Ve druhém sledovaném období však došlo k opačnému

⁴¹ RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1386-1

vývoji, kdy podnik dosáhl likvidity prvního stupně na úrovni 0,63, což představovalo nižší hodnotu o 0,35 ve srovnání s průměrem v oboru.

Ukazatele aktivity

Poměrové ukazatele v rámci aktivity všeobecně nabývají dvojí podoby, a to ukazatele rychlosti obrátu (obrátkovost) a ukazatele doby obrátu (vyjádřeno ve dnech).

Pro řízení zásob v podniku se používají ukazatele *obrátky zásob*, počítáno podle vzorečku č. 1, a *doby obrátu zásob*, jehož výpočet je znázorněn na vzorečku č. 3.

Výsledné hodnoty ukazatelů řízení zásob zachycuje následující tabulka č. 9.

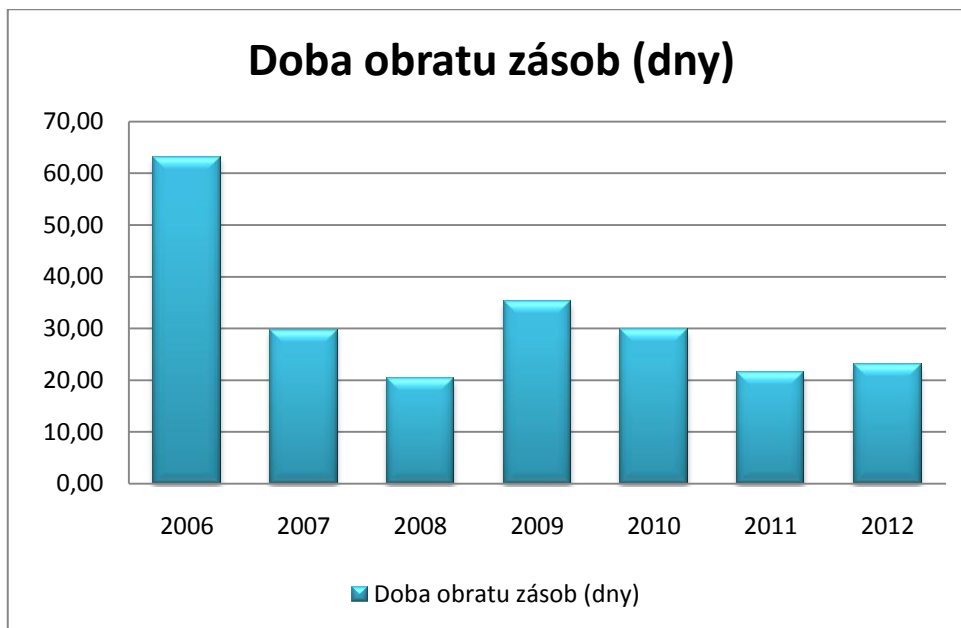
Tabulka 9 Ukazatele aktivity - obrátka a DOZ (údaje v tis. Kč)

AKTIVITA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	204 054	576 828	580 591	467 992	688 480	813 983	778 375
Zásoby	35 821	47 557	32 817	45 752	57 004	48 641	49 589
Doba obrátu zásob	63,20	29,68	20,35	35,19	29,81	21,51	22,94
Obrátka zásob	5,70	12,13	17,69	10,23	12,08	16,73	15,70

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ukazatel doby obrátu zásob je velmi citlivý na změnu v dynamice výkonů. Proto došlo k výraznému poklesu tohoto ukazatele na 29,68 dne v roce 2007 oproti roku 2006, kdy doba obrátu činila 63,2 dne. Daná situace souvisí se značným nárůstem tržeb společnosti v období 2006 – 2007 o více než 375 mil. Kč. Zásoby podniku oscilovaly v průběhu sledovaných let kolem úrovně 50 mil Kč. Příčinou kolísání hodnot ukazatele doby obrátu zásob byly výkyvy ve vývoji tržeb společnosti. Jak ukazuje obrázek č. 15 lze u tohoto ukazatele vypořadovat klesající tendenci zejména v posledních čtyřech letech.

Obrázek 15 Vývoj ukazatele doby obratu zásob

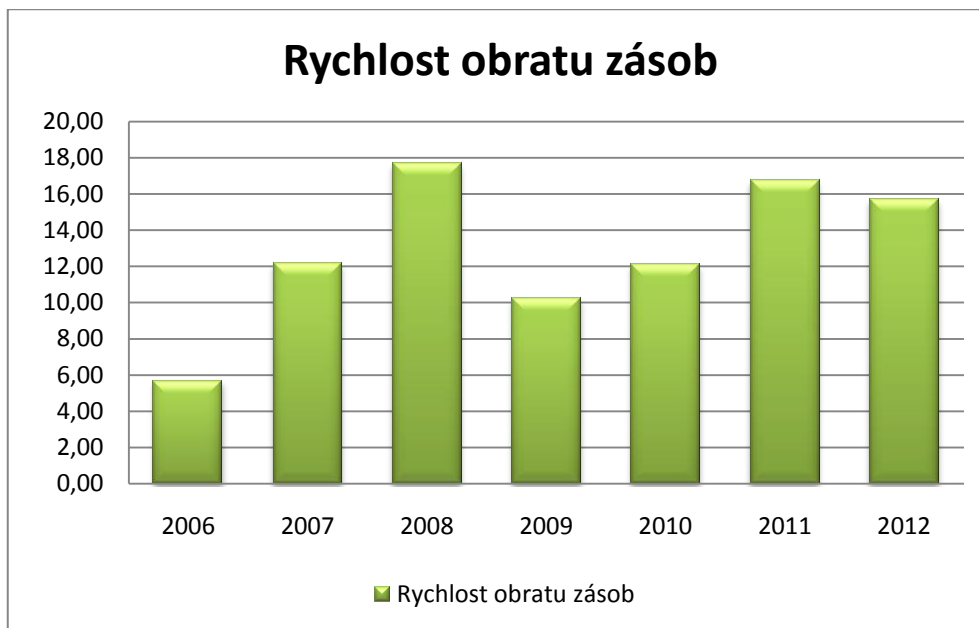


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Rychlost obratu zásob neboli obrátkovost nejprve rostla až na 17,69 obrátek v roce 2008. Následující období došlo k poklesu o téměř 7,5 obrátky, neboť hodnota zásob v tomto roce dosahovala úrovně 45 752 tis. Kč. Oproti tomu tržby v tomto období dosahovaly desetinásobně větší hodnoty. V období následujících dvou let docházelo k postupnému nárůstu ukazatele až na hodnotu 16,73. V roce 2012 došlo k mírnému poklesu, resp. o jednu obrátku/rok, v důsledku poklesu tržeb o více než 35 mil. Kč. Obecně lze říci, že rychlost obratu zásob kolísala poslední čtyři analyzované roky mezi 10 – 17 obrátkami.

Vývoj dosažených hodnot obrátkovosti zásob podniku za sledovaná období (tj. 2006 - 2012) je znázorněn na následujícím obrázku č. 16.

Obrázek 16 Vývoj ukazatele rychlosti obrátu zásob (obrátkovost)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

4.2.5 Silné a slabé stránky společnosti

Od roku 2010 se podnik stal součástí nadnárodní korporace Key Plastics, čímž získal konkurenční výhody v podobě stabilního zázemí mateřské společnosti, pomoc při řešení otázek týkajících se problematiky výroby, řízení projektů, konstrukce a vývoje. Za silnou stránku lze tedy považovat dobré jméno skupiny podniků Key Plastics v rámci celosvětového obchodu.

V organizaci je nastavena velmi přátelská firemní kultura, která vede k velmi loajálním pracovníkům. Společnost obdržela řadu certifikátů za přívětivý přístup vůči svým zaměstnancům a je si vědoma zodpovědnosti plynoucích z těchto ocenění. Silnou stránku podniku tvoří vysoce kvalifikovaný a zkušený personál.

Realizované produkty se vyznačují prvotřídní kvalitou, neboť společnost je vlastníkem certifikátu ISO 9001:2001 vztahující se k systému řízení kvality. Podnik si uvědomuje svoji odpovědnost vůči životnímu prostředí, a proto prošel certifikací podle normy ISO 14 001 systému environmentálního managementu. Získání certifikátu ISO/TS 16 949 umožnilo společnosti ucházet se o projekty, jejichž realizace vede k přímému dodávání produktů OEMs.

Vysokou konkurenční výhodou nejen v regionu, ale i rámci evropského měřítka se stala investice do plně automatizovaného skladu dílů AKL, který značně usnadňuje proces zásobování jednotlivých pracovních činností. Použití metod průmyslového inženýrství v podniku vede k zamezení zdrojů plýtvání.

Organizační struktura společnosti je velmi jednoduchá a účelná. Jasně vztahy nadřízenosti a podřízenosti vedou k přesnému určení povinností a odpovědností za ně. Plynulý tok informací, posílen rozvinutou IT podporou, nevede ke vzniku žádných informačních šumů.

Jak již bylo řečeno výše, neexistuje v podniku žádné marketingové oddělení. Problematika společenské odpovědnosti firmy a aktivity na podporu image organizace provádí pouze personální oddělení, které tyto činnosti považuje jen za doplňkové v závislosti na hlavních úkolech oddělení.

V oblasti výzkumu a vývoje společnost nepodniká žádné kroky vedoucí k vylepšení použitých technologií výroby. Vznik týmu vývoje a konstrukce montážních a lakovacích přípravků by měl tuto slabou stránku společnosti postupně odstranit.

V rámci ukazatelů finanční analýzy vztahující se k problematice řízení zásob, tj. ukazatele likvidity, doby obratu zásob a obrátky zásob, společnost dosahovala velmi dobrých výsledků. Vývoj ukazatele pohotové likvidity kopíroval průběh běžné likvidity, tj. rostoucí tendence v průběhu posledních třech analyzovaných let, což poukazuje na zlepšení finanční a platební situace podniku. Zároveň společnost dosahovala lepších hodnot ukazatelů v porovnání s průměrem v odvětví. Obrátkovost zásob se v průběhu sledovaných let pohybovala v rozmezí 10 – 17 obrátek/rok. Na druhé straně ukazatel doby obratu zásob dosáhl své nejvyšší úrovně v roce 2006, kdy byla oběžná aktiva vázána ve formě zásob po dobu 63 dnů. Následující analyzovaná období však docházelo k poklesu hodnot ukazatele, což lze hodnotit velmi pozitivně.

Z hlediska zbývajících skupin poměrových ukazatelů podnik vykazuje poměrně vysoké hodnoty ukazatelů zadluženosti. Tato situace je spojena především se získáním finančních zdrojů pro investici do výrobní haly, strojního zařízení a samotného nastartování výrobní činnosti. Celková zadluženost, která sebou nese možnost vzniku

věřitelského rizika, dosahovala v průměru hodnoty 78 %. Společnost pro financování svých aktivit používá převážně cizí zdroje, a tudíž rostly také hodnoty ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu.

Klesající trend ukazatelů zadluženosti je možné pozorovat v průběhu třech posledních analyzovaných let, což zachycuje tabulka č. 20. Přijímáním nových projektů do výroby a realizací produktů té nejlepší kvality za pomoci vysoce kvalifikovaných pracovníků zajisté povede k růstu hospodářských výsledků organizace, což umožní postupné splácení úvěrů a půjček. Podnik se dostává na pozici ziskové, finančně zdravé a poměrně stabilní společnosti.

5 ANALÝZA CONTROLLINGOVÝCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI KEY PLASTICS JANOVICE S. R. O.

Controlling ve společnosti Key Plastics Janovice s. r. o. plní velmi důležitou funkci, neboť poskytuje managementu podniku řadu potřebných informací pro rozhodovací procesy. Controllingový systém organizace získává důležité podklady pro analýzy z informačního systému SAP Enterprise Resource Planning. Pomocí nástrojů vytvořených v programu MS Excel podnik získává výstupy controllingových aktivit, tj. reporty určené především managementu společnosti.

5.1 Informační systém společnosti

Při zahájení podnikatelské činnosti byla provedena řada investic. Finanční prostředky byly použity nejen na výstavbu výrobní haly a nákup strojního zařízení, ale také na pořízení informačního systému, který podporuje plánování, řízení a kontrolu podnikových výrobních a logistických procesů, zároveň je účetním systémem společnosti a slouží jako zdroj informací umožňující efektivní vyhodnocení všech podnikových činností. Společnost implementovala informační systém SAP Enterprise Resource Planning v roce 2005.

Hlavní přínos nasazení systému SAP lze spatřit ve vysoké flexibilitě řízení všech procesů podle měnících se požadavků zákazníků. SAP umožňuje zkrácení doby potřebné k vyhodnocení, provedení a dokončení daných procesů díky tomu, že poskytuje srozumitelné relevantní informace ve stanovené struktuře a požadovaném čase. Zároveň poskytuje zdroj dat pro práci controllera a podklady pro rozhodování.

Podpora informačního systému SAP je prováděna pracovníky IT oddělení sesterské společnosti Key Plastics Löhne společně s pracovníky IT v Janovicích. Další úkoly odborníků na IT technologie pracujících ve společnosti Key Plastics Janovice s. r. o. jsou:

- Správa a údržba systému SANDT pro řízení skladu AKL.
- Správa a údržba systému BDE: systém řízení výroby na vstříkolisech.
- Tvorba a správa intrawebu.
- Údržba komunikačních technologií.

- Správa telefonní ústředny.
- Správa sítě a veškerého zařízení IT.
- Správa kancelářské techniky - tiskáren, kopírek, faxů.
- Komunikace s IT oddělením mateřské firmy.
- Tvorba analýz nákladů na telefony.
- Kontrola využívání internetu pracovníky firmy.
- Programování aplikací pro interní potřeby.

IT pracovníci musí zároveň disponovat následujícími znalostmi a schopnostmi:

- Operační systémy (Windows 9x/XP, Windows Server NT/200x, DOS, Linux/Unix).
- Databázové systémy (mySQL, MSSQL Server, Oracle).
- Znalost programovacích jazyků (Visual Basic, VB/Java Script, ASP, X/HTML, CSS, SQL).
- Znalost softwaru a SW vybavení (MS Office/Project/Visio, Siemens HiPath, Corel, Citrix, SAP, AKL).
- Praktické uplatnění znalostí sítí.

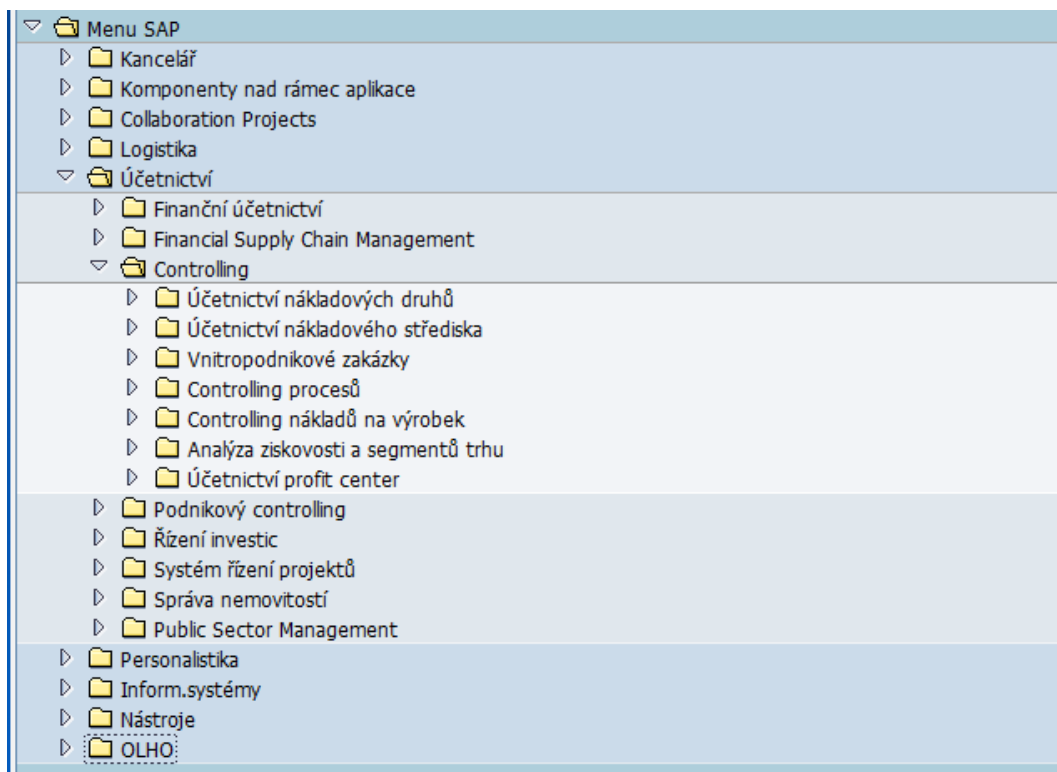
SAP Enterprise Resource Planning

Od začátku jeho plného nasazení v organizaci fungovaly následující funkční moduly:

- ***FI (Financial Accounting)*** – finanční účetnictví.
- ***CO (Controlling)*** – controlling.
- ***AM (Asset Management)*** – evidence majetku.
- ***HR (Human Resources)*** – řízení lidských zdrojů.
- ***MM (Materials Management)*** – skladové hospodářství a logistika.
- ***SD (Sales and Distribution)*** – podpora prodeje.
- ***PP (Production Planning)*** – plánování výroby.
- ***QM (Quality Management)*** – management kvality.

Uživatelské menu SAPu zobrazuje následující obrázek č. 17.

Obrázek 17 Uživatelské menu IS SAP



Zdroj: IS SAP společnosti Key Plastics Janovice, s. r. o., 2013

SAP ERP Financials obsahuje moduly:

- *Finanční účetnictví.*
- *Controlling.*
- *Podnikový controlling.*
- *Řízení investic.*
- *Systém řízení projektů.*
- *Správu nemovitostí aj.*

V následující analýze bude blíže popsán controllingový modul **SAP/CO (Controlling)**. Hlavními uživateli tohoto modulu jsou pracovníci controllingového oddělení, kteří z něj čerpají důležité podklady pro tvorbu pravidelných reportů. Z obrázku č. 17 je patrné, že společnost Key Plastics Janovice s. r. o. pracuje v modulu *Controlling* s následujícími submoduly:

- **Účetnictví nákladových druhů** – nákladové druhy se v SAPu rozlišují na tzv. primární a sekundární. Primární nákladový druh představuje v controllingu nákladové a výnosové účty účtované pomocí analytiky k syntetickým účtům. Sekundární nákladové druhy se používají pro účtování účetních případů vnitropodnikového účetnictví, tj. pomocí analytiky účtů 8. třídy směrné účtové osnovy podniku.
- **Účetnictví nákladových středisek** – nákladové středisko představuje objekt, na který se v controllingu účtují náklady, které se dále prostřednictvím daného nákladového střediska promítají na konkrétní profit centra. Sledují se zde veškeré vynaložené náklady včetně proúčtování vnitropodnikových služeb, tj. přiřazení nákladů na jednotlivá střediska, zakázky, projekty apod.
- **Účetnictví vnitropodnikových zakázek** – spočívá v zaznamenávání nákladů a výnosů poskytovaných interních služeb výrobního procesu. Dochází zde k velmi podrobnému sledování vynaložených nákladů a jejich přesnému přidělení na konkrétní zakázku a středisko.
- **Controlling nákladů na výrobek** – zahrnuje plánované kalkulace nákladů na jednotlivé realizované produkty podniku. Vychází se při tom z normovaného času na provedení dané výrobní operace a normy spotřeby materiálu. Výsledkem prací tohoto submodulu je ocenění nákladů na daný výrobek. Propočtu předběžných kalkulací je využíváno také pro stanovení výrobní ceny zásob.
- **Analýza ziskovosti a segmentů trhu** – tento submodul umožňuje sledovat realizované výnosy a množství prodaných výrobků v analyzovaných segmentech trhu z hlediska jednotlivých regionů, skupin produktů či zákazníků.
- **Účetnictví profit center** – profit centrum je výsledkový objekt, na který se z finančního účetnictví účtují výnosy a na který se prostřednictvím nákladových středisek promítají náklady.

