Znalosti podpořené informatikou

G.Benedikt Karlovy Vary s.r.o.

G. Benedikt Karlovy Vary
porcelán pro hotely a gastronomii

Počet zaměstnanců:	282	Kontaktní osoba:	Ing. Petr Hruška
Tržby:	260 000 000,- Kč	Funkce:	finanční ředitel
Web:	www.gbkvl.cz	Telefon:	353 406 223

© 1994 - 2005 GIST, s.r.o.

GIST, s.r.o., Collinova 421, 500 03 Hradec Králové
Telefon: 495 809 311, Fax: 495 809 356
E-mail: gist@gist.cz, Web: www.gist.cz

Výroba hotelového porcelánu ve firmě G.Benedikt Karlovy Vary navazuje na více než stoletou tradici značky GB, neboť v roce 1882 byla založena ve Dvorech továrna na porcelán pod firmou Gebrüder Benedikt A.G.

V roce 1932 se stala továrna ve Dvorech součástí koncernu EPIAG - Erste Böhmische Porzellan Industrie A.G., který měl svoje vzorkovny a zastupitelské organizace v řadě světových měst.

V průběhu své historie se továrna ve Dvorech specializovala na výrobu souborů hotelového porcelánu a velkého množství rozmanitých tvarů jídelních, kávových a čajových souprav. Po roce 1968 je patrná specializace na výrobu porcelánu pro hotely představením hotelového programu podniku Karlovarský porcelán.

Od roku 1992 patřil závod ve Dvorech do švýcarského koncernu LAUFEN pod názvem Hotelový porcelán Karlovy Vary a. s.

V roce 2002 koupila továrnu společnost POLYFLEX (ČR), která převzala jméno G.Benedikt Karlovy Vary a tak navázala na tradici značky, kterou je označován sortiment porcelánu pro hotely a gastronomii již od založení firmy v roce 1882.

Naším cílem bylo najít zkušeného partnera v oblasti manažerského poradenství s ověřeným controllingovým know-how, který sjednotí a zprůhlední informační toky ve společnosti, podpoří a definuje proces plánování, rozšíří a zefektivní používaný reportingový systém.

Ing. Petr Hruška
finanční ředitel G.Benedikt s.r.o.

Cíle projektu

Společnost G.Benedikt Karlovy Vary s.r.o. prošla v roce 2002 velmi náročným obdobím. Zažila pád, ale vzápětí stála zase pevně na nohou a realizovala řadu rozhodujících strategických kroků. Důsledkem toho management přistoupil k redefinici celého systému řízení ve společnosti a následně k implementaci SW řešení.

Prvotním úkolem bylo najít zkušeného partnera v oblasti manažerského poradenství s v praxi ověřeným controllingovým know-how, který sjednotí a zprůhlední informační toky ve společnosti, podpoří a definuje proces plánování, rozšíří a zefektivní používaný reportingový systém.

Následně se tento metodický rámec stane základnou pro upgrade využívaného základního informačního systému MOVEX.

Přínosy realizovaného řešení

Přínosy spolupráce s firmou GIST jsou:

- nahrazení klasických oficiálních výkazů, které neposkytují potřebné a průhledné informace managementu pro rozhodování, kvalitním reportingem,
- vytvoření pohledu na tvorbu hodnoty ve společnosti a její následnou spotřebu jednotlivými úseky,
- zprůhlednění zodpovědností,
- zabezpečení kontroly nad vynakládanými náklady,
- odstranění neefektivních, nevyužívaných přístupů, činností a dat.

Jednoznačný, průhledný a provázaný controllingový systém řízení, který byl navržen pro společnost G.Benedikt Karlovy Vary s.r.o., může být nastaven v rámci konsolidace na celou skupinu, nejen na matku, ale i na jednotlivé dcery (nově zakoupené obchodní a výrobní společnosti vlastnící tradiční porcelánové značky v oblasti gastronomie Lilien a Langenthal).

Podpora produktového controllingu

Základem produktového controllingu je vyhodnocování a modelování obchodních aktivit. Stávající systém vyhodnocování obchodu spočíval ve sledování tržeb, slev a rabatů, prodaných kusů a průměrných cen s provázáním do platební schopnosti odběratelů.

Chyběla informace o rentabilitě produktových skupin, o příspěvku jednotlivých obchodních partnerů a prodejců.

GIST, s.r.o., Collinova 421, 500 03 Hradec Králové
Telefon: 495 809 311, Fax: 495 809 356
E-mail: gist@gist.cz, Web: www.gist.cz

Jednotlivé marketingové akce jako např. výstavy, tištěná periodika a další nebyly vyhodnocovány z hlediska přínosu ani z hlediska nákladů, které vyvolaly.

Podstatným přínosem řešení je vytvoření nového pohledu na jednotlivé produkty, značky a tvary prostřednictvím jejich plánovaného a skutečně dosaženého krycího příspěvku.

Princip krycího příspěvku navržený v několika stupních (KP I produktu, KP I distribuce, KP I prodeje, KP II přímého obchodu a KP II obchodu) umožní vyhodnocovat rentabilitu, přínos pro společnost nejen z hlediska produktové segmentace, ale také z hlediska jednotlivých regionů a obchodních zástupců. Je také vhodným motivačním ukazatelem.