V informačním systému společnosti je jako hlavní účetní osnova nastavena osnova dle německých účetních pravidel. Aby docházelo k přesnému zachycení jednotlivých účetních případů do českého účetnictví, byla německá účetní osnova pro potřeby podniku rozšířena o alternativní účty.

V oblasti řízení zásob je hlavní pozornost zaměřena na modul **SAP/MM (Materials Management)**, který sleduje aktivity podniku z hlediska výroby, materiálového hospodářství, odbytu, údržby a opravy apod. Samotný controlling zásob je prováděn pomocí submodulu „**Controlling zásob**“, který obsahuje:

- *Standardní analýzy* - zahrnují monitoring zásob dle jednotlivých skupin materiálů či umístění ve skladech, sledování aktivit v rámci nákupu, výroby, odbytu a přepravy.
- *Flexibilní analýzy*.
- *Plánování*.
- *Systém včasného varování*.

Jednotlivé položky zásob je možné sledovat podle umístění ve skladech, druhu materiálu, skupiny materiálu, třídy ocenění apod. Zároveň lze nastavit konkrétní časové období, za které mají být data sumarizována. Výsledný předvýběr je ještě možné dále eliminovat pomocí kritérií pro zobrazení, jako jsou například: pojistná zásoba, poslední přírůstek, celková zásoba, poslední pohyb, obrat hodnoty zásob/rok, poslední úbytek, počet stornování, poslední spotřeba apod.

Formulář pro předvýběr je zobrazen na následujícím obrázku č. 18.

Obrázek 18 Analýza skladu - předvýběr

Atributy			
Závod	2300	Do	
Sklad		Do	
Materiál		Do	
Disponent		Do	
Seskupení materiálu			
Druh materiálu		Do	
Skup.materiálu		Do	
Třída ocenění		Do	
Období analýzy			
Měsíc	01.2012	Do	12.2012

Zdroj: IS SAP společnosti Key Plastics Janovice, s. r. o., 2013

Pokud chce controller zobrazit velikost zásob materiálu a surovin v jednotlivých skladech, informační systém SAP vygeneruje tabulku obsahující sloupce:

- *Hodn OZ* – zachycuje hodnotu jednotlivé zásoby v českých korunách.
- *Množ. OceňZás* – udává velikost zásoby v měrných jednotkách.
- *Celk.spotřeby* – znázorňuje spotřebu zásoby za dané období v měrných jednotkách.
- *CelkHodnSpotř* – představuje spotřebu zásoby za dané období v českých korunách.

Obrázek 19 Velikost zásob z hlediska umístění ve skladech

Sklad	Hodn OZ	Množ. OceňZás	Celk.spotřeby	CelkHodnSpotř	TřOce
Součet	53 127 749,19 CZK	11 453 632,400 ***	150228 087,965 ***	1136915 881,15 CZK ***	***
2300	1 691 353,29 CZK	443 919,000 ***	10,000 ***	2 271,04 CZK ***	***
23002300 Sklad montáže	2 752 634,94 CZK	1 603 787,000 ***	130912 090,392 ***	456 680 895,47 CZK ***	***
23002301 Sklad WM	42 548 857,64 CZK	8 941 843,500 ***	18 578 148,834 ***	669 914 418,77 CZK ***	***
23002302 Sklad laků	1 460 057,52 CZK	38 393,500 ***	31 444,539 ***	1 778 024,83 CZK ***	***
23002303 Sklad Q-Wall	53 720,00 CZK	0,000 ***	1 021,000 ***	47 291,84 CZK ***	***
23002304 Sklad granulátu	0,00 CZK	0,000 ***	25,000 ***	3 557,29 CZK ***	***
23002305 Sklad příjmu	1 055 230,98 CZK	25 992,000 ***	6 616,000 ***	313 296,69 CZK ***	***
23002306 Sklad blok.dílů	196 300,61 CZK	175 736,000 ***	24 547,000 ***	311 189,16 CZK ***	***
23002307 Sklad EX02	1 487 709,98 CZK	127 676,400 ***	14 127,000 ***	13 154,11 CZK ***	***
23002308 Sklad ND	637 337,56 CZK	2 672,000 ***	1 998,200 ***	382 371,23 CZK ***	***
23002309 Sklad kanc.potř.	276 431,78 CZK	380,000 ***	225,000 ***	171 550,61 CZK ***	***
23002310 Sklad EX01	968 114,89 CZK	17 002,000 ***	97 504,000 ***	7 289 718,84 CZK ***	***
23002311 Sklad expedice	0,00 CZK	76 231,000 ***	560 331,000 ***	8 141,27 CZK ***	***

Zdroj: IS SAP společnosti Key Plastics Janovice, s. r. o., 2013

BDE - Systém

Společnost Key Plastics Janovice s. r. o. využívá systém BDE⁴² sledování, zaznamenávání a řízení výroby na vstříkolisech pomocí grafického plánování. BDE - systém zároveň umožňuje sledovat spotřebu granulátů dle jednotlivých výrobních zakázek.

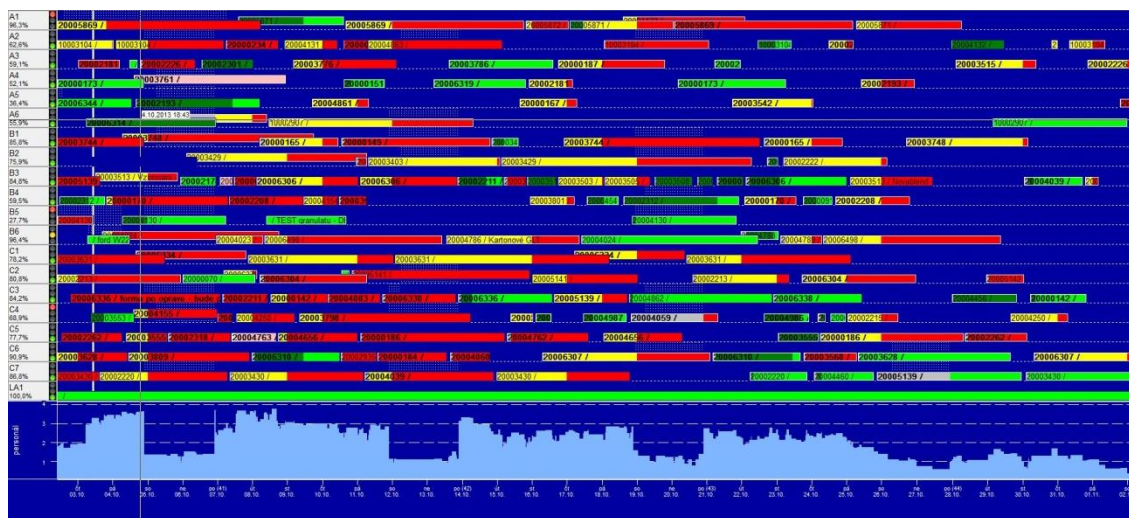
Princip fungování

Nejprve jsou v systému IS SAP pracovníky plánování výroby založeny výrobní zakázky na zhotovení polotovarů, které se budou vyrábět na vstříkolisech. Po uvolnění konkrétní zakázky se informace o ní přenesou do systému BDE a je možné naplánovat její realizaci.

⁴² Zkratku německého pojmu Betriebsdatenerfassung, což v překladu znamená záznam podnikových dat.

Grafické rozvržení jednotlivých zakázek znázorňuje následující obrázek č. 20.

Obrázek 20 Grafické plánování výroby na vstřikolisech v BDE



Zdroj: IS BDE společnosti Key Plastics Janovice, s. r. o., 2013

Na svislé ose jsou v šedém rámečku uvedeny jednotlivé vstřikolisy používané ve výrobním procesu podniku včetně jejich aktuálního procentuálního vytížení. Horizontální osa představuje plán výroby dle jednotlivých zakázek na období jednoho měsíce (dle náhledu).

Po rozkliknutí konkrétní zakázky se zobrazí detailní informace o sledované výrobní zakázce zobrazující:

- Číselné označení zakázky.
- Název a číselné označení polotovaru.
- Termín výroby.
- Výrobní zařízení a jeho umístění na hale.
- Cyklus výroby.
- Vstupy – obsaženy v kusovníku.
- Plánovaný počet vyrobených kusů.

Informace o skutečně vyrobených kusech (dobrých i zmetcích) se třikrát denně přenáší do IS SAP formou zpětného hlášení, na základě kterého se provádí odečtení příslušného množství materiálu (granulátu) z řízeného skladu 2301 - WM, resp. skladového místa 420-421 granulát sklep.

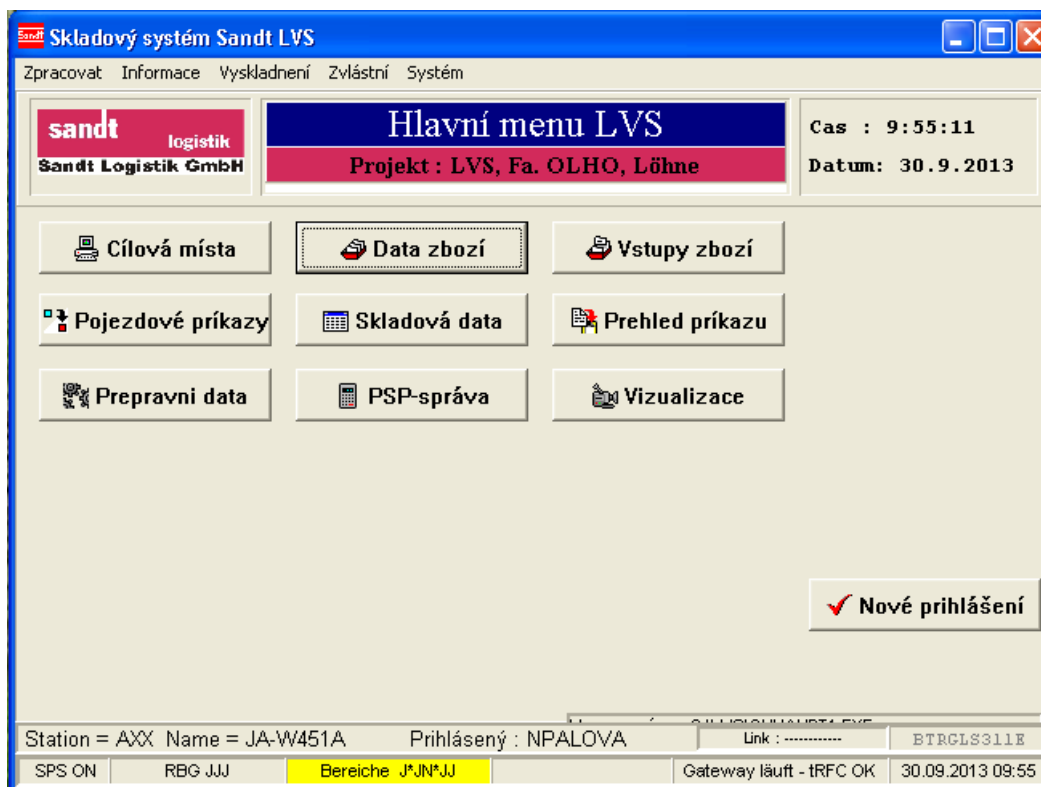
System BDE zároveň umožňuje provádět vyhodnocení výroby z hlediska vytížení strojního zařízení, prostojů ve výrobě apod.

SANDT LVS– Systém

Informační systém SANDT LVS podnik používá pro řízení AKL skladu. Jediné operace, které lze v tomto systému provést, jsou naskladnění a vyskladnění. Pokud vzniknou rozdíly mezi hodnotou zásob v SANDT LVS a SAP, dají je opravit pouze v IS SAP.

Základní uživatelské menu informačního systému SANDT LVS je znázorněno na následujícím obrázku č. 21.

Obrázek 21 Uživatelské menu IS SANDT LVS



Zdroj: IS SANDT LVS společnosti Key Plastics Janovice, s. r. o., 2013

Společnost Key Plastics Janovice s. r. o. využívá především tyto funkce informačního systému SANDT LVS:

Data zboží

Po zadání identifikačního čísla příslušného materiálu se objeví velikost celkové, dispoziční, dostupné zásoby v AKL skladu, jak zobrazuje obrázek č. 22.

Obrázek 22 Data zboží - IS SANDT

The screenshot shows the SANDT LVS software interface. At the top, there are search filters for 'Cislo materiálu' (Material ID), 'Oznacení' (Designation), and 'Jednotka mnozství' (Quantity unit). The 'Cislo materiálu' field is highlighted with a red circle and contains the value '20000142'. To the right, there are sorting options: 'Trídění' (Sorting) with radio buttons for 'Zboží' (Goods), 'Cas pohybu' (Movement time), and 'Oznacení' (Designation). Below the filters, an 'Info' section displays 'Materiál' (Material) as '20000142', 'Poc. pozic' (No. of positions) as '48', 'Popis materiálu' (Material description) as 'BLENDE RTS HIGH ROHTEIL', and 'Stará oznacení' (Old designation). A table below shows a list of projects with columns: 'Projekt', 'c. materiálu', 'ME', 'Ref.hm.', 'Poc. VSZB', 'Poc. WA', 'St. mís', and 'Celková zásoba'. The first row shows project '0', material '20000142', unit 'ST', ref. weight '0', VSZB '10697', WA '10476', and a total stock of '6810'. To the right of the table, a detailed breakdown of stock is shown: 'Disponibilní zásoby' (0), 'Dostupné zásoby' (6810), 'Zvláštní zásoby' (0), and 'VSZB zásoba' (0). At the bottom, it indicates 'Pocet datových záznamu aktuálního výběru : 1' and 'BTRGLS311E'.

Projekt	c. materiálu	ME	Ref.hm.	Poc. VSZB	Poc. WA	St. mís	Celková zásoba
0	20000142	ST	0	10697	10476		6810

Disponibilní zásoby: 0
Dostupné zásoby: 6810
Zvláštní zásoby: 0
VSZB zásoba: 0

Zdroj: IS SANDT LVS společnosti Key Plastics Janovice, s. r. o., 2013

Získaná data jednotlivých druhů zásob je možné dále třídit podle zboží, označení či času pohybu. O konkrétním materiálu lze zjistit tyto podrobnější informace:

- Na jakém projektu je daný materiál používán.
- Měrnou jednotku.
- Referenční hmotnost.
- Skladové místo.

PSP správa

PSP správa slouží jako nástroj pro prohlížení zásob podle čísla etiket (HU), materiálu či šarží. Pokud se po zadání čísla etikety objeví nulový řádek, znamená to, že v AKL skladu není příslušný materiál skladem.

Obrázek 23 PSP správa - IS SANDT VLS

Zboží | Dispstav/ FIFO | Skladová adresa | PSP | Vstup zboží | Rezervování | Trídění

Skladové: Alle

PSP- číslo/ -poz. HU

Trídění:

- PSP
- Dispstav
- Adresa
- Objednávka
- Zboží
- sarze
- FIFO
- Vstup zboží

Oznacení materiálu: **Blende M LL GP2 Rohteil**

Uzavrst.	Skladové místo	PSP-c.	PSP-poz.	DI	Adresa	Projekt	c. materiálu	Skutecné mn
F	AK	100016	001	BB	066003	0	20005141	
F	AK	100020	001	BB	050219	0	20004868	1:
F	AK	100043	001	BB	062705	0	20006498	1:
F	AK	100053	001	BB	042607	0	20006380	1:
F	AK	100067	001	BB	056805	0	20003580	1:
F	AK	100082	001	BB	061917	0	30004056	1:
F	AK	100083	001	BB	037916	0	20000073	2:
F	AK	100087	001	BB	042611	0	20004756	3:
F	AK	100088	001	BB	066405	0	20005141	

Pocet datových záznamu aktuálního výberu : 21529

Zdroj: IS SANDT LVS společnosti Key Plastics Janovice, s. r. o., 2013

Etikety používané ve výrobním procesu mají následující podobu:

Obrázek 24 Etiketa

projekt zákazníka číselné označení výrobku včetně jeho názvu

20003631	0614525637
056 Citroen A515	
20003631 Deckel unten	
A 056 09 01 001	A0560901001
Charge:0113	OLHO R-KLT 6429
HU:0614525637	
Auftrag: 1333850	ST 15
	Datum:

číselné označení etikety

číslo zakázky

počet kusů materiálu v přepravce

Zdroj: Key Plastics Janovice s. r. o., intranet

Přehled příkazů

V informačním systému SAP jsou zachyceny veškeré skladové příkazy, i ty které nejsou dokončené nebo jsou špatně udělané. Tyto příkazy jsou kontrolovány pomocí přehledu příkazů seřazených z chronologického hlediska od nejstaršího po nejmladší. Tato kontrola se provádí pomocí funkce DI, která je znázorněna na obrázku č. 25.

Obrázek 25 Přehled příkazů - IS SANDT LVS

vybrat	VYZB-DRPON	TÁ-císlo	#A	Vysklad.-cil	Výrobní příkaz	DI	Priorita	Poc. poz.	Poslední uživatel	Sumarizace	Cíl transportu	Termín dodání
	350	0015967908	0	A13		AD	5520131106100236	1	Gateway			

WA-KZ	TKZ	Vysklad.-cil	Příkaz	Poz	DI	BAU AK	c. materiálu	HST c.sarže	Pozadované množství	Skutecné množství	Disp. množ.	Priorita
J	A13	0015967908	000	HD			0 20000166	0108	1,000	0,000	0,000	5520131106

Zdroj: IS SANDT LVS společnosti Key Plastics Janovice, s. r. o., 2013

Pokud se ve funkci DI objeví zkratka MD, znamená to, že se příkaz neprovedl a musí být proto stornován v IS SAP. Pokud se ve funkci DI objeví zkratka FF, příkaz se provedl pouze v IS SANDT, ale v IS SAP nikoliv. Musí být proto materiál ručně odepsán z IS SAP pracovníkem plánování výroby.

5.2 Controllingové oddělení

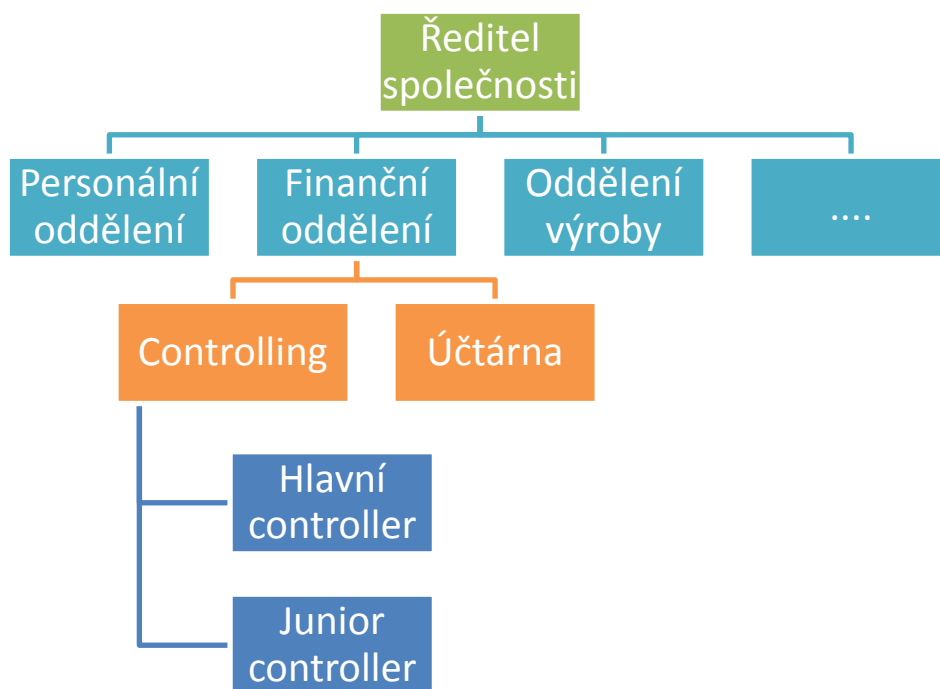
Přestože se společnost Key Plastics Janovice s. r. o. řadí mezi velké podniky z hlediska počtu zaměstnaných osob a výše obratu, není v organizaci zřízeno samostatné controllingové oddělení. Veškeré činnosti prováděné v rámci controllingových procesů jsou vykonávány pracovníky finančního oddělení. Z hlediska začlenění controllingu do podnikové hierarchie je ve společnosti uplatňováno liniové uspořádání, které staví controllera na stejnou úroveň jako vedoucí ostatních podnikových útvarů.

Historie controllingu v organizaci se začala psát od roku 2005, neboť bylo zapotřebí vyhodnocovat dosažené hospodářské výsledky pro mateřskou společnost. Postupným

rozšiřováním podniku rostla také náročnost vyhotovování reportů z hlediska jejich frekvence vypracování a struktury. V současné době plní funkci hlavního controllera vedoucí finančního oddělení.

Začlenění controllingu do organizační struktury podniku zachycuje následující obrázek č. 26.

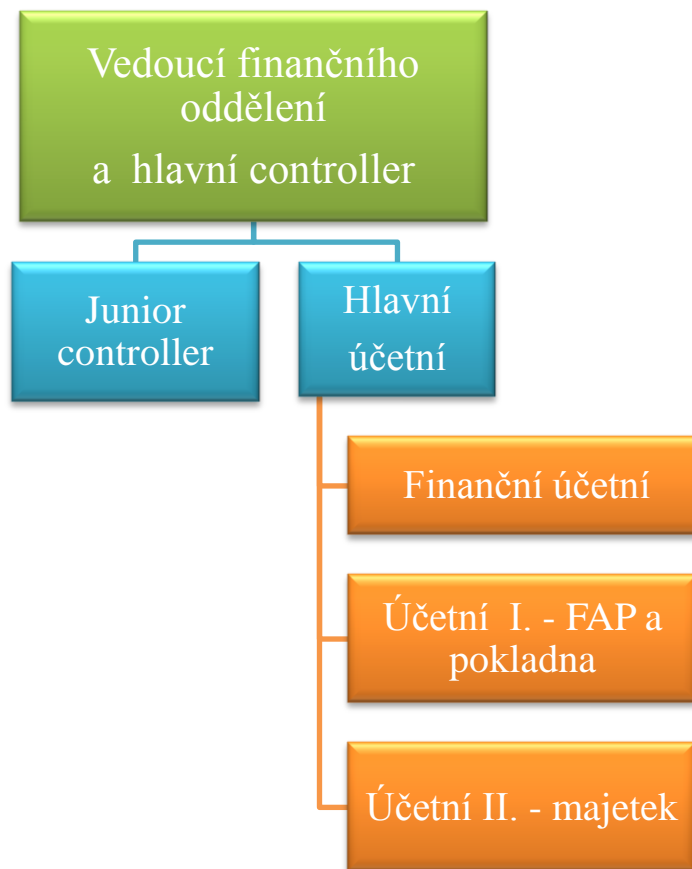
Obrázek 26 Zkrácená organizační struktura se začleněním controllingu



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Vedoucí finančního oddělení a controllingu spolupracuje s junior controllerem, hlavní účetní a finanční účetní. Každá pracovní pozice má jasně stanovené úkoly, pravomoci a odpovědnosti. Ve finančním oddělení jsou jednoznačně definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti včetně pracovního zaměření, jak to znázorňuje obrázek č. 27.

Obrázek 27 Vztah hlavního controllera k ostatním pracovníkům finančního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Pracovní náplň **vedoucího finančního oddělení**, který zároveň zastává pozici hlavního controllera, tvoří:

- Měsíční sestavení rozvahy a výkazu zisku a ztráty podle US GAAP.
- Čtvrtletní předpovědi výkazu zisku a ztráty a rozvahy dle US GAAP.
- Tvorba ročního rozpočtu rozvahy a výkazu zisku a ztráty dle US GAAP.
- Týdenní report výkazu zisku a ztráty.
- Analýzy odchylek.
- Řízení finančního oddělení podniku.
- Komunikace s ostatními odděleními.
- Předkládání podnětů vedení společnosti.
- Komunikace s bankovními společnostmi a finančními auditory.
- Kontrola a schvalování platebních příkazů.

Junior controller má na starosti správu kmenových controllingových dat, dílčí reporty a přípravu dokumentů pro tvorbu prognóz. Konkrétně se jedná o následující činnosti:

- Údržba kmenových controllingových dat v SAP.
- Kalkulace výrobků – plánové, výsledné.
- Kalkulace hodinových sazeb.
- Sledování tržeb a profitability projektů.
- Controlling zásob – stavy zásob, obrátkovost zásob, vyhodnocení inventur.
- Kontrola správnosti účtování výnosů z prodeje výrobků, zboží a materiálu a nákladů souvisejících s prodejem.
- Zpracování statistických výkazů.
- Tvorba podkladů pro rozpočtování, plánování.

Hlavní účetní nese plnou odpovědnost za to, že účetnictví je vedeno správně, úplně, průkazně, srozumitelně, přehledně a způsobem zaručujícím trvalost účetních záznamů.

V rámci své pracovní činnosti se zaměřuje na plnění následujících úkolů:

- Účtování specifických případů (leasing, náklady příštích období, ...).
- Správa kmenových účetních dat v SAP.
- Kontrola správnosti účtování.
- Kontrola zůstatků, inventury účtů.
- Provedení měsíčních účetních závěrek.
- Řádné provedení roční závěrky.
- Měsíčně sestavení výkazů: rozvaha, výkazu zisku a ztrát dle českých předpisů.
- Výpočet a odvod daní.
- Komunikace s finančním úřadem a daňovými poradci.
- Řízení účetního oddělení.

Hlavní účetní zpracovává výkazy (rozvaha a výkaz zisku a ztráty) na základě právních předpisů platných na území České republiky. Účetní závěrka je sestavována v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví, vyhláškou č. 500/2002 a Českými účetními standardy pro podnikatele. Při provádění finančního auditu je hlavní účetní považována za klíčovou kontaktní osobu.

Finanční účetní je zodpovědná za správu bankovních účtů, správné proúčtování všech bankovních pohybů, za správu saldokont odběratelů a dodavatelů a vymáhání pohledávek. Její pracovní náplň spočívá v plnění dílčích následujících úkolů:

- Účtování bankovních výpisů.
- Příprava jednotlivých platebních příkazů a podklady pro jejich schválení.
- Import platebních příkazů do internetového bankovníctví.
- Denní sledování výše pohledávek a závazků.
- Týdenní reporty pohledávek dle jednotlivých odběratelů a dle splatnosti.
- Měsíční reporty pohledávek a závazků v členění dle jejich splatnosti a dobytnosti.
- Komunikace s odběrateli a vymáhání pohledávek po splatnosti.
- Tvorba a proúčtování opravných položek k pohledávkám.
- Týdenní tvorba reportu cash-flow včetně plánu cash-flow na následujících dvanáct týdnů.

Účetní I. účtuje faktury přijaté od zákazníků za materiál, služby, energie apod. Zároveň má na starosti pokladní hotovost. Účtuje účetní případy zachycující pohyb peněžních prostředků v pokladně jako například výplatu cestovného, platby mimořádných záloh, úhradu drobných nákupů či dobírek. Z hlediska informační povinnosti společnosti vůči Eurostatu vypracovává výkazy pro statistický systém Intrastatu.

Účetní II. pracuje ve společnosti na poloviční úvazek. Její pracovní zaměření zahrnuje aktivity v oblasti evidence majetku, jako je vyhotovení protokolů o zařazení majetku do používání, včetně správného zařazení majetku do jednotlivých odpisových skupin, protokolu o přemístění či vyřazení zařízení z užívání podniku, účtování odpisů, přípravě podkladů pro inventuru. Měsíčně pak zpracovává reporty nákladů na investice za uplynulé období.

5.2.1 Plánování, reporting a analýza odchylek

Společnost Key Plastics Janovice s. r. o. zpracovává v oblasti plánování a reportingu následující typy plánů:

Operativní plány jsou sestavovány na období jednoho roku a měsíčně dochází k jejich zpřesňování. Zahrnují tyto následující plány:

- Plán odbytu.
- Plán oprav.
- Plán investic.
- Plán školení.
- Plán mzdových nákladů.
- Finanční plán.:
 - budget - roční rozpočet rozvahy a výkazu zisku a ztráty dle US GAAP,
 - forecast - čtvrtletní aktualizace plánu rozvahy výkazu zisku a ztráty pro sledovaný rok dle US GAAP,
 - týdně aktualizovaná prognóza výkazu zisku a ztráty sledovaného měsíce dle US GAAP.

Dlouhodobé plány jsou tvořeny pro období následujících třech let. Zahrnují jednak předpokládaný vývoj současných projektů realizovaných ve výrobě, tak také nových projektů, jejichž výroba bude zahájena v budoucnu.

Příprava podkladů pro sestavení ročního rozpočtu následujícího účetního období probíhá už od července aktuálního účetního období. Při jeho stanovení se vychází z průběhu stávajícího výrobního procesu a předpokládaného vývoje tržeb. Společnost získá od mateřské společnosti tzv. „IHS data“⁴³ - informace o očekávaném vývoji prodeje osobních automobilů. Aktuální prognóza dle IHS zachycuje předpokládaný vývoj prodeje osobních automobilů až do roku 2020 dle jednotlivých výrobců, regionů a typů vozů – plán odbytu. Zároveň dochází k tvorbě plánu oprav, investic, školení a plánu mzdových nákladů. Poslední úpravy v rozpočtu jsou prováděny do konce listopadu, kdy jsou dokončovány finální verze finančního plánu – budgetu rozvahy a výkazu zisku a ztráty dle US GAAP na měsíční bázi v předem stanovených formulářích v MS Excel. Takto sestavený rozpočet je schválen vedením skupiny Key Plastics. Jakmile nastane nový hospodářský rok, ve stejných formulářích se každý měsíc

⁴³ Informace poskytuje nezávislá organizace IHS iSuppli. Nadnárodní společnosti využívají iSuppli databázi, analytické nástroje a zprávy pro výzkum trhu s cílem zlepšit a usnadnit strategické a operativní rozhodování.

reportují skutečně dosažené hodnoty položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty tak, že plánované hodnoty se přepisují skutečnými. Povinností pracovníků controllingu je také měsíční analýza a zdůvodnění vzniklých rozdílů mezi skutečností a plánem.

Po uplynutí kalendářního čtvrtletí následuje tvorba forecastu, tj. přeplánování rozvahy a výkazu zisku a ztráty pro následující měsíce až do konce kalendářního roku. Tento report je opět tvořen ve stejném tabulkovém procesoru MS Excel. Při prognózování se vychází ze skutečně dosažených výsledků za uplynulé měsíce a vývoj zbývajících měsíců je prognózován. Prognózované hodnoty jsou opět zaneseny do stejného formuláře, tzn. podnik má k dispozici vždy údaje na celý rok, přičemž pro část roku jsou zaznamenány skutečné údaje a pro zbytek roku prognóza. Tento princip predikce je neustále aplikován pro predikci vývoje účetní závěrky. Součástí takto sestavené rozvahy a výkazu zisku a ztráty je i výpočet poměrových ukazatelů finanční analýzy.

Po uplynutí každého týdne v měsíci vedoucí finančního oddělení zpracuje předpověď výkazu zisku a ztráty s ohledem na aktuální vývoj výnosů a nákladů v daném měsíci a dostupné informace o aktivitách podniku. Podkladem pro zpracování prognózy jsou přehledy a predikce vyhotovené oddělením logistiky (aktuální výhled prodeje a tržeb včetně jejich týdenního zpřesňování), oddělením výroby (předpověď potřeby lidských zdrojů a mzdových nákladů zahrnující týdenní zpřesňování údajů), přehled o mimořádných dodávkách odběratelům a informace z účetnictví, tj. neúplný výkaz zisku a ztráty aktuálního měsíce.

Konverze účetní závěrky je prováděna na úrovni účetních zůstatků. Společnost Key Plastics Janovice s. r. o. má vhodně sestavený účtový rozvrh, který umožňuje zachycení jednotlivých účetních případů na analytické účty tak, aby bylo možné z příslušných zůstatků účtů sestavit finanční výkazy a účetní závěrku jak podle českých, tak i mezinárodních standardů.

5.2.2 Kalkulace

V některých sesterských společnostech skupiny Key Plastics vzájemně spolupracují pracovníci oddělení obchodu, projektového oddělení a oddělení předkalkulace na stanovení předběžných nákladů pro jednotlivé výrobky ještě před tím, než vůbec dojde k jejich uvedení do výroby. Po stanovení předběžných nákladů na výrobek jsou

předkládány nabídky konkrétním zákazníkům, tzn. je tím zároveň odvozena i předběžná prodejní cena výrobku. Úkolem pracovníků sesterských společností je kromě výrobní činnosti též sjednávání obchodů pro ostatní výrobní podniky ve skupině. Centrální vedení Key Plastics následně rozhodne, který výrobní závod provede realizaci dané zakázky.

Pokud zákazník souhlasí s předloženou nabídkou a zašle závaznou objednávku, následuje proces zhotovení jedinečných výrobních nástrojů a forem (budou majetkem zákazníka) a sestavení montážních linek. Je-li výrobní zakázka přidělena společnosti Key Plastics Janovice s. r. o., při podpisu smlouvy již vystupuje na pozici dodavatele KP Janovice nikoliv společnost skupiny Key Plastics, která dávala prvotní nabídku zákazníkovi. Po přidělení nové výrobní zakázky společnosti KP Janovice je pak většinou hlavním dodavatelem výrobních nástrojů a inženýrských prací spojených se zavedením nové výroby sesterská společnost KP Löhne.

V rámci evropské skupiny Key Plastics se zpracovávají tyto druhy kalkulací:

- **Předběžná kalkulace KP Löhne** – jedná se o proces předkalkulace v tabulkovém procesoru MS Excel na formuláři zvaném „BET – Approval“ zahrnující výrobní cenu, výrobní náklady a předpokládaný objem prodejů po celou dobu životnosti projektu.
- **Předběžná kalkulace KP Janovice** – provádí se, aby mohlo dojít k naplánování výroby včetně objednání potřebného materiálu do výroby. Součástí správy kmenových dat IS SAP je i předkalkulace, tj. stanovení úplných nákladů na výrobek, které se používají pro ocenění výrobků vlastní výroby. Tato předběžná kalkulace může být porovnávána s BET – Approval.
- **Výsledná kalkulace KP Janovice** – vychází se z údajů získaných v předběžné kalkulaci, ale zároveň se připočtou i další položky nákladů, které proces kalkulace v IS SAP nezaznamenal. Jedná se například o náklady na zmetky, náklady na vícepráce a další náklady vynaložené v souvislosti s výrobou na daném projektu.

Ve společnosti Key Plastics Janovice s. r. o. jsou kalkulace nákladů na výrobek prováděny junior controllerem v IS SAP modulu controlling, ve kterém se vytváří předběžné kalkulace nákladů na jednotlivé realizované produkty podniku. Při výpočtu se vychází z normovaného času na provedení dané výrobní operace a normy spotřeby materiálu. Takto získaná cena se používá pro ocenění konkrétního výrobního postupu či stanovení výrobní ceny zásob.

Založení kalkulace materiálu v IS SAP

Do informačního systému SAP je zapotřebí zadat informace o:

- *Kmenových datech zásob* (materiálu vstupujícího do výroby i vyrobených polotovarech).
- *Normě spotřeby materiálu* (dána kusovníkem).
- *Pracovních postupech* (výroba na jakém pracovišti, s kolika pracovníky a čas potřebný pro realizaci).

Jsou-li zadány výše zmíněné údaje do systému, proběhne výpočet kalkulace nákladů na sledovaný výrobek, jak zobrazuje následující obrázek č. 28.

Kalkulace v IS SAP poskytuje tři různé úrovně pohledu na sledované náklady:

1. *Detailní kalkulace* - detailní ocenění materiálů a pracovních postupů použitých na vstřikovně, lakovně a montáži, včetně nákladů na provoz strojního zařízení a režijních nákladů.
2. *Členění nákladů dle mezisoučtů v kalkulačním vzorci* – zahrnuje vlastní náklady výroby, úplné vlastní náklady výroby, odbytové a správní náklady.
3. *Členění nákladů dle jednotlivých položek kalkulačního vzorce* – spotřeba materiálu (granulát, laky, ostatní nakupované díly), materiálová režie, náklady na stroje a zařízení umístěných na vstřikovně, lakovně a montáži, přímé mzdy pracovníků vstřikovny, lakovny a montáže, správní režie a odbytová režie. Kalkulované náklady jsou zároveň rozděleny na fixní, variabilní a celkové.

Obrázek 28 Založení kalkulace materiálu do IS SAP

View prvků	Celkem	Fixní nákl.	Variabilní	Měna
Odbytové a správní náklady	1,29	0,54	0,75	EUR
Vlastní náklady výroby	1,15	0,39	0,75	EUR
Úplné vlastní náklady	1,15	0,39	0,75	EUR
Inventura (dle obchodn...	0,15	0,15	0,00	EUR
Amortizace	0,00	0,00	0,00	EUR

Náklad.prvky 10000030 v závodě 2300	P...	Označ.náklad.prvku	Celkem	Fixní	Variabilní	Měna
10	Granulát	0,31			0,31	EUR
11		0,09			0,09	EUR
15	Materiál/Nakup. dřív	0,13			0,13	EUR
20	Balící materiál					EUR
30	Režijní materiál	0,02		0,02		EUR
40	Cizí výkony					EUR
50	Stroj na vstřik.lití	0,17		0,14	0,03	EUR
60	Obsluha vstřik. lití	0,02			0,02	EUR
70	Stroj povrch. úprava	0,15		0,12	0,03	EUR
80	Obsluha povr.úprava	0,03			0,03	EUR
90	Stroj montážní	0,12		0,11	0,01	EUR
1...	Obsluha montáže	0,09			0,09	EUR
1...	SEK Výroba					EUR
1...	Vývoj / PS					EUR
1...	Amortizace					EUR
1...	SEK Prodej					EUR
1...	Režie Správa	0,10		0,10		EUR
1...	Režie Prodej	0,05		0,05		EUR
		1,28		0,54	0,74	EUR

Zdroj: IS SAP společnosti Key Plastics Janovice, s. r. o., 2013

5.3 Logistika – skladové hospodářství

Úkol skladového hospodářství spočívá v zabezpečení uskladnění produktů v místě jejich vzniku, než dojde k jejich uvolnění na expedici a dodání zákazníkovi na základě objednávky. Potřeba skladování vzniká v těch případech, pokud dochází k rozdílným časovým požadavkům mezi spotřebou produktů a rytmem výrobního procesu.

Základní funkce skladů tvoří:

- *Přesun produktů* (příjem zboží, transfer, kompletace dle jednotlivých objednávek, překládka, odeslání, expedice).
- *Uskladnění produktů* (z důvodu nezbytného doplnění základních zásob, úprava výrobků, sezónní poptávka, spekulativní nákup, množstevní slevy při odběru většího množství).

- *Přenos informací managementu podniku* (údaje o stavu zásob, pohybu zboží, umístění zásob, potřebách zákazníků, využití skladového prostoru).

Z hlediska strategického rozhodování se v oblasti skladového hospodářství řeší následující otázky:

- Využít vlastní kapacity, pronajmout si skladové místo či použít veřejné sklady.
- Investovat do výstavby skladového zařízení a přijmout nové pracovníky.
- Uzavřít smlouvu s nezávislým poskytovatelem logistických služeb apod.

Skladové zařízení by mělo být umístěno v centru spotřeby zásob podniku a zajišťovat pokud možno co nejkratší cesty mezi místem zpracování zásob (výrobním pracovištěm) a jejich skladovým místem. Zároveň by nemělo docházet k přerušení plynulosti materiálových toků.

Řízení skladového hospodářství nabývá stále na větším významu, neboť tvoří jednu z konkurenčních výhod podniku. Pro přenos informací se používá výpočetní technika, která umožňuje optimalizovat veškeré skladové operace, určit velikost a počet skladů včetně analýzy jejich rozmístění.

5.3.1 Druhy zásob

Společnost Key Plastics Janovice s. r. o. člení své zásoby do následujících skupin:

Nakupované díly - sestavy

Nakupované díly – sestavy zahrnují mimo jiné horní potahované díly středových opěrek do osobních automobilů. Princip jejich výroby je následující: nejprve se vylisuje spodní plastový díl područky na vstřikolisu. Tento polotovar se odesílá do Německa nebo Rumunska, kde dochází k jeho potažení kůží. Výsledný potažený horní díl opěrky se vrací zpět do společnosti a je použit jako materiál pro montáž kompletních středových opěrek.

Granulát

Granulát tvoří základní surovinu používanou při výrobě plastových dílů na vstřikolisech. Jsou skladovány ve skladu granulátů ve velkých pytlích. Mohou mít

přirodní barvu, tj. jsou čiré či průhledné, nebo být probarvené. Při zpracování je pomocí sacího zařízení a systémů dopravníků dopraven do příslušného vstřikolisu, kde se zahřívá na vstřikovací teplotu. Jakmile získá podobu tekutého plastu, je vysokým tlakem vstříknut do formy.

Laky

Do skupiny laků spadají vodou-ředitelné a syntetické laky, ředidla a tužidla. Jedná se o přípravky, které se používají na povrchovou úpravu plastových dílů. Tyto látky jsou velmi jedovaté a při manipulaci s nimi musí být dodržována stanovená bezpečnostní opatření.

Elektronika

Tato skupina zásob zahrnuje veškerou kabeláž, která se používá pro ovládání jednotlivých koleček umístěných na ofukovačích. Ve výrobním procesu se používají čtyři druhy kabelů lišící se svojí silou vyjádřenou v newtonech.

Nakupované díly – plasty

Společnost kooperuje s ostatními podniky, které vyrábějí technologií vstřikování drobné plastové součásti do palubních desek osobních automobilů. Největšími dodavateli jsou Adis Tachov a Intertell. Nakupované díly – plasty zahrnují například ovládací kolečka do ofukovačů, lamelové pakety či spojovací plasty pro řídicí lamely.

Nakupované díly – ostatní

Do této skupiny materiálů se zařazují takové nakupované díly, které nebyly zařazeny mezi klasické plastové nakupované díly. Spadají sem různá perka, šrouby, matice, chromované díly apod.

Pomocné látky

Pomocné látky se používají zejména při čištění lakovací linky VenJakob. Jedná se například o tyto prostředky: butylacetát, izopropylalkohol či přípravky od společnosti Hebrochemie GmbH, které se přidávají do lakované barvy, aby se při lakování netvořily bublinky v barvě a vznikla tím souvislá vrstva laku na výrobku.

Náhradní díly

Náhradní díly zahrnují motory, žárovky, šroubky, hadice na vodu a potřebné díly na opravu zaskladňovacích robotů používaných v AKL skladu (např. pojízdná kolečka). Jedná se o takový druh materiálu, který používají opraváři podniku pro drobné opravy, které jsou schopni sami provést. Podnik udržuje určitou hladinu těchto zásob z důvodu opatrnosti. Pokud by došlo k nějaké poruše a organizace by neměla k dispozici materiál pro provedení příslušné opravy, důsledkem by mohl být prostoj ve výrobě a nedodávka konečnému zákazníkovi. Tato nedodávka by pak byla zákazníkem sankcionována, což v automobilovém průmyslu představuje riziko vysokých dodatečných nákladů.

Polotovary

Do polotovarů se zahrnují veškeré produkty, které byly vyrobeny na vstříkovně a následně byly povrchově upraveny na lakovně. V konečné fázi výrobního procesu tvoří jednotlivé funkční součásti finálního produktu.

Výrobky

Konečnou podobu výrobek dostává na hale montáže, kde dochází ke kompletaci drobného nakupovaného materiálu a dílů zpracovaných na vstříkovně a lakovně. Ve svých podnikatelských aktivitách se společnost zaměřuje především na výrobu ofukovačů a středových područek.

Zboží

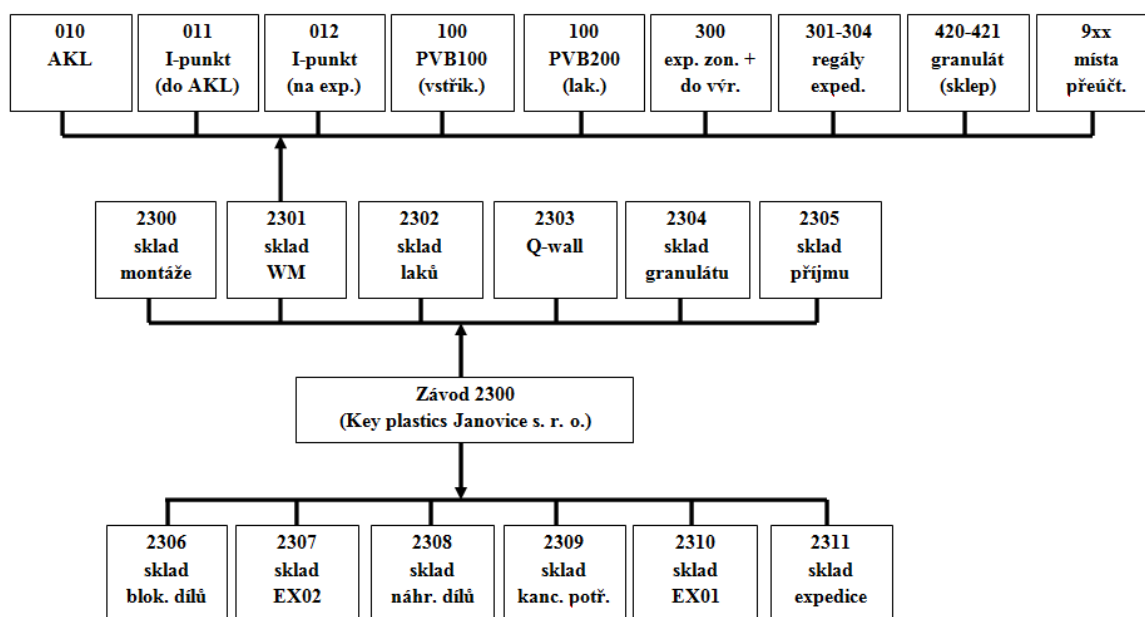
Do zboží se zahrnují takové položky zásob, které společnost nakupuje a v nezměněné formě je dále prodává. Spadají se například chromované díly, které vyrábí přímo dodavatelé.

5.3.2 Sklady

Ve společnosti Key Plastics Janovice s. r. o. funguje celkem 12 skladů, které mají své speciální číselné označení, pod kterým jsou zavedena v informačním systému SAP a SANDT VLS.

Grafické znázornění jednotlivých skladů je zobrazeno na následujícím obrázku č. 29.

Obrázek 29 Struktura skladů společnosti Key Plastics Janovice s. r. o.



Zdroj: Key Plastics Janovice s. r. o., 2013

* **Sklad montáže – 2300** – obsahuje veškeré díly, ať už polotovary ze vstříkovny a lakovny či nakupované drobné plastové součásti, které jsou použity ke kompletaci výrobků na zakázkách montáže.

* **Sklad WM – 2301** – představuje řízený sklad, jehož součástí jsou následující skladová místa:

- **010 AKL** – představuje automatický sklad drobného materiálu, který je ovládán informačním systémem SANDT VLS.
- **011 I. punkt (do AKL)** – na tento sklad se zaznamená první načtení etikety materiálu určeného pro výrobní proces.

- **012 I. punkt (na expedici)** – v tomto skladu jsou zahrnuty veškeré výrobky, které jsou určeny k prodeji z montáže, lakovny a vstříkovny. Dochází zde ke druhé načtení etikety materiálu, resp. prvnímu načtení již hotového výrobku na expedici.
- **100 PVB100 (vstříkovna)** – jedná se o skladové místo, kam se vyskladňuje potřebný materiál z AKL skladu, který je určený pro výrobu na vstříkovně.
- **100 PVB200 (lakovna)** – představuje skladové místo, kam se vyskladňuje materiál z AKL skladu, který bude použit na výrobu produktů na lakovně. Z těchto dvou skladů se zároveň odepisují hotové zakázky.
- **300 expediční zóna + do výroby** – na montáži se vyrobí paleta hotových výrobků, která se pomocí čárového kódu načte na 012 I.punkt. Zásobovač tuto paletu odveze na expedici, kde pracovník expedice ručně paletu přeúčtuje z 012 I. punkt na sklad 300. Zásoba hotových výrobků je správně načtena do systému.
- **301-304 regály expedice** – pokud mají být hotové výrobky odvezeny zákazníkovi tentýž den, co byly vyrobeny, umístí se na skladová místa 301-304, která jsou představována velkými regály na expedici.
- **420-421 granulát (sklep)** – granulát je uložen ve sklepě společnosti ve speciálních žocích (oktabínech). Při manipulaci s ním je zapotřebí dodržovat stanovené předpisy.
- **9xx místa přeúčtování** – zahrnují tzv. přeskladňovací místa. Slouží jako záchytný bod pro pracovníky, kteří si neví rady se správným umístěním konkrétních zásob do skladů. Každý den pracovnice plánování výroby toto skladové místo vyčistí, tj. správně zadá do systému skladová místa pro zásoby „vysící“ na 9xx.

* **Sklad laků – 2302** – představuje temperovaný sklad, ve kterém je hlídána teplota. Dvakrát denně dochází ke kontrole předepsané teploty, která by se měla pohybovat mezi 5 – 30°C s příslušnou vlhkostí. Laky jsou skladovány v plechových barelech s vodotěsnými víky.

* **Sklad Q - wall – 2303** – je speciální sklad určený pro reklamované produkty. Vyskytne-li se reklamacie od zákazníka, či přímo OEM požaduje provedení samostatné kontroly hotových výrobků, musí manipulát tyto produkty jdoucí přes 012 I. punkt přeúčtovat na sklad Q-wall. Jakmile jsou hotové výrobky připravené k expedici, přeúčtují se opět na skladové místo 012.

* **Sklad granulátu – 2304** – na tento sklad se přijímá granulát, když je dovezen do společnosti, tj. je prvně načten do systému. Granulát uložený v oktábínech se poté přesouvá pod sací zařízení a dochází k jeho přeúčtování přes řízený sklad na skladová místa 420-421.

* **Sklad příjmu – 2305** – veškeré materiálové zásoby musejí být prvotně zaúčtovány na skladu příjmu. Na expedici probíhá vstupní kontrola. Jakmile je materiál uvolněn, tj. prošel úspěšně vstupní kontrolou, dochází k jeho přeúčtování na sklad laků, granulátu apod.

* **Sklad blokováných dílů – 2306** – představuje sklad kvality. Do skladu blokováných dílů se zahrnují vadné materiály zjištěné při vstupní kontrole či vadné díly zjištěné ve výrobním procesu (otřep na vstříkovaném dílu, ulomené, prasklé, špatně nalakované díly,...). Pokud zákazník povolí tzv. „mimořádné uvolnění“ (jednání pracovníků kvality se zákazníkem), vrací se polotovary zpět do výroby k dalšímu zpracování. Poškozené a vadné zásoby jsou sešrotovány na základě likvidačního protokolu, který se předkládá při auditu či kontrole z finančního úřadu.

* **Sklad EX02 – 2307** – tento sklad se nachází v areálu bývalých kasáren cca 1 km od areálu společnosti. Slouží pro uskladnění obalového materiálu či materiálů končících projektů. Tedy takových zásob, které by ve společnosti zabíraly místo, ale v budoucnosti se dají využít na náhradní díly.

* **Sklad náhradních dílů – 2308** – představuje skladové místo, které spravují údržbáři společnosti. Obsahuje motory, šrouby, žárovky, kabely, hadice, železo apod.

* **Sklad kancelářských potřeb – 2309** – na sklad kancelářských potřeb se účtují například tužky, propisky, zvýrazňovače, papíry, sponky do sešíváčky apod. Zároveň slouží jako sklad pracovních oděvů.

* **Sklad EX01 – 2310** – představuje expediční sklad hotových výrobků, který se nachází v Klatovech. Společnost má pronajatou halu u organizace Lorenc Logistics s. r.o., která podniku poskytuje logistické služby. Toto skladové místo slouží také jako sklad vzorků.

* **Sklad expedice – 2311** – se používá k uskladnění obalů společnosti případně obalového materiálu zákazníků. Uvolnění obalů ze skladu probíhá pomocí dodacího listu, který se zároveň používá pro jejich odepsání ze skladu.

5.4 Controlling zásob

Na začátku každého hospodářského roku jsou nastaveny cíle v oblasti řízení zásob, zejména ukazatele obrátkovosti (vztažená k nákladům podniku). Úkolem vedoucího logistiky je kontrola hodnoty zásob na jednotlivých skladech včetně sledování naplnění předem definovaných cílů v oblasti obrátkovosti.

Vedoucí logistiky vyhotovuje dva typy reportů:

- **Denní report** - každý den si vedoucí logistiky vyjede sestavu, obsahující údaje o hodnotě zásob dle jednotlivých skladů, z informačního systému SAP. V tabulkovém procesoru MS Excel je vytvořen formulář obsahující data o prodejkách, zásobách včetně obrátkovosti a obratu. Tyto tři skupiny dále obsahují údaje o budgetu, forecastu a denně se dopisuje aktuální stav položek zásob. Vyskytnou-li se v denním reportu nějaké významné nesrovnalosti v hodnotě zásob, řeší tento problém vedoucí logistiky s disponenty. Tyto denní reporty se používají jako podklad pro sestavení měsíčního reportu (scorecard).
- **Scorecard** - jedná se o měsíční report, který slouží jako výstup pro mateřskou společnost v oblasti řízení zásob podniku. Obsahuje měsíční plán, skutečně vykázané hodnoty skladových zásob a obrátkovost (skutečnost vs. plán). Zároveň zahrnuje údaje o cash flow vztahující se například k mimořádné přepravě zásob.

V souvislosti s řízením skladových zásob se lze setkat s pojmem „*nepohyblivá a maloobrátková zásoba*“. Jedná se o ty zásoby, jejichž doba obrátky je 1 rok a více. Problematikou těchto zásob se zabývají vedoucí pracovníci podniku na mítincích, kde se rozhoduje o možnostech jejich dalšího využití, tj. mohou nastat tyto situace:

- *Zpětný prodej* – snahou je prodat zásobu za stejnou cenu po projednání s ředitelem podniku.
- *Zpracování* – po domluvě se zákazníkem je možné materiál zpracovat do jiného většinou do tzv. nepohledového dílu.
- *Prodej na regranulaci*.
- *Zlikvidovat* – podnik má uzavřenou smlouvu s organizací na zpracování umělých hmot, která si příslušný plastový odpad vyzvedne. Tento odpad je pak organizaci na zpracování umělých hmot vyfakturován, čímž dojde k určité návratnosti vložených prostředků.

Jelikož společnost uzavírá obchody celosvětově, vytvořila si precizní systém hodnocení způsobilosti dodavatelů, který vychází ze standardu kvality definovaného pro automobilový průmysl.⁴⁴ Před samotným udělením zakázky na nové díly je zapotřebí prokázat způsobilost dodavatele včetně jeho subdodavatelů ještě před udělením zakázky. Dodavatel je povinen poskytnout společnosti Key Plastics Janovice na vyžádání všechny výsledky k certifikacím, provedeným auditům a podklady pro vypracované a realizované zlepšovací programy.

Dodavatelé společnosti jsou zařazeni do třech skupin (A, B a C) dle splnění kvalitativních požadavků. Hodnotí se tyto kategorie:

- **Kvalita** (certifikace, zmetkovitost).
- **Logistika** (balení, dodací listy, dodržení množství, dodržení termínu, chybné dodávky, extra jízdy, flexibilita, narušení výroby, vedení obalového konta).
- **Komunikace** (informace z kvality, informace z logistiky, schopnosti, znalosti, motivace).

⁴⁴ Standard vypracovala odborná skupina pracovníků České společnosti pro jakost.

- **Spolupráce při zavádění projektu do sériové produkce** (dodržení lhůty, první vzorky, dokumentace).
- **Odstraňování problémů** (rychlost reakce, analýza příčin, nápravné opatření, účinnost).

Jednotlivým kritériím hodnocení je přiřazena váha, jejíž výše se odvíjí od významnosti kritéria vzhledem k dobrému obchodnímu vztahu a spokojenosti zákazníka. Zařazení do jednotlivých skupin je odstupňováno dle dosažených procentuálních bodů:

- Skupina A = 90 – 100 %.
- Skupina B = 60 – 89 %.
- Skupina C = 0 – 59 %.

Je-li dodavatel zařazen do skupiny C (tj. je kvalitativně nezpůsobilý) není zahrnut centrálním nákupem společnosti Key Plastics Löhne do procesu udělení zakázky.

Celkové hodnocení kvalitativní způsobilosti se skládá ze:

- **Sebehodnocení dodavatele** – formulář dodavatel obdrží od oddělení centrálního nákupu v KP Löhne.
- **Samoaudit dodavatele** – slouží jako podklad pro prokázání splnění všech požadavků (zákonné, úřední, specifické pro zákazníky či výrobek,...), předpisů certifikačních norem ISO/TS 16 949 či přímo normy VDA 6.1⁴⁵ pro danou výrokovou skupinu. Sebekvalifikace dodavatele je součástí trvalého procesu zlepšování, jehož cílem je dosažení hodnocení dodavatele stupněm „A“. Key Plastics Löhne vyžaduje od svých dodavatelů provádění samoauditů minimálně jedenkrát za rok pro všechny procesní kroky konkrétních výrokových skupin.
- **Výrokový audit** – prostřednictvím výrokového auditu lze rozpoznat případné odchylky od požadavků zákazníka a definovat přímé důsledky v procesech, které je způsobují. Pro takto zjištěné odchylky je dodavatel povinen zavést okamžitá

⁴⁵ VDA 6.1 je německá oborová norma automobilového průmyslu, která definuje požadavky na systémy managementu jakosti v tomto odvětví.

nápravná opatření. Výrobní audit musí být zároveň zahrnut do plánu řízení výroby podniku.

- **Audit procesu** – procesní audit slouží pro hodnocení kvalitativní způsobilosti dodavatele. Řídí se požadavky KP Löhne pro výrobky a příslušné výrobní procesy. Provedení auditu procesu v sériové výrobě předpokládá, že již byla ukončena fáze vzniku výrobku, tj jeho vývoj.
- **Potenciální analýza** – slouží k hodnocení nových, neznámých potenciálních dodavatelů, výrobních míst či technologií. Pozitivní hodnocení v rámci této analýzy může vést k rozhodnutí o udělení zakázky. Pro získání dostatečných informací o uchazeči o danou zakázku požaduje KP Löhne vyplnění dotazníku samohodnocení dodavatele a provedení samoauditů. Výsledkem činností prováděných v rámci potenciální analýzy je zpráva, která je předána hodnocenému závodu.
- **Audit kvality** – na výrobce automobilů jsou kladeny zákonné požadavky, které musí být splněny pro všechny sériové vozy. To znamená, že dodavatel je povinen vést a archivovat dokumentaci (výkresy, tabulky, technické dodací podmínky, technickou dokumentaci, zkušební předpisy, zprávy ze vzorkování či záznamy o kvalitě), která chrání jak dodavatele, tak také výrobce automobilů navzdory odpovědnosti za výrobek proti vzniklým škodám (tj. zákaz prodeje a konvenční penále). V případě závady musí být dodavatel schopen prokázat, že v rámci svých aktivit dělal vše pro to, aby vyloučil možnou závadu výrobku.
- **Hodnocení dodavatelského řetězce** – dodavatel je plně odpovědný za svůj dodavatelský řetězec včetně nakupovaných dílů. Řízení subdodavatelů slouží v procesu udělování zakázek a v průběhu sériové výroby k identifikaci a zajištění možných rizik v rámci dodavatelského řetězce. Na základě výsledku z auditu je dodavatel povinen provést analýzu příčin odchylek a definovat vhodná nápravná opatření včetně termínů jejich realizace společně se jmenováním odpovědných osob.

Uvedené dokumenty je dodavatel povinen předložit oddělení centrálního nákupu společnosti Key Plastics Löhne. Po ukončení potenciální analýzy, procesního a výrobního auditu a auditu kvality jsou projednávány s dodavatelem potřebná

nápravná opatření a stanoví se termíny pro vypracování zlepšovacích programů včetně termínů jejich realizace.

Závěrečná zpráva, informující o provedeném hodnocení, je předána dodavateli. Po jejím projednání se na zprávu připojí podpisy odpovědného vedoucího pracovníka za dodavatele a pracovníka oddělení nákupu a logistiky společnosti Key Plastics Janovice s. r. o.

Jedná-li se o dodavatele v rámci České republiky je povinen udržovat na skladě 14 denní zásobu materiálů a surovin. Pokud se jedná o výhradního distributora granulátu, který má svůj vlastní sklad, je s ním předem dohodnut odběr granulátu na období celého roku s tím, že bude docházet v průběhu roku k postupným dodávkám dle potřeb společnosti.

Pokud společnost klasifikuje svého dodavatele jako nebezpečného, tj. vyskytla se u něj kvalitativní či kvantitativní reklamace, vyžaduje se, aby udržoval minimálně 14 denní pojistnou skladovou zásobu. Tento princip se uplatňuje na veškeré evropské a zahraniční obchodní partnery a dodavatele dodávající malé kovové díly.

Na druhé straně společnosti Key Plastics Janovice se v rámci svých obchodních smluv váže k udržování 2 – 5 denní zásoby hotových výrobků.

Hladina pojistných zásob podniku je hlídána informačním systémem SAP. Pokud je spotřebou daného materiálu podkročena stanovená hranice, rozsvítí se na semaforu červená, která upozorňuje na problém v budoucím nedostatku materiálu. To je signál pro disponenta, který by měl vzniklou situaci ihned řešit formou objednání potřebného množství zásob, aby se na semaforu opět objevila zelená značící bezporuchový chod výroby.

Oceňování zásob

Nakupované zásoby se oceňují pořizovací cenou, která zahrnuje nákupní cenu materiálu a náklady související s jeho pořízením (tj. doprava, clo, provize,...). Při jejich vyskladnění podnik zjišťuje průměrnou cenu, jejíž hodnota je proměnlivá v závislosti na četnosti nových dodávek materiálů a surovin.

Zásoby vlastní výroby jsou oceňovány ve výrobních cenách, které se zjistí pomocí předběžné kalkulace. Výpočet je prováděn pomocí informačního systému SAP, který na základě normované spotřeby materiálů, pracovních postupů a hodinových sazeb propočte úplné náklady na výrobek, jenž se používají pro ocenění výrobků vlastní výroby. Při jejich vyskladnění je aplikován princip pevné ceny, která zůstává fixní až do té doby, než dojde k jejímu překalkulování.

Při vyskladnění zásob materiálu a surovin se používá metoda FIFO. Zaskladnění jednotlivých druhů zásob je pečlivě zaznamenáváno z chronologického hlediska, neboť pro správné použití této metody je zapotřebí mít precizně vedené skladové hospodářství. Samotné vyskladnění materiálu probíhá od nejstarší zásoby na skladě. Jedním z důvodů aplikace této metody je i fakt, že granulát a laky používané ve výrobě mají stanovenou určitou dobu expirace, do níž musí dojít k jejich spotřebě, aby si zachovaly své výrobní vlastnosti.

Inventarizace zásob

Termín konání inventury včetně seznamu pracovníků provádějících inventuru jsou oznámeny s dostatečným časovým předstihem, nejdéle však dva dny před stanoveným termínem konání. Inventurní komise, jež je složena ze zástupců oddělení logistiky, IT, výroby a účtárny, je jmenována ředitelem společnosti. Pracovníci provádějící inventuru jsou vybíráni tak, aby dostatečně dobře znali inventarizované výrobky. Zároveň jsou proškoleni vedoucím inventurní komise.

Před samotným zahájením inventury musí být provedeno zaskladnění výrobků a polotovarů na příslušná skladová místa a podáno zpětné hlášení výroby do SAP. Vedoucí výroby zabezpečí, že v průběhu inventury nebude docházet k výrobě, tj. k žádným pohybům inventarizovaných položek. Pracovníci oddělení IT vytisknou pro každý sklad seznam jednotlivých položek zásob dle čísla artiklů a šarží a předají je inventurní komisi.

Je-li při inventuře nalezeno zboží, které není uvedeno na inventurním seznamu, jsou pracovníci provádějící inventuru povinni toto nalezené zboží na seznam dopsat.

Vyskytnou-li se nějaké nejasnosti u inventarizovaného dílu či nalezeného zboží, jsou pracovníci povinni uložit díl na předem vyhrazené místo vedoucím inventurní komise.

Řádně vyhotovené inventurní soupisy předávají pracovníci vedoucímu inventury, který provede kontrolu úplnosti a formální správnosti seznamů, zřetelně a srozumitelně označí záměny a předá je do oddělení IT. Pracovníci oddělení IT zajistí zadání napočtených údajů do informačního systému SAP, který automatickou transakcí proúčtuje inventarizační rozdíly. Inventurní soupisy jsou následně předány pracovníky IT do oddělení účtárny k založení a archivaci. Hlavní účetní zkontroluje, zda skutečně došlo ke správnému zaúčtování inventarizačních rozdílů.

Inventarizační rozdíly do normy přirozených úbytků⁴⁶ jsou proúčtovány do spotřeby, zatímco inventurní rozdíly nad normu přirozených úbytků jsou řešeny individuálně na úrovni vedení společnosti.

Jakmile je vedoucím inventury oznámeno ukončení inventarizačního procesu, lze s materiály podléhajícími inventuře opět manipulovat. Inventura je zakončena vyhotovením inventurního zápisu, který ve spolupráci se členy inventurní komise vypracuje vedoucí inventury a předloží ho ke schválení řediteli společnosti. Součástí inventurního zápisu jsou též definované výsledky a provedená opatření v rámci inventarizace.

Inventurní komise provede fyzickou inventuru zásob na jednotlivých skladových místech s cílem porovnat skutečně zjištěný stav se stavem vykázaným v účetnictví.

Ve společnosti se provádí inventura těchto skladových míst dle systému SAP:

- 2301 – 010 - sklad AKL.
- 2302 - sklad laků.
- 2303 - konsignace.
- 2304 - sklad granulátů.
- 2305 - sklad příjmů.
- 2306 - sklad blokováných dílů.

⁴⁶ Norma přirozených úbytků je stanovena na 3 %.

- 2307 - sklad Develop.
- 2308 - sklad náhradních dílů.
- 2310 - sklad EX01.
- 2311 - expediční sklad.

Inventurní soupis obsahuje tyto náležitosti:

- inventurní stav.
- vyčíslení inventarizačních rozdílů (manko, přebytek).
- návrh na vypořádání.
- podpisy odpovědných osob.

6 ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY CONTROLLINGOVÝCH AKTIVIT A STANOVENÍ NÁVRHŮ NA MOŽNÁ ZLEPŠENÍ

Na základě teoretických poznatků a důkladně provedené analýzy controllingových aktivit společnosti Key Plastics Janovice s. r. o. lze nyní přistoupit ke zhodnocení jejich efektivity. V první části této kapitoly bude provedeno vyhodnocení současné situace v oblasti controllingu podniku včetně systému řízení zásob. Druhá část této kapitoly se bude zabývat stanovením návrhů na možná zlepšení, a to nejen v rámci celopodnikového controllingu, ale také v oblasti řízení zásob.

6.1 Zhodnocení současného stavu controllingových aktivit

Controllingové aktivity společnosti Key Plastics Janovice s. r. o. jsou podporovány informačním systémem SAP Enterprise Resource Planning, respektive jeho modulem CO (Controlling). Implementace systému v roce 2005 vedla nejen k efektivnímu provádění veškerých činností pracovníky controllingového oddělení, ale také tím byla zaručena kompatibilita s informačním systémem mateřské společnosti. Na základě podkladů získaných z IS jsou zpracovávány pravidelné reporty, které společnost používá ke zhodnocení aktivit v rámci řízení podnikových výrobních a logistických procesů. Controllingové oddělení tedy plní funkci poradního a kontrolního orgánu, jež vede k posilování konkurenceschopnosti podniku a zajištění chodu celé organizace.

Pro řízení zásob podnik využívá informační systém SAP, tj. modul MM (Materials Management), který umožňuje sledování jednotlivých aktivit z hlediska výroby, materiálového hospodářství, odbytu apod. Pracovníci oddělení logistiky a nákupu mohou kontrolovat aktuální zásobu materiálů a surovin z hlediska umístění na skladech včetně jejich obrátkovosti. Speciálně pro monitoring spotřeby granulátů podle jednotlivých výrobních zakázek, společnost implementovala systém BDE, který slouží pro sledování, zaznamenávání a řízení výroby na vstřikolisech. Formou zpětného hlášení jsou ze systému BDE do IS SAP třikrát denně přenášeny informace o skutečně vyrobených kusech. To umožňuje provést odečtení konkrétního množství

spotřebovaného granulátu ze skladového místa (420-421) a proúčtování do účetnictví podniku.

Pro řízení AKL skladu podnik využívá informační systém SANDT LVS, který umožňuje provádět pouze operace formou naskladnění a vyskladnění zásob materiálu a surovin. Pracovníci logistiky a nákupu mohou po zadání číselného označení materiálu sledovat jeho umístění ve skladu včetně celkové a disponibilní zásoby, či přiřazení materiálu na konkrétní projekt.

Při řízení zásob společnost neuplatňuje žádnou speciální metodu. Informační systém SAP umožňuje sledovat hladinu zásob na skladě pomocí semaforu. Pro jednotlivé materiály a suroviny používané ve výrobním procesu je nastavena určitá úroveň pojistné zásoby, která by neměla být v průběhu výroby podkročena. Disponent logistiky denně kontroluje výši zásob jednotlivých materiálů a surovin na skladu a vyskytne-li se situace, kdy je do výroby vyskladněno větší množství materiálu, čímž dojde k podkročení úrovně pojistné zásoby, informační systém na tuto situaci upozorní formou rozsvícení červené barvy na semaforu. To je jasný signál pro disponenta, že je zapotřebí objednat daný materiál, jinak by mohlo dojít k zastavení výroby a tím i značným ztrátám. Na začátku každého hospodářského roku jsou stanoveny cíle v oblasti řízení zásob, zejména pak ukazatele obrátkovosti (vztažená k nákladům podniku). Úkolem vedoucího logistiky je pak pravidelné sledování vykazovaných hodnot obrátkovosti včetně vyhotovování denních reportů obsahující údaje o prodejkách, zásobách a obratu.

Ve společnosti není zřízeno samostatné controllingové oddělení, a proto jsou veškeré controllingové aktivity prováděny pracovníky finančního oddělení. Pozici hlavního controllera zastává vedoucí finančního oddělení, který má v podnikové hierarchii stejné postavení jako vedoucí ostatních podnikových útvarů. Začlenění controllingu na liniové pozici v organizaci sebou nese výhodu ve formě větší samostatnosti při vykonávání controllingových aktivit včetně plné odpovědnosti za veškerá přijatá rozhodnutí. V důsledku toho mohou controlleři plnit stanovené úkoly efektivně, neboť ve společnosti neplní pouze poradenskou funkci (tj. získávání a zpracování potřebných informací v požadované struktuře pro rozhodování managementu podniku), ale také

kontrolní funkci, která spočívá v porovnání plánovaných hodnot se skutečnými, identifikaci vzniklých odchylek včetně zdůvodnění možných příčin jejich vzniku.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části této práce, mezi nejdůležitější úkoly controllingu se řadí koordinace informačních toků (tj. získávání relevantních dat v požadované struktuře umožňující snadné a rychlé rozhodnutí), plánování a kontrola. Ve společnosti Key Plastics Janovice s. r. o. jsou v rámci controllingových aktivit prováděny tyto činnosti: sestavování operativních a dlouhodobých plánů, kalkulací a reportů včetně vyčíslení a zdůvodnění vzniklých odchylek v důsledku výkyvů skutečných hodnot od plánovaných. Obecně lze tedy říci, že princip controllingových aktivit uplatňovaný v podnikové praxi plně vychází z teoretických předpokladů definovaných v odborné literatuře.

Ve společnosti je uplatňován jak systém plánování retrogradní metodou (top-down), tak také progresivní metodou (bottom-up). Tím, že proces plánování probíhá oběma směry, lze považovat takto nastavený systém tvorby plánů za velmi efektivní, neboť dochází k neustálému zpřesňování definovaných cílů až na operativní úroveň řízení. Při řízení podniku se vychází z dlouhodobého plánu, který je sestavován na období následujících třech let. Obsahuje předpokládaný vývoj jak současných realizovaných projektů ve výrobě, tak také nových projektů, které budou do výrobního programu zahrnuty v budoucnu. Tyto dlouhodobé plány jsou dále rozpracovány do dílčích operativních plánů, které pokrývají časové období v délce jednoho roku. Aby docházelo k co nejefektivnějšímu naplnění předem definovaných cílů, dochází čtvrtletně ke zpřesňování všech sestavovaných operativních plánů. Tento princip aktivního plánování umožňuje společnosti poměrně rychle reagovat na aktuální vývoj podmínek na trhu, což představuje značný potenciál pro dosahování stále lepšího výsledku hospodaření, neboť podnik může neustále zlepšovat svoji stávající pozici na trhu.

Pro stanovení úplných nákladů na výrobek jsou ve společnosti využívány jak předběžné, tak také výsledné kalkulace. Předběžnou kalkulaci nákladů na výrobek provádí junior controller v IS SAP. Pro samotný výpočet je zapotřebí do systému nejprve zadat informace o kmenových datech materiálů, normě spotřeby materiálu a pracovních postupech. Jakmile jsou v systému zanesena všechna potřebná

data, provede se výpočet předběžných nákladů na výrobek. Na základě takto identifikovaných nákladů výrobní spotřeby může být sestaven předběžný plán výroby. Výsledná kalkulace zahrnuje náklady propočtené v předběžné kalkulaci, případně se připočítávají další položky nákladů, které vznikly v souvislosti s výrobou daného produktu (např. náklady na zmetky, náklady na vícepráce apod.). Samotný princip stanovení nákladů na výrobek, prováděný v IS SAP, umožňuje sledovat rozpad celkových nákladů z hlediska spotřeby materiálu na vstříkovně, lakovně a montáži, včetně nákladů na provoz strojního zařízení a režijních nákladů. Systém kalkulací je v organizaci prováděn velice precizně, což vede k efektivnímu rozvržení nákladů na výrobek.

Zpracování měsíční controllingové závěrky, tj. naplnění cílů definovaných ve finančním plánu, má na starosti vedoucí finančního oddělení, který získává potřebné podklady pro vyhotovení zprávy předkládané managementu podniku od junior controllera a účetních společností. Pro jednotnou strukturu reportů jsou vytvořeny formuláře v MS Excel, které jsou kompatibilní s reporty zbývajících sesterských společností. Tento předpoklad byl zaveden z důvodu snadného přenosu reportovaných informací mateřské společnosti. Povinností pracovníků controllingu je zdůvodnění vzniklých rozdílů mezi skutečně vykázanými hodnotami finančního plánu a jejich predikovanými hodnotami. Podnik dbá na to, aby definované cíle byly naplněny co možná nejefektivněji, a proto dochází k jejich neustálému zpřesňování. Případné odchylky skutečnosti od plánu jsou následně řešeny formou reportů, ve kterých je zdůvodněna příčina vzniku nesrovnalostí a určen další postup pro monitoring nápravných opatření. Systém reportingu je ve společnosti aplikován na vysoké úrovni. Představuje jeden ze základních stavebních kamenů účinného systému řízení podniku.

6.2 Stanovení návrhů na možná zlepšení

V oblasti řízení zásob se podnik zaměřuje především na sledování vývoje ukazatele obrátkovosti jednotlivých druhů zásob. Dosažené hodnoty jsou pravidelně porovnávány s plánovanými cíli a v případě významných vývojových odchylek jsou tyto nesrovnalosti zdůvodňovány a reportovány managementu společnosti. Pro zefektivnění prováděných controllingových aktivit a tím i samotné finanční řízení lze podniku doporučit vyhotovovat měsíční report obsahující výpočty zbývajících ukazatelů finanční

analýzy. Veškeré potřebné podklady pro vypracování reportu lze získat z finančního oddělení, respektive z účtárny. Pro vypracování tohoto reportu by mohl být použit stejný princip vyhotovení, jako je používán při sestavení finančního plánu. To znamená do formuláře vypracovaného v MS Excel uvést plánované hodnoty poměrových ukazatelů finanční analýzy, jejichž výpočet bude vycházet z hodnot uvedených ve finančním plánu. Následně provádět čtvrtletní přeplánování vývoje ukazatelů až do konce kalendářního roku včetně zdůvodnění provedených úprav. Po uplynutí kalendářního měsíce se do výkazu doplní skutečně dosažené hodnoty ukazatelů finanční analýzy a případné odchylky ve vývoji jsou okomentovány. Vyhotovení tohoto reportu by mohlo být v kompetenci junior controllera, který jej bude měsíčně předkládat vedoucí finančního oddělení ke kontrole.

Úkolem vedoucího logistiky je kontrola hodnoty zásob na skladech včetně naplnění cílů definovaných v oblasti obrátkovosti jednotlivých druhů materiálů a surovin. Zároveň je povinen denně vypracovat report obsahující údaje o prodejkách, zásobách včetně obrátkovosti a obratu v návaznosti na budget a forecast. Z těchto denních reportů následně vychází při sestavení scorecardu (tj. měsíčního reportu vybraných ukazatelů určeného pro mateřskou společnost). Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám na trhu a splnění požadavku na aktuálnost a relevantnost vykazovaných hodnot, by měl tento měsíční report vycházet spíše z údajů obsažených v účetní závěrce.

Jak již bylo řečeno, využívá společnost Key Plastics Janovice s. r. o. některé metody průmyslového inženýrství, které vedou k omezení plýtvání ve všech fázích výrobního a nevýrobního procesu. V rámci řízení logistiky a materiálového toku lze podniku doporučit aplikaci metody VSM (Value Stream Mapping), neboli mapování hodnotového toku. Princip této metody spočívá v grafickém znázornění současného stavu procesu, produktu či služby včetně zachycení informačních a materiálových toků. Přehledné zachycení všech hodnotových toků vstupujících do výroby pomůže lépe odhalit plýtvání, respektive povede k odhalení aktivit, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka. Mapa toku hodnot může zároveň sloužit jako podklad pro pochopení celého toku produktu výrobou včetně provázanosti se systémem řízení a plánování výroby. Hlavním cílem této metody je navrhnout budoucí „ideální“ stav realizace produktu bez plýtvání.

Monitoring zásob spadá do kompetence pracovníků logistiky a nákupu, kteří pomocí IS SAP hlídají úroveň zásob jednotlivých druhů materiálů a surovin na skladě. Pro správné zachycení průběhu výrobního procesu a zejména spotřeby materiálu je důležité, aby docházelo k důkladnému a přesnému odepisování spotřeby materiálu. Společnost pro řízení zásob nepoužívá žádnou speciální metodu. Pro efektivní řízení zásob lze podniku doporučit aplikaci metody ABC a metody XYZ. Výpočty prováděné v rámci obou metod může organizace zpracovávat pomocí tabulkového procesoru MS Excel. V následující části práce jsou aplikovány obě metody řízení. Pro zjednodušení je výpočet proveden pouze pro skupiny zásob materiálů a surovin, neboť úhrn všech položek zásob podniku se pohybuje kolem 1200.

ABC analýza

Společnost Key Plastics Janovice s. r. o. rozděluje veškeré skladované zásoby materiálu a surovin do osmi kategorií. Jedná se o tyto kategorie: nakupované díly - sestavy, granulát, laky, elektronika, nakupované díly – plasty, nakupované díly – ostatní, pomocné látky, náhradní díly. Jako primárním kritériem pro zařazení jednotlivých položek zásob do skupin A, B a C slouží hodnotový rozsah spotřeby v Kč.

Tabulka 10 ABC analýza - hodnotový rozsah spotřeby dle skupin zásob materiálů v roce 2012

Název skupiny zásob	Hodnotový rozsah spotřeby (v tis. Kč)
Nakup. díly - plasty	119 132
Granulát	98 827
Nakupované díly - sestavy	82 294
Nakup. díly - ostatní	55 280
Elektronika	14 933
Laky	11 592
Pomocné látky	2 838
Náhradní díly	374
Celkem	385 270

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Jelikož se jedná o výrobní společnost zabývající se výrobou plastových komponent do osobních automobilů, tvoří největší část nakupovaných surovin a materiálů skupina

zásob označovaná jako „Nakupované díly – plasty“ s hodnotovou spotřebou v částce 119 132 tis. Kč. Další významnou nakupovanou položku zásob tvoří „Granulát“, jehož hodnotová spotřeba se v roce 2012 pohybovala na úrovni 98 827 tis. Kč.

Postup výpočtu

Získaná data se seřadí sestupně dle zvoleného kritéria, tj. hodnotového rozsahu spotřeby v tis. Kč. Následně se vypočítá procentní podíl hodnoty spotřeby jednotlivých položek na celkové spotřebě, jak zobrazuje třetí sloupeček tabulky č. 11. Na konec se provede výpočet kumulativních součtů těchto podílů.

Tabulka 11 ABC analýza – hodnotový rozsah spotřeby dle skupin materiálů v roce 2012 (v %)

Název skupiny zásob	Hodnotový rozsah spotřeby (v tis. Kč)	Hodnotový rozsah spotřeby (v %)	Kumulovaná spotřeba (v %)
Nakup. díly - plasty	119 132	30,92	30,92
Granulát	98 827	25,65	56,57
Nakupované díly - sestavy	82 294	21,36	77,93
Nakup. díly - ostatní	55 280	14,35	92,28
Elektronika	14 933	3,88	96,16
Laky	11 592	3,01	99,17
Pomocné látky	2 838	0,74	99,90
Náhradní díly	374	0,10	100,00
Celkem	385 270	100,00	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Limity hodnoty pro začlenění jednotlivých položek do skupin byly zvoleny následovně:

- Skupina A - položky, které kumulovaně v co nejmenším možném počtu tvoří 70 % celkové spotřeby.
- Skupina B – položky, které kumulovaně v co nejmenším možném počtu tvoří dalších 25 % spotřeby, tj. se skupinou A dosáhnou součtu 95 % kumulované spotřeby.
- Skupina C – položky, které kumulovaně tvoří zbývajících 5 % spotřeby.

Výsledné rozdělení materiálových zásob společnosti Key Plastics Janovice s. r. o. do skupin zobrazuje následující tabulka č. 12.

Tabulka 12 ABC analýza - rozdělení do skupin dle podílu počtu položek (v %)

Skupina	Název skupiny zásob	Podíl počtu položek (v %)
A	Nakupované díly - plasty, granulát	7,72
B	Nakupované díly - sestavy, nakupované díly - ostatní	35,71
C	Nakupované díly - ostatní, elektronika, laky, pomocné látky, náhradní díly	56,57

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

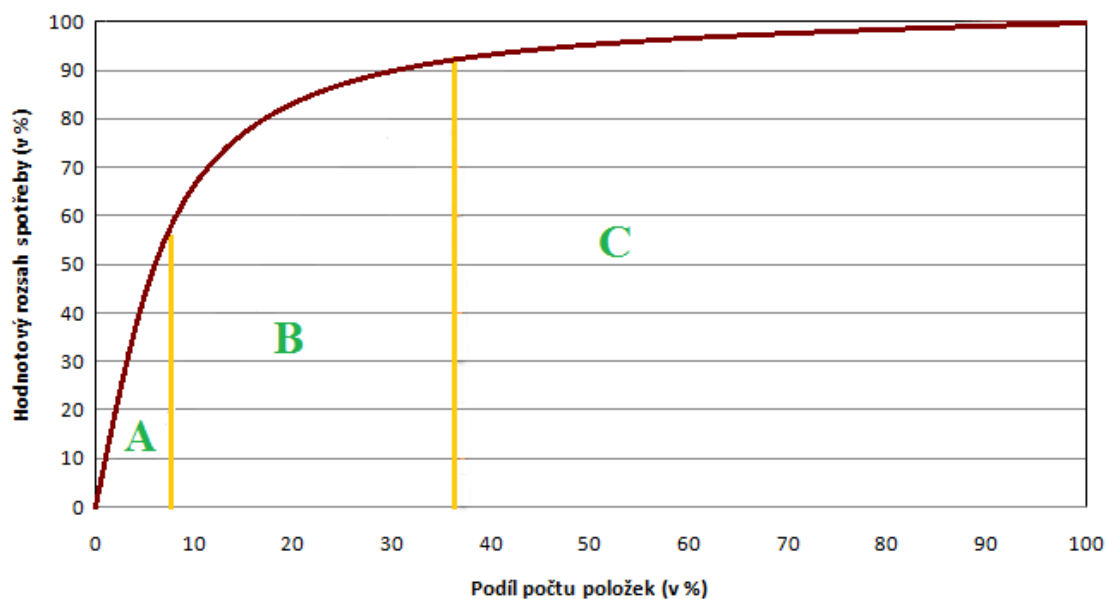
Z výše uvedeného plyne, že pro společnost jsou klíčovými položkami zásob nakupované díly – plasty a granulát. Těmto zásobám by měla být věnována vysoká pozornost, neboť jsou nezbytně nutné pro zajištění plynulého chodu výrobního procesu. Podnik by měl na tuto skupinu zásob uplatňovat preciznější režim řízení zásob. To znamená aplikace permanentní kontroly stavu zásob individuálně pro každou položku.

Nakupované díly - sestavy a nakupované díly - ostatní představují takové položky zásob podniku, jejichž podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob odpovídá jejich podílu na celkovém počtu položek. Z hlediska řízení zásob by měl podnik uplatňovat periodický kontrolní režim, ale ne soustavný. Jedná se o položky, které mohou být sledovány méně často v porovnání se skupinou A. Velikost dodávek a objem pojistných zásob bývá relativně vyšší v porovnání s objemem celkové spotřeby za období.

Zbývajícím položkám zásob spadajících do skupiny C (tvoří malý podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob při majoritním podílu na celkovém počtu skladovaných položek) je při kontrole věnována nejmenší pozornost. Velikost pojistné zásoby obvykle dosahuje nejvyšších hodnot v porovnání s předchozími skupinami.

Výsledný vztah mezi hodnotovým rozsahem spotřeby v procentech a procentuálním vyjádřením podílu na počtu položek znázorňuje následující obrázek č. 30.

Obrázek 30 ABC analýza - grafické znázornění



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Analýza XYZ

Vývoj měsíční spotřeby jednotlivých materiálových skupiny podniku za období roku 2012 zachycují následující tabulky č. 13 a č. 14.

Tabulka 13 Vývoj spotřeby materiálových skupiny podniku za rok 2012 (v tis. Kč) - 1. část

	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Nakupované díly - sestavy	9 603	7 911	7 538	6 862	6 697	8 838
Granulát	10 561	10 567	10 348	9 716	8 848	9 173
Laky	987	1 090	1 107	1 083	1 090	997
Elektronika	1 404	1 507	1 620	1 389	1 894	1 195
Nakupované díly - plasty	11 081	11 905	12 625	10 801	12 208	11 322
Nakupované díly - ostatní	4 927	5 550	5 693	4 907	5 551	4 651
Pomocní látky	230	337	253	256	401	63
Náhradní díly	45	15	57	0	40	13

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tabulka 14 Vývoj spotřeby materiálových skupin podniku za rok 2012 (v tis. Kč) - 2. část

	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Nakupované díly - sestavy	3 205	4 955	8 715	6 911	6 534	4 525
Granulát	6 836	5 972	8 964	7 837	8 941	1 064
Laky	923	874	884	1 046	796	715
Elektronika	1 101	1 134	1 408	865	1 053	363
Nakupované díly - plasty	8 694	8 691	10 007	8 945	8 024	4 829
Nakupované díly - ostatní	3 919	3 794	4 609	4 183	4 675	2 821
Pomocní látky	492	177	271	160	59	139
Náhradní díly	15	38	24	24	28	75

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výsledné hodnoty směrodatné odchylky, hodnotící míru stability, a variačního koeficientu pro jednotlivé druhy zásob podniku včetně zařazení do skupin zachycuje následující tabulka č. 15.

Tabulka 15 Analýza XYZ - výsledné hodnoty

	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Skupina
Nakupované díly - sestavy	1 803,18	0,263	Y
Granulát	2 556,89	0,310	Y
Laky	122,84	0,127	X
Elektronika	376,14	0,302	Y
Nakupované díly - plasty	2 122,62	0,214	Y
Nakupované díly - ostatní	799,09	0,173	X
Pomocní látky	124,11	0,525	Y
Náhradní díly	20,09	0,644	Y

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tabulky plyne, že žádná skupina materiálových zásob nevykazuje prvky nepravidelné velmi sporadické spotřeby, tj. není zařazena do skupiny Z. Skupiny zásob označované jako nakupované díly – ostatní a laky byly na základě analýzy zařazeny do skupiny X, která se vyznačuje vysokou stálostí průběhu spotřeby, a proto by mělo docházet k synchronizaci nákupu těchto položek s výrobním procesem. Zbylé skupiny zásob podniku byly zařazeny do skupin Y, tj. jejich spotřeba pravidelně stoupá či klesá podle sezónních výkyvů v poptávce. U těchto položek zásob se doporučuje udržovat určitou hladinu zásob na skladě z opatrnostního hlediska, aby nedocházelo k prostojům ve výrobě.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce na téma „*Controlling zásob v podniku*“ bylo na základě teoretických poznatků získaných z odborné literatury analyzovat controllingové aktivity společnosti Key Plastics Janovice s. r. o. v oblasti zásob a stanovit návrhy na možná zlepšení. V souladu s tímto základním cílem diplomové práce a dílčími cíli nadefinovanými v úvodu práce, byl proveden výzkum v teoretické rovině. Nabyté teoretické poznatky byly následně ověřovány v reálném podnikatelském prostředí společnosti Key Plastics Janovice s. r. o.

V první kapitole teoretické části práce byl nejprve vymezen pojem controlling z pohledů jednotlivých autorů zabývajících se právě problematikou controllingu, jeho historický vývoj v angloamerické a německé jazykové oblasti včetně prvotních znaků controllingových aktivit v českých zemích. Dále byly zmíněny funkce a cíle této vědní disciplíny v členění tak, jak jsou definovány autory odborné literatury. Následně byla pozornost věnována problematice začlenění controllingového oddělení do organizační struktury podniku, vztahu controllingu a controllera a strategického a operativního controllingu. Zmínka byla věnována též finančnímu controllingu jako subsystému celopodnikového controllingu. Závěr první kapitoly pojednává o technikách controllingu, tj. plánování, finančních prognózách, reportingu, monitoringu a analýze odchylek.

Následující kapitola shrnuje poznatky provedeného teoretického výzkumu zabývajících se problematikou controllingu zásob, zejména pak členěním zásob v podniku včetně způsobů jejich ocenění. Blíže byly osvětleny metody a modely řízení zásob uplatňované v podnikové praxi a ukazatele používané pro vyhodnocení efektivity způsobu jejich řízení. V neposlední řadě jsou v této kapitole představeny pozitivní a negativní efekty držby, jež jsou spojené se samotnou existencí zásob v organizaci.

Úvod praktické části práce nejprve zahrnuje charakteristiku mateřské společnosti sídlící v Americe. Následně je představena společnost Key Plastics Janovice s. r. o. z hlediska naplně své podnikatelské činnosti. Blíže je popsána historie, poslání a vize organizace, charakteristika průběhu výrobního procesu, přístup podniku k životnímu prostředí a

organizační struktura. Na základě důkladně provedené analýzy prostředí byl sestaven seznam silných a slabých stránek včetně příležitostí s hrozeb.

Jedním z dílčích cílů definovaných v úvodu této práce bylo provedení analýzy controllingových aktivit podnikatelského subjektu. Nejprve byl blíže popsán informační systém společnosti SAP Enterprise Resource Planning se zaměřením na modul controllingu a skladového hospodářství a logistiky. Další bod provedené analýzy spočíval v popisu činností prováděných pracovníky finančního oddělení v rámci controllingových aktivit včetně začlenění controllingu do organizační struktury podniku. Následně byla pozornost věnována základním technikám controllingu uplatňovaných v organizaci, tj. systému plánování, tvorbě kalkulací a stanovení nákladů na výrobek, reportingu a analýze odchylek. Další část této kapitoly obsahuje detailní popis skladů společnosti a jednotlivých skupin zásob obsahující položky materiálů a surovin používaných ve výrobním procesu. Nebyla zde opomenuta ani problematika hodnocení dodavatelů, provádění inventury a samotný controlling zásob v organizaci.

V závěrečné části diplomové práce byla vyhodnocena efektivnost prováděných controllingových aktivit společnosti Key Plastics Janovice s. r. o. a stanoveny návrhy na možná zlepšení. Z analýzy současného stavu realizovaných controllingových činností lze vyvodit následující závěry:

- Pro řízení zásob podnik využívá informační systém SAP (modul MM), který umožňuje sledovat hladinu zásob na skladě včetně průběhu jejich spotřeby. Stanovení výše pojistné zásoby plní funkci „policisty“, který okamžitě rozsvěcuje červenou na semaforu v případě podkročení předem určené úrovně zásob.
- Ve společnosti není zřízeno samostatné controllingové oddělení, a proto jsou veškeré controllingové aktivity prováděny pracovníky finančního oddělení. Funkci hlavního controllera v organizaci zastává vedoucí finančního oddělení. Z hlediska začlenění controllingu do organizační úrovně lze říci, že stanovené kompetence a odpovědnost za výkon jednotlivých činností odpovídá liniovému uspořádání.

- Při sestavování podnikových plánů je aplikována jak metoda top-down, tak také metoda bottom-up. Takto nastavení proces tvorby plánů lze považovat za velmi efektivní, neboť tím může docházet k neustálému zpřesňování definovaných cílů až na operativní úroveň řízení.
- Pro stanovení úplných nákladů na výrobek jsou ve společnosti využívány jak předběžné, tak také výsledné kalkulace. Princip stanovení nákladů na výrobek prováděný v IS SAP umožňuje sledovat rozpad celkových nákladů z hlediska spotřeby materiálu na jednotlivých výrobních halách včetně nákladů vynakládaných na provoz strojního zařízení a režijních nákladů.
- Systém reportingu je ve společnosti aplikován na vysoké úrovni. Pro jednotnou strukturu reportů jsou vytvořeny formuláře v MS Excel. Princip provádění reportingu v organizaci lze demonstrovat na příkladu finančního plánu. Finanční plán obsahuje údaje o predikovaných hodnotách položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Tato predikce je po uplynutí kalendářního čtvrtletí aktualizována a pravidelně doplňována skutečně vykázanými hodnotami položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Vzniklé odchylky musí být zdůvodněny, tj. musí dojít k identifikaci možných příčin jejich vzniku.

Konfrontací prováděných controllingových aktivit společností Key Plastics Janovice s. r. o. s teoretickými východisky podloženými odbornou literaturou lze stanovit následující návrhy na možná zlepšení:

- Při vyhotovení měsíčního reportu vedoucím logistiky, zabývající se problematikou úrovně zásob na skladech včetně naplnění cílů definovaných v oblasti obrátkovosti jednotlivých druhů materiálů a surovin, by se mělo vycházet z údajů obsažených v účetní závěrce a nikoliv z jím sestavovaných denních reportů.
- V rámci řízení logistiky a materiálového toku bylo podniku navrženo aplikovat metodu VSM (Value Stream Mapping) za účelem identifikace činností nepřidávající hodnotu pro zákazníka a zamezení plýtvání.
- Jelikož společnost nepoužívá pro řízení zásob žádnou speciální metodu, byl v praktické části této práce demonstrován princip výpočtu metody ABC a metody XYZ pro řízení jednotlivých skupin zásob podniku.

- V rámci zefektivnění prováděných controllingových aktivit a tím i samotného finančního řízení bylo podniku doporučeno vyhotovovat měsíční report obsahující výpočty ukazatelů finanční analýzy.

Zpracování této diplomové práce bylo pro mne velký přínosem, neboť jsem měla možnost porovnat své teoretické znalosti nabyté během studia s jejich praktickou aplikací ve společnosti Key Plastics Janovice s. r. o. Oblast controllingu zásob je velmi obsáhlá, a proto v rámci této diplomové práce nemohly být provedeny hlubší analýzy metod řízení podnikových zásob. Přesto se domnívám, že cíle definované v úvodu práce byly splněny a navržená doporučení by mohla vést ke zvýšení efektivity controllingových aktivit v oblasti řízení zásob společnosti Key Plastics Janovice s. r. o.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu	21
Tabulka 2 Porovnání znaků operativního a strategického managementu.....	22
Tabulka 3 Prodeje společnosti z hlediska vyrobených produktů.....	66
Tabulka 4 Prodeje společnosti z hlediska značek automobilů.....	66
Tabulka 5 Ukazatele likvidity (údaje v tis. Kč)	77
Tabulka 6 Srovnání běžné likvidity podniku s oborovými hodnotami.....	79
Tabulka 7 Srovnání pohotové likvidity podniku s oborovými hodnotami	79
Tabulka 8 Srovnání okamžité likvidity podniku s oborovými hodnotami	80
Tabulka 9 Ukazatele aktivity - obrátka a DOZ (údaje v tis. Kč)	81
Tabulka 10 ABC analýza - hodnotový rozsah spotřeby dle skupin zásob materiálů v roce 2012.....	125
Tabulka 11 ABC analýza – hodnotový rozsah spotřeby dle skupin materiálů v roce 2012 (v %)......	126
Tabulka 12 ABC analýza - rozdělení do skupin dle podílu počtu položek (v %)	127
Tabulka 13 Vývoj spotřeby materiálových skupiny podniku za rok 2012 (v tis. Kč) - 1. část.....	128
Tabulka 14 Vývoj spotřeby materiálových skupin podniku za rok 2012 (v tis. Kč) - 2. část.....	129
Tabulka 15 Analýza XYZ - výsledné hodnoty	129
Tabulka 16 Ukazatele rentability (údaje v tis. Kč)	147
Tabulka 17 Srovnání ROE podniku s oborovými hodnotami.....	149
Tabulka 18 Srovnání ROA podniku s oborovými hodnotami	149
Tabulka 19 Ukazatele aktivity (údaje v tis. Kč)	150
Tabulka 20 Ukazatele zadluženosti (údaje v tis. Kč).....	153
Tabulka 21 Čistý pracovní kapitál (údaje v tis. Kč)	155

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Štábní pozice controllingu.....	17
Obrázek 2 Liniová pozice controllingu	18
Obrázek 3 Kooperace controllingu	19
Obrázek 4 Vzájemný vztah mezi operativním a strategickým managementem.....	22
Obrázek 5 Hlavní prvky kontrolního procesu.....	31
Obrázek 6 Grafické znázornění modelu EOQ	47
Obrázek 7 Grafické znázornění modelu POQ	48
Obrázek 8 Prvky systému MRP	49
Obrázek 9 Logo společnosti	57
Obrázek 10 Prognóza vývoje směnného kurzu podle ČNB	63
Obrázek 11 Prognóza směnných kurzů CZK/EUR, CZK/USD	64
Obrázek 12 Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	67
Obrázek 13 Postup při obdržení objednávky	73
Obrázek 14 Vývoj ukazatelů likvidity	78
Obrázek 15 Vývoj ukazatele doby obratu zásob	82
Obrázek 16 Vývoj ukazatele rychlosti obratu zásob (obrátkovost).....	83
Obrázek 17 Uživatelské menu IS SAP.....	88
Obrázek 18 Analýza skladu - předvýběr.....	90
Obrázek 19 Velikost zásob z hlediska umístění ve skladech.....	91
Obrázek 20 Grafické plánování výroby na vstřikolisech v BDE.....	92
Obrázek 21 Uživatelské menu IS SANDT LVS.....	93
Obrázek 22 Data zboží - IS SANDT	94
Obrázek 23 PSP správa - IS SANDT VLS	95
Obrázek 24 Etiketa.....	95
Obrázek 25 Přehled příkazů - IS SANDT LVS	96
Obrázek 26 Zkrácená organizační struktura se začleněním controllingu	97
Obrázek 27 Vztah hlavního controllera k ostatním pracovníkům finančního oddělení .	98
Obrázek 28 Založení kalkulace materiálu do IS SAP.....	105
Obrázek 29 Struktura skladů společnosti Key Plastics Janovice s. r. o.....	109

Obrázek 30 ABC analýza - grafické znázornění	128
Obrázek 31 Vstřikovací lis	142
Obrázek 32 Vstřikovna	142
Obrázek 33 Lakovací stroj VenJakob s plochým systémem lakování.....	143
Obrázek 34 Lakovna	143
Obrázek 35 Montáž.....	144
Obrázek 36 Dopravníkový systém.....	144
Obrázek 37 Středový ofukovač.....	146
Obrázek 38 Loketní opěrka.....	146
Obrázek 39 Vývoj rentability společnosti	148
Obrázek 40 Vývoj ukazatelů aktivity	152
Obrázek 41 Vývoj celkové zadluženosti	154

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ABC	Metoda řízení zásob dle hodnotové spotřeby
AKL	Automatický sklad drobného materiálu (das automatische Kleinteillager)
CPM	Metoda síťové analýzy (Critical Path Method)
ČNB	Česká národní banka
DOZ	Doba obratu zásob
DPH	Daň z přidané hodnoty
EOQ	Model řízení zásob (Economic Order Quantity)
FEI	Americký institut controllerů (Financial Executives Institute)
FIFO	Metoda používané při vyskladňování zásob - první do skladu, první ze skladu (First in, first out)
HR	Personální oddělení (Human Resources)
IGC	Mezinárodní sdružení pro controlling (International Group of Controlling)
ISO	Norma definující požadavky na systém řízení společnosti.
IT	Informační technologie
JIT	Metoda řízení zásob (Just in Time)
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MRP	Systém plánování materiálových požadavků (Material Requirement Planning)
ÖCI	Rakouský institut controllerů (Österreiches Controller-Institut)
OEM	Označuje výrobce zařízení, jenž při výrobě používá díly, komponenty a zařízení od jiných výrobců, a hotový produkt prodává pod svou vlastní obchodní značkou (Original Equipment Manufactures)
OZ	Obrátka zásob
PERT	Metoda síťové analýzy (Program Evaluation and Review Technique)

Seznam použitých zkratk

POQ	Model řízení zásob (Production Order Quantity)
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROC	Rentabilita nákladů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SRN	Spolková republika Německo
TQM	Komplexní systém řízení jakosti (Total Quality Management)
USA	Spojené státy americké
US GAAP	Všeobecně uznávané účetní principy
VW	Volkswagen
XYZ	Metoda řízení zásob dle průběhu spotřeby v čase

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČERVENÝ, Josef. *Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj řízení podniku*. Praha, 2006. Disertační práce na Chemicko-inženýrské fakultě Vysoké školy chemicko-technické v Praze

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1

FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN 80-247-0482-X

FREIBERG, František. *Finanční controlling – koncepce finanční stability*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4

INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu česko-anglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-085-6

JIRSÁK, Petr, MERVART, Michal, VINŠ, Marek. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2012. ISBN 978-80-7357-958-6

KISLINGEROVÁ, Eva a kol.. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9

KONEČNÝ, Miloš. *Controlling – studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2007. ISBN 978-80-214-3346-5

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8

LUKÁŠ, Ladislav. *Pravděpodobnostní modely v managementu: teorie zásob a statistický popis poptávky*. Praha: Academia, 2012. ISBN 978-80-200-2005-5

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7380-049-9

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-3024-0

REICHMANN, Thomas. *Controlling: concepts of management control, controllership and ratios*. Berlin: Springer, 1997. ISBN 3-540-62722-7

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1386-1

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví pro manažery*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1195-8

SCHOLLEOVÁ Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4004-1

STEINÖCKER, Reinhard. *Strategické controlling*. Praha: Babtext, 2000.

SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1

TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4

Další použité zdroje

Česká národní banka. [online] Praha: Česká národní banka, 2013, Prognóza vývoje měnového kurzu v letech 2013 – 2015 [cit. 2013-08-12]. Dostupné na WWW: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#kurz>

Key Plastics Janovice s. r. o. [online] [cit. 2013-05-27]. Dostupné na WWW: <<http://janovice.keyplastics.net>>

Key Plastics L. L. C. [online] [cit. 2013-05-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.keyplastics.com/about-key>>

Raiffeisenbank, a. s. [online] Praha: Raiffeisenbank, a. s., 2013, Prognóza vývoje měnového kurzu v letech 2013 – 2014 [cit. 2013-08-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.rb.cz/attachements/pdf/analyzy/7dni.pdf>>

Výroční zprávy společnosti Key Plastics Janovice s. r. o. z let 2005 - 2012

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Fotografie výrobního procesu

Příloha B: Organizační struktura

Příloha C: Produkty společnosti Key Plastics Janovice s. r. o.

Příloha D: Výpočet ukazatelů finanční analýzy

Příloha A: Fotografie výrobního procesu

Obrázek 31 Vstřikovací lis



Zdroj: www.keyplasticsjanovice.net

Obrázek 32 Vstřikovna



Zdroj: www.keyplasticsjanovice.net

Obrázek 33 Lakovací stroj VenJakob s plochým systémem lakování



Zdroj: www.keyplasticsjanovice.net

Obrázek 34 Lakovna



Zdroj: www.keyplasticsjanovice.net

Obrázek 35 Montáž



Zdroj: www.keyplasticsjanovice.net

Obrázek 36 Dopravníkový systém

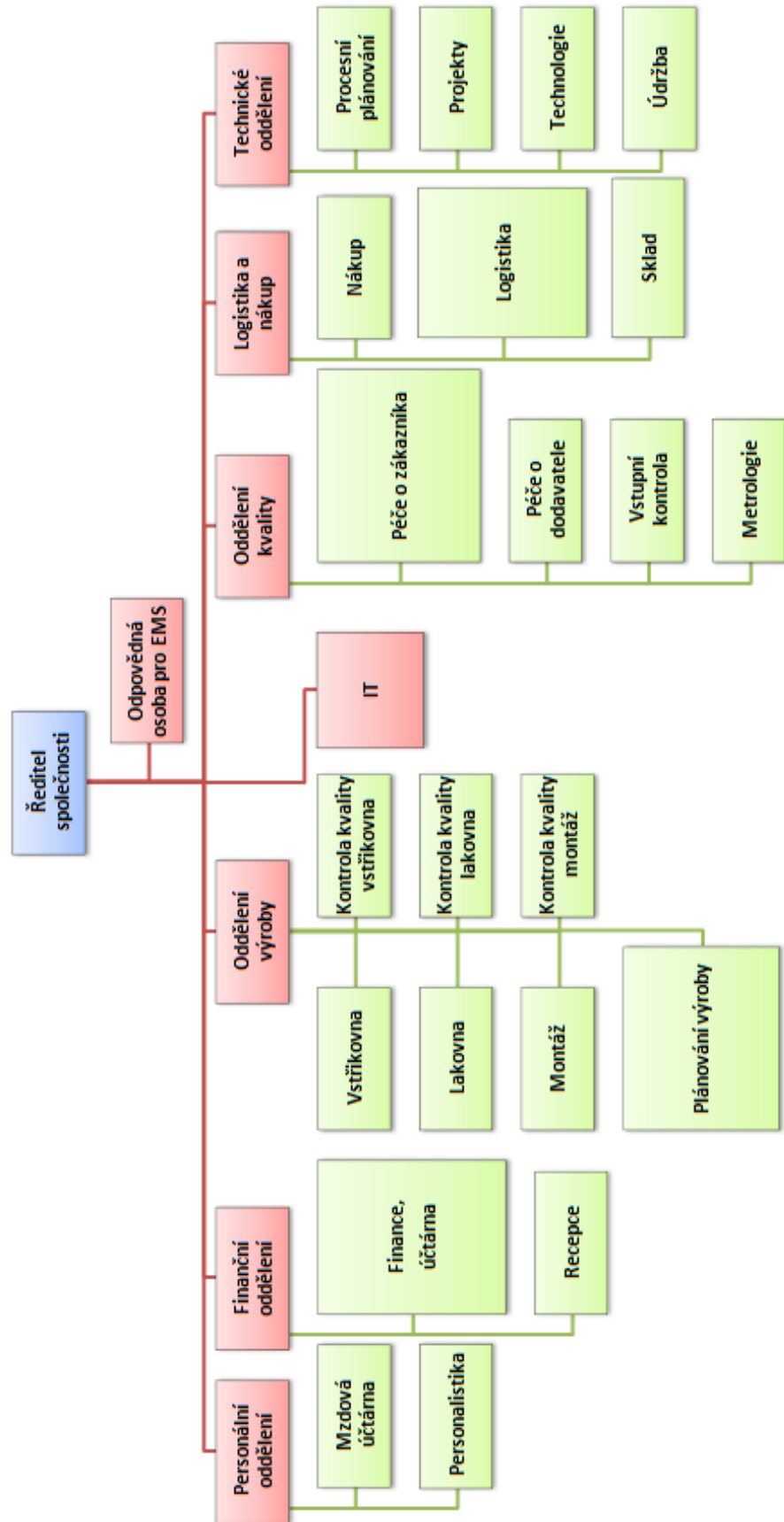


Zdroj: www.keyplasticsjanovice.net

Příloha B: Organizační struktura



Janovice nad Úhlavou



Příloha C: Produkty společnosti Key Plastics Janovice s. r. o.

Obrázek 37 Středový ofukovač



Zdroj: Key Plastics Janovice s. r. o., intranet

Obrázek 38 Loketní opěrka



Zdroj: Key Plastics Janovice s. r. o., intranet

Příloha D: Výpočet ukazatelů finanční analýzyUkazatele rentability

V rámci ukazatelů rentability bude proveden výpočet ukazatelů:

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{Provozní výsledek hospodaření}}{\text{Celkový vložený kapitál}} \quad (13)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu ROE} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (14)$$

$$\text{Rentabilita tržeb ROS} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Tržby}} \quad (15)$$

$$\text{Rentabilita nákladů ROC} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Náklady}} \quad (16)$$

Tabulka 16 Ukazatele rentability (údaje v tis. Kč)

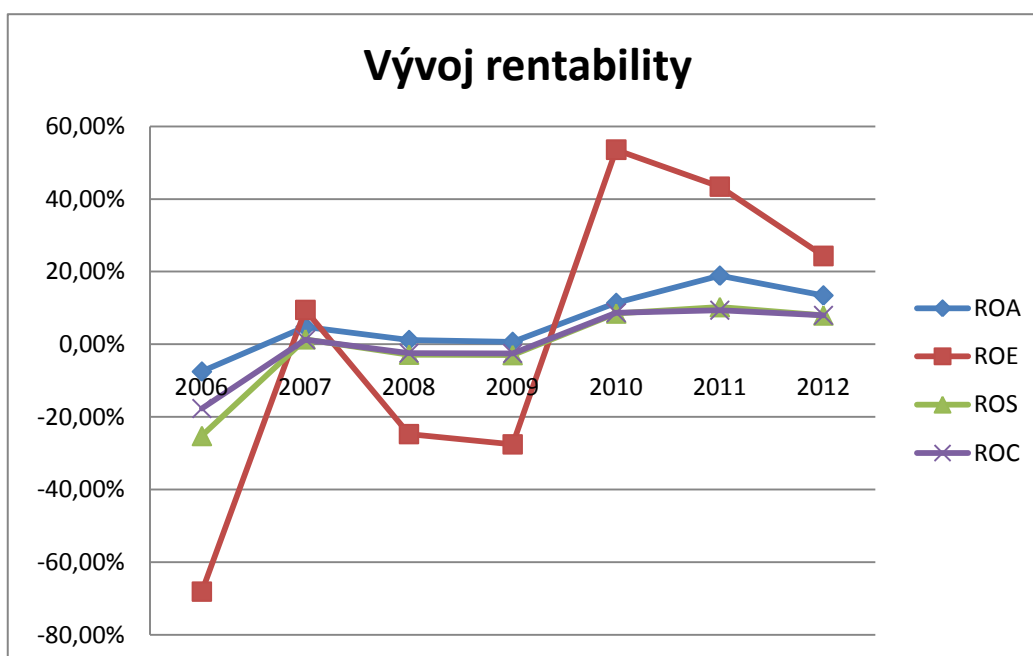
RENTABILITA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Provozní výsledek hospodaření	-45 601	29 047	6 649	3 734	66 183	107 159	77 301
Celková aktiva	607 007	609 484	566 998	559 050	581 283	567 629	574 992
Zisk po zdanění	-51 484	7 901	-16 566	-13 906	58 209	83 250	61 682
Vlastní kapitál	75 604	83 505	66 938	50 451	108 663	191 913	253 595
Tržby	204 054	576 828	580 591	467 992	688 480	813 983	778 375
Celkové náklady	291 344	628 191	669 405	553 200	670 261	890 140	776 395
ROA	-7,51%	4,77%	1,17%	0,67%	11,39%	18,88%	13,44%
ROE	-68,10%	9,46%	-24,75%	-27,56%	53,57%	43,38%	24,32%
ROS	-25,23%	1,37%	-2,85%	-2,97%	8,45%	10,23%	7,92%
ROC	-17,67%	1,26%	-2,47%	-2,51%	8,68%	9,35%	7,94%

Zdroj: vlastní výpočty, 2013

První sledovaný rok se všechny ukazatele pohybovaly v záporných hodnotách, což bylo dáno záporným provozním výsledkem hospodaření a též ziskem po zdanění. Tento nepříznivý stav lze přičíst prvotnímu rozjezdu výrobního procesu a adaptaci podniku na danou situaci na trhu. Následující rok 2007 bylo již dosaženo kladného provozního výsledku hospodaření ve výši 29 047 tis. Kč, a proto se rentabilita celkového kapitálu pohybovala na úrovni 4,77 %. Podobný vývoj zaznamenaly též ukazatele ROE, ROS i ROC, neboť společnost v roce 2007 vykázala kladný zisk po zdanění. Období následujících dvou let je spojeno s působením hospodářské krize, která se silně dotkla automobilového průmyslu. Proto ukazatel ROA klesl na úroveň 0,67 %. Zároveň

podnik vykázal ztrátu, a tudíž ukazatele ROE, ROS a ROC vykazovaly záporné hodnoty. S oživením na trhu s automobily se společnost přehoupla do kladných čísel a od roku 2010 podnik dosahoval kladného čistého zisku. Zároveň bylo v roce 2010 dosaženo nejvyšší hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu a to 53,57 %, což značí, že výnosnost vlastních zdrojů se pohybuje na poměrně dobré úrovni. V roce 2011 bylo dosaženo nejvyšší úrovně rentability tržeb, označované též jako zisková marže. Její výše se pohybovala na úrovni 10,23 %. Jelikož se ukazatel rentability nákladů považuje za doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb, vyvíjely se oba ukazatele zcela totožně. Jejich hodnota v roce 2012 dosahovala úrovně 8 %.

Obrázek 39 Vývoj rentability společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z obrázku č. 39 je na první pohled patrný vliv hospodářské krize v období let 2007 – 2009, kdy všechny sledované ukazatele buď stagnovaly či klesaly. Po roce 2009 přišlo oživení a ukazatel ROE se vyšplhal až na úroveň 53,57 %. Tato skutečnost byla způsobena nárůstem položky vlastního kapitálu o 58 212 tis. Kč, respektive dosažením výsledku hospodaření běžného účetního období ve výši 58 211 tis. Kč. Zároveň tento ukazatel vykazoval během sledovaných let poměrně velkou variabilitu, což souvisí s vývojem čistého zisku.

S nárůstem nových projektu do výroby lze předpokládat, že hospodářské výsledky společnosti budou do budoucna vykazovat rostoucí tendenci. To zajisté povede ke stabilizaci sledovaných ukazatelů a jejich růstu.

Podle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) se řadí společnost Key Plastics Janovice s. r. o. do sekce C – Zpracovatelský průmysl oddíl 22 výroba pryžových a plastových výrobků. Ministerstvo průmyslu a obchodu vydalo 27. 6. 2013 zprávu s názvem „*Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012*“⁴⁷, ze které je možné vyčíst hodnoty ukazatelů finanční analýzy platné pro jednotlivá odvětví národního hospodářství za rok 2012.

Tabulka č. 17 zachycuje oborový průměr rentability vlastního kapitálu ve srovnání s hodnotami dosaženými společnostmi Key Plastics Janovice s. r. o.

Tabulka 17 Srovnání ROE podniku s oborovými hodnotami

Oborový průměr		Hodnoty společnosti	
2011	2012	2011	2012
20,65%	24,59%	43,38%	24,32%

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, FA podnikové sféry průmyslu a stavebnictví, 2013

V roce 2011 vykázal podnik ROE ve výši 43,38 %, což znamenalo o 22,73 % lepší výsledek, než jaké bylo zhodnocení vlastních zdrojů podniků v rámci daného odvětví. V roce 2012 společnost dosáhla téměř totožné úrovně zhodnocení vlastního kapitálu v rámci odvětví, a to 24,32 %.

V tabulce č. 18 je zachyceno srovnání oborových hodnot rentability celkového kapitálu a hodnot vykázaných organizací.

Tabulka 18 Srovnání ROA podniku s oborovými hodnotami

Oborový průměr		Hodnoty společnosti	
2011	2012	2011	2012
16,34%	20,78	18,88%	13,44%

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, FA podnikové sféry průmyslu a stavebnictví, 2013

⁴⁷ <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

V roce 2011 společnost dosáhla lepšího zhodnocení celkového kapitálu, než tomu bylo v rámci odvětví. ROA se pohybovala na úrovni 18,88 %. Následující rok však sebou přinesl opačný vývoj, než tomu bylo v předešlém roce. V průběhu roku 2012 došlo k propadu rentability aktiv o 7,34 % v porovnání s hodnotou vykázanou ve zpracovatelském průmyslu.

Ukazatele aktivity

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (17)$$

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (18)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} \quad (19)$$

$$\text{Rychlost obratu závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Závazky}} \quad (20)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} \quad (21)$$

$$\text{Obchodní deficit} = \text{DOP} - \text{DOZ} \quad (22)$$

Souhrnný propočet ukazatelů aktivity zobrazuje tabulka č. 19.

Tabulka 19 Ukazatele aktivity (údaje v tis. Kč)

AKTIVITA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	204 054	576 828	580 591	467 992	688 480	813 983	778 375
Celková aktiva	607 007	609 484	566 998	559 050	581 283	567 629	574 992
Zásoby	35 821	47 557	32 817	45 752	57 004	48 641	49 589
Pohledávky	66 826	80 101	45 669	62 689	69 501	113 643	161 771
Závazky	87 222	123 506	133 606	132 471	130 059	102 286	105 577
Obrat celkových aktiv	0,34	0,95	1,02	0,84	1,18	1,43	1,35
Rychlost obratu pohledávek	3,05	7,20	12,71	7,47	9,91	7,16	4,81
Doba obratu pohledávek (dny)	117,90	49,99	28,32	48,22	36,34	50,26	74,82
Rychlost obratu závazků	2,34	4,67	4,35	3,53	5,29	7,96	7,37
Doba obratu závazků (dny)	153,88	77,08	82,84	101,90	68,01	45,24	48,83
Obchodní deficit (dny)	- 35,98	- 27,09	- 54,53	- 53,68	- 31,67	5,02	25,99

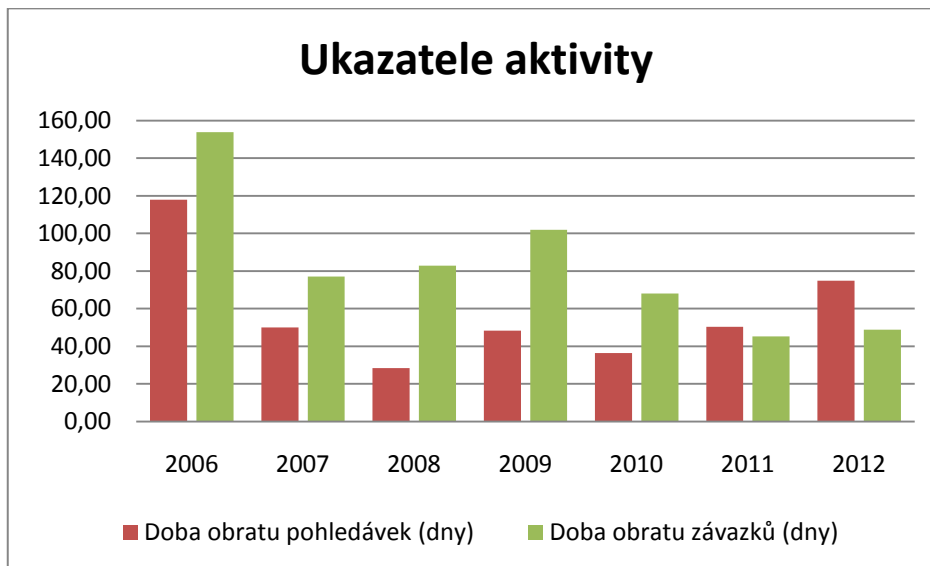
Zdroj: vlastní výpočty, 2013

Obrat celkových aktiv neboli vázanost celkového vloženého kapitálu vykazuje v průběhu analyzovaných let rostoucí tendenci, což lze hodnotit velmi pozitivně. Optimální úroveň hodnot tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí od 1,6 do 2,9. Jak ukazuje tabulka č. 19, společnost se k těmto doporučeným hodnotám v průběhu sledovaných let přibližovala. Tržby společnosti značně kolísaly v průběhu analyzovaných let. Na začátku výrobní činnosti se pohybovaly na úrovni 204 054 tis. Kč v roce 2006, s postupným rozšiřováním výroby o nové projekty tržby rostly do roku 2008 až na částku 580 591 tis. Kč. Rok 2009 sebou přinesl propad v automobilovém průmyslu, s nímž souvisel i pokles realizovaných zakázek a pokles tržeb na 467 992 tis. Kč. Po uvolnění situace na trhu přicházely do výroby nové a nové projekty, což vedlo ke zvýšení tržeb společnosti až na úroveň 813 983 tis. Kč v roce 2011. Nejvýznamnější položku celkových aktiv podniku tvoří především dlouhodobý majetek, respektive samostatné movité věci (strojní zařízení) a budovy. Tato skutečnost plyne z charakteru hospodářské činnosti společnosti. Rok 2006 je charakteristický započítáním výrobního procesu, a tudíž v tomto roce celková bilanční suma aktiv dosahuje úrovně 607 007 tis. Kč. V průběhu let docházelo k amortizaci strojního zařízení a ostatního dlouhodobého majetku. Na druhé straně však podnik pro realizaci své výrobní činnosti potřeboval dostatečné množství položek zásob, což vedlo k tomu, že celková bilanční suma aktiv se pohybovala v rozmezí od 560 mil. Kč do 610 mil. Kč. V souvislosti s tímto vývojem docházelo ke kolísání hodnot ukazatele obratu celkových aktiv od 0,34 do 1,43 v průběhu sledovaných let.

Rychlost obratu pohledávek se v prvním sledovaném roce téměř shodovala s počtem obrátek závazků. V období let 2007 – 2008 docházelo k růstu obrátek pohledávek s vyšší četností, než tomu bylo u obrátek závazků. Z uvedeného plyne, že podnik častěji obdržel inkaso od odběratelů, než byl nucen vynaložit peněžní prostředky na splacení svých povinností plynoucích z obchodního styku. Období následujících čtyř let je charakteristické značnou variabilitou ve vývoji počtu obrátek pohledávek - sledované hodnoty nejprve rostly na úroveň 9,91 obrátek v roce 2009, poté klesaly až na 4,81 obrátek v roce 2012. Rychlost obratu závazků se pohybovala stabilně kolem 3 – 5 obrátek za rok v prvních pěti analyzovaných letech. Poslední dva roky došlo k nárůstu počtu obrátek na úroveň 7 obrátek za rok. V roce 2012 dokonce rychlost obratu závazků převýšila rychlost obratu pohledávek, z čehož plyne, že společnosti byla nucena častěji

splácet své závazky svých obchodním partnerům, nežli od nich obdržela inkaso vystavených faktur.

Obrázek 40 Vývoj ukazatelů aktivity



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Doba obratu pohledávek a závazků souvisí s ukazatelem obchodního deficitu. Jak znázorňuje obrázek č. 40, doba obratu závazků v období let 2006 – 2010 převyšovala dobu obratu pohledávek. Společnost vykazovala záporný obchodní deficit, to znamená, že po stanovenou dobu mohla využívat bezplatný obchodní úvěr poskytnutý dodavateli. V roce 2011 obdržel podnik inkaso pohledávek v průměru za 50 dní, zatímco přijaté faktury měly průměrnou splatnost 45 dní. V tomto případě společnost dosáhla kladného obchodního deficitu a poskytovala tím svým partnerům bezplatný obchodní úvěr. Stejná situace nastala i v posledním sledovaném roce, kdy doba obratu pohledávek převýšila dobu obratu závazků o 26 dnů.

Ukazatele zadluženosti

Společnost využívá pro financování své obchodní činnosti jak vlastní, tak také cizí zdroje. Proto se mezi hlavní úkoly finančního řízení řadí také nalezení vhodné optimální skladby zdrojů financování. Samotný propoččet ukazatelů zadluženosti umožňuje organizaci zhodnotit svou finanční stabilitu.

Nejvýznamnějšími položkami cizích zdrojů podniku jsou dlouhodobé závazky (půjčky od podniků ve skupině Key Plastics se splatností delší než 1 rok) a krátkodobé bankovní úvěry poskytnuté Československou obchodní bankou. Z hlediska vlastních zdrojů se mezi nejvýznamnější položky řadí základní kapitál ve výši 100 milionů Kč, který do podniku vložila tehdejší mateřská společnost OLHO GmbH, a kapitálové fondy, jejichž výše zůstala po analyzované léta neměnná, v hodnotě 49 084 tis. Kč.

V rámci ukazatelů zadluženosti bude proveden výpočet těchto ukazatelů:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (23)$$

$$\text{Koefficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (24)$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (25)$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Provozní výsledek hospodaření}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (26)$$

Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti jsou shrnuty v tabulce č. 20.

Tabulka 20 Ukazatele zadluženosti (údaje v tis. Kč)

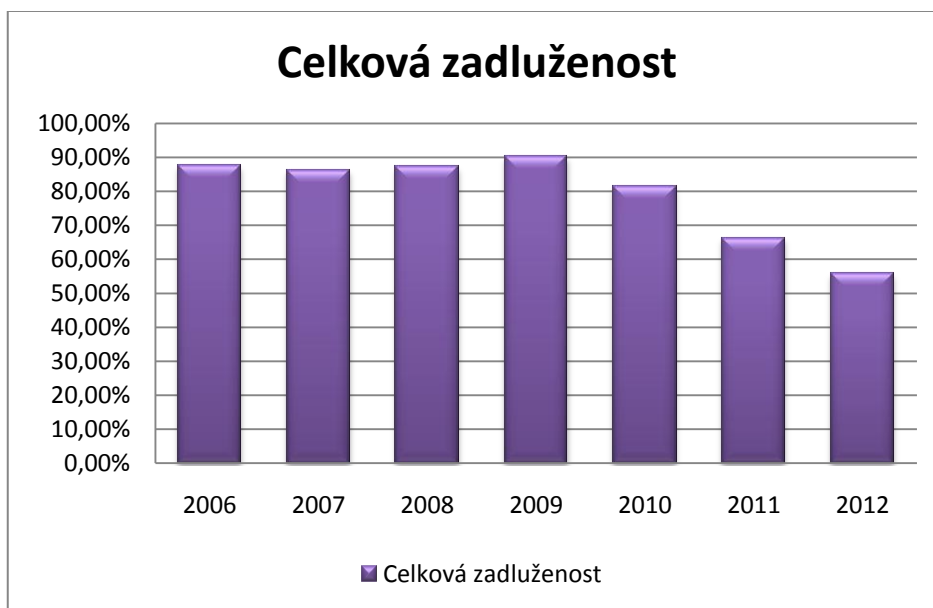
ZADLUŽENOST	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cizí kapitál	531 403	525 942	495 133	503 951	472 619	375 716	321 397
Celková aktiva	607 007	609 484	566 998	559 050	581 283	567 629	574 992
Vlastní kapitál	75 604	83 505	66 938	50 451	108 663	191 913	253 595
Provozní výsledek hospodaření	-45 601	29 047	6 649	3 734	66 183	107 159	77 301
Nákladové úroky	18 244	24 423	24 078	21 644	18 458	16 299	12 929
Celková zadluženost	87,54%	86,29%	87,51%	90,14%	81,31%	66,19%	55,90%
Koefficient samofinancování	12,46%	13,71%	12,49%	9,86%	18,69%	33,81%	44,10%
Zadluženost vlastního kapitálu	702,88%	629,83%	739,69%	998,89%	434,94%	195,77%	126,74%
Úrokové krytí	-2,50	1,19	0,28	0,17	3,59	6,57	5,98

Zdroj: vlastní výpočty, 2013

Celková zadluženost podniku, též označovaná jako ukazatel věřitelského rizika, je považována za nejvýznamnější ukazatel této skupiny poměrových ukazatelů. Z hlediska trendového vývoje by měl vykazovat klesající tendenci. V prvních letech fungování společnosti se celková zadluženost podniku pohybovala v rozmezí 86,29 % - 90,14 %.

Od roku 2010 docházelo k jeho postupnému snižování z hodnoty 81,31 % až na úroveň 55,90 % v roce 2012. Lze tedy předpokládat, že společnost bude i nadále splácet své závazky, čímž bude docházet k poklesu ukazatelů zadluženosti a tím i věřitelského rizika. Pro lepší znázornění klesajícího vývoje ukazatele celkové zadluženosti jsou dosažené hodnoty zobrazeny na obrázku č. 41.

Obrázek 41 Vývoj celkové zadluženosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Koeficient samofinancování vykazuje v průběhu sledovaných let rostoucí tendenci s menšími výkyvy. Jeho nízká hodnota 9,86 % dosažená v roce 2009 souvisí s poměrně malou výší vlastního kapitálu (50 451 tis. Kč), neboť v daném období podnik vykázal ztrátu ve výši 13 907 tis. Kč a hospodářský výsledek minulých let se také pohyboval v červených číslech (ztráta 85 516 tis. Kč). Během posledních třech analyzovaných let docházelo opět k nárůstu hodnot ukazatele. Obecně lze říci, že v roce 2012 byla společnost schopna ze 44 % pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů.

Zadluženost vlastního kapitálu se pohybovala na poměrně vysoké úrovni. Z tabulky č. 20 je patrné, že společnost používá pro financování svých aktivit převážně cizí zdroje. Ty v průběhu sledovaných let klesaly z hodnoty 531 403 tis. Kč v roce 2006 až na částku 321 397 tis. Kč v roce 2012. Na druhé straně však podíl vlastních zdrojů v posledních třech letech razantně vzrostl oproti roku 2006. Nejvyšší hodnoty

zadluženosti vlastního kapitálu bylo dosaženo v roce 2009 (téměř 1 000 %), neboť vlastní kapitál se v tomto roce zastavil na své nejnižší úrovni a to 50 451 tis. Kč, zatímco cizí zdroje byly tvořeny částkou 503 951 tis. Kč. Poslední tři sledovaná období docházelo k razantnímu poklesu zadlužení vlastního kapitálu a jeho přiblížení k optimálním hodnotám (80 % - 120 %). Tuto situaci lze z pohledu podniku hodnotit velmi pozitivně.

Ukazatel úrokového krytí obecně udává, kolikrát převyší vytvořený zisk společnosti placené úroky. Z výsledné hodnoty lze soudit, zda je pro podnik dané dluhové zatížení ještě únosné. Z tabulky č. 20 je patrné, že v roce 2006 podnik vykázal ztrátu, a tudíž hodnota úrokového krytí byla záporná. Období hospodářské krize vedlo k poklesu výsledku hospodaření, ale dluhové zatížení organizace přetrvávalo a z něj i povinnost platit úroky. Ty převyšovaly téměř čtyřnásobně provozní výsledek hospodaření v roce 2008 a v roce 2009 to bylo více jak sedminásobně. Po odeznění hospodářské krize v roce 2010 došlo k nárůstu hospodářského výsledku na částku 66 183 tis. Kč. Společnost aktivně splácena své bankovní úvěry a půjčky od podniků ve skupině Key Plastics, čímž docházelo k poklesu placených úroků a ukazatel úrokového krytí se pomalu zvyšoval. Nejvyšší hodnoty ukazatele bylo dosaženo v roce 2011, kdy provozní výsledek hospodaření převyšoval téměř 7 krát nákladové úroky společnosti.

Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistého pracovního kapitálu se řadí mezi rozdílové ukazatele. Výpočet spočívá v odečtení krátkodobých závazků od oběžného majetku. Čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé závazky} \quad (27)$$

Výsledné hodnoty zobrazuje tabulka č. 21.

Tabulka 21 Čistý pracovní kapitál (údaje v tis. Kč)

ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	127 025	160 363	102 209	146 259	228 125	246 019	278 082
Krátkodobé závazky	87 222	123 506	133 606	132 471	130 059	102 286	105 577
ČPK	39 803	36 857	-31 397	13 788	98 066	143 733	172 505

Zdroj: vlastní výpočty, 2013

Z manažerského pohledu je situace zachycená v tabulce č. 21 pro společnost velmi výhodná, neboť kdyby podnik potkala nějaká nepříznivá událost, která by si vyžádala mimořádně vysoké výdaje, či by byl podnik nucen dostát veškerým svým závazkům, byl by poté schopen i nadále pokračovat ve své činnosti.

Z vlastnického pohledu je však tento vývoj ukazatele naprosto nepřijatelný. Vlastníci požadují, aby byl veškerý oběžný majetek financován z krátkodobých zdrojů a jen stálá aktiva ze zdrojů dlouhodobých. V tomto případě by bylo zapotřebí čistý pracovní kapitál minimalizovat.

V období let 2006 – 2007 společnost zvyšovala objem svých oběžných aktiv v důsledku přijetí nových projektů do výroby. Zároveň však docházelo i k růstu krátkodobých závazků, zejména z obchodních vztahů a vůči ovládaným a řízeným osobám. Čistý pracovní kapitál v tomto období klesl na částku 36 857 tis. Kč, v absolutní hodnotě tedy o 2 946 tis. Kč v porovnání s rokem 2006. V roce 2008 došlo všeobecně k poklesu všech položek oběžných aktiv, zatímco krátkodobé závazky i nadále rostly. Tato skutečnost vedla k vykázání záporného čistého pracovního kapitálu. V takovémto případě se jedná o tzv. nekrytý dluh. Rok 2009 sebou přinesl nové oživení v automobilovém průmyslu a podnik přijal do výroby další nové projekty. V souvislosti s rostoucí výrobou bylo zapotřebí navýšit objem zásob potřebných pro realizaci produktů. Nové zakázky pro společnost znamenaly také růst krátkodobých pohledávek, zatímco krátkodobé závazky postupně klesaly. Tato skutečnost vedla k poměrně rychlému nárůstu čistého pracovního kapitálu na hodnotu 172 505 tis. Kč v roce 2012.

ABSTRAKT

KOCÍKOVÁ, Z. *Controlling zásob v podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 142 s., 2014

Klíčová slova: controlling, zásoby, řízení, kalkulace, plánování, reporting, monitoring

Předložená diplomová práce na téma „Controlling zásob v podniku“ se v teoretické části práce zabývá vymezením pojmu controlling, jeho historickým vývojem a začleněním controllingového oddělení do organizační struktury. Následuje popis základních technik používaných v controllingu a controllingu zásob. V praktické části práce je nejprve charakterizována společnost Key Plastics Janovice s. r. o. Poté je provedena analýza prostředí, jejímž výsledkem je seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Následně jsou analyzovány jednotlivé controllingové aktivity v oblasti plánování, reportingu, analýze odchylek a tvorbě kalkulací. Blíže jsou popsány informační systém SAP Enterprise Resource Planning, jednotlivé druhy zásob podniku a struktura skladů. Závěr práce je věnován zhodnocení prováděných controllingových aktivit včetně stanovení návrhů na možná zlepšení.

ABSTRACT

KOCÍKOVÁ, Z. *Controlling of the stock in a company*. Diploma Thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, The University of West Bohemia, 142 pp., 2014

Key words: controlling, stock, management, calculation, planning, reporting, monitoring

The diploma thesis named "Controlling of the Stock in a Company" covers in the theoretical part the definition of the concept of controlling, its historical development and the integration of the controlling department in the organizational structure, followed by the description of the basic techniques used in controlling and controlling inventory. In the practical part of the thesis the company Key Plastics Janovice s. r. o. is characterized. After that, the analysis of the environment is done. As the result of this analysis is the list of strengths, weaknesses, opportunities and threats. Individual controlling activities in the areas of planning, reporting, analysis of the differences, and creation of the calculations are subsequently analyzed. Afterwards, the informatik system SAP Enterprise Resource Planning, the various types of company's inventories, and the structures of warehouses, are further described. The conclusion is devoted to the evaluation of the implementing controlling activities, including the establishment of the suggestions for possible improvements.