Při práci s krycím příspěvkem je základem využití kalkulace neúplných nákladů, která je založena na důsledném členění nákladů (variabilní a fixní) a výnosů (hlavní, provozní a ostatní) dle controllingových kategorií.

Je typická přiřazením variabilních nákladů produktům. Jednotlivé stupně krycího příspěvku postupně zahrnují přiřazované náklady a zpřesňují pohled nejen na tvorbu hodnoty, ale také na zodpovědnosti za spotřebu jednotlivých nákladových druhů (náklady na výrobu produktu, náklady na distribuci produktu k zákazníkovi, náklady vynaložené na provize obchodních zástupců, náklady obchodních a marketingových aktivit).

Princip krycího příspěvku umožňuje modelovat obchodní aktivity při změnách objemů a struktury prodeje. Práce s krycím příspěvkem je naprosto nezbytná např. při Analýze bodu zvratu.

Podpora plánování a reportingu

Stávající plánovací systém probíhal způsobem „shora – dolů“, na úrovni oficiálních výkazů s rozpadem na úseky. Nezahrnoval veškeré oblasti ve společnosti např. oblast majetku, likvidity a zadluženosti. Plán se zpracovával v MS Excelu.

Navržený komplexní a provázaný plánovací systém stanovil jednoznačný postup tvorby plánu, druhy vstupních a výstupních plánů, vazby mezi plány a definoval zodpovědnosti konkrétních osob a útvarů za zpracování. Pokrývá veškeré oblasti ve společnosti a oproti stávajícímu je sestavován způsobem „zdola – nahoru“. Plánovací systém podporuje práci s výhledy, umožňuje tvořit různé verze plánu.

Systém reportingu představovaly „Měsíční rozbory hospodaření“, které pokrývaly oblasti obchodu, výroby a financí se zahrnutím lidských zdrojů. Problémem v oblasti reportingu byla neúplnost (reporting nepokrýval veškeré oblasti ve společnosti G.Benedikt), chybovost - způsobená lidským faktorem nebo přenosem informace. Cílem řešení v oblasti hodnocení (reportingu) bylo zoptimalizovat a zefektivnit množství informací.

Přínosem v oblasti reportingu byl návrh tzv. Reportingové mapy, která respektuje odlišnost potřeby informací jednotlivých úrovní řízení a podpory jednotlivých odborných oblastí.

Výstupy jsou navrženy v potřebné struktuře a míře detailu a pokrývají oblasti ziskovosti, výkonů, zadluženosti a majetku. Dále jsou navrženy klíčové reporty pro hodnocení základních procesů obchodu a marketingu, MTZ, výroby, jakosti a další.

Účinný systém hodnocení byl navržen na základě sledování odchylek (rozdílových a poměrových), nejen skutečnosti a plánu, ale i hodnot minulého období a hodnot výhledových zpřesněných o proběhlou skutečnost.

Podpora jednotlivých oblastí řízení

Přínosem navržených controllingových metod a přístupů v jednotlivých dílčích oblastech společnosti je zajištění takových informací, které nebudou zahlcovat svým velkým rozsahem, ale zprůhlední procesy a činnosti obchodu, marketingu, výroby bílé a dekorované, nákupu a zásobování, ekonomiky a řady dalších.

GIST, s.r.o., Collinova 421, 500 03 Hradec Králové
Telefon: 495 809 311, Fax: 495 809 356
E-mail: gist@gist.cz, Web: www.gist.cz

Umožní včas a správně rozhodovat o různých problematikách, navrhovat cesty k redukci negativních hodnot a dostatečně využít pozitiv.

Oblast ekonomiky byla vyhodnocována zejména na úrovni standardních ekonomických výkazů s důrazem na sledování pohledávek a závazků. Přínosem projektu bylo vytvoření pohledu na společnost celkem z hlediska oddělené tvorby hodnoty a jejímu odčerpávání s jednoznačným vymezením zodpovědností dle úseků a středisek. Proběhla optimalizace střediskového členění, byly zaktualizovány nákladové a výnosové analytické účty.

Oblast finančního řízení byla podpořena o přístupy Platebního kalendáře, Salda pohledávek a závazků, struktury finančních a výkonových ukazatelů. Po dobu přidružení společnosti G.Benedikt pod švýcarský Laufen nebyla oblast investic příliš aktuální.

Nyní probíhá ve společnosti celá řada investičních akcí jako např. výstavba kompresorovny, rekonstrukce pecí a celá řada dalších.

Proto bylo cílem projektu se společností GIST podpořit také oblast investičního rozhodování v podobě definice konkrétních přístupů a metod pro podporu investiční rozhodování.

Byl vytvořen model – Případová studie investičního rozhodování, který bude využit pro rozhodování o způsobu financování zvažované investice, zda financovat leasingem, úvěrem nebo vlastními zdroji. Vyhodnocení nejoptimálnějšího způsobu financování dle dosažené ČSH.

Výroba porcelánu spočívá ve složitém technologickém postupu, výrobek prochází mnoha fázemi, v průběhu výroby může dojít k mnoha různým ztrátám – lomům, které se zpětně mohou vracet do výroby, nebo jdou na odpad. Úzké místo ve výrobě představuje pec, která je limitujícím faktorem pro všechny ostatní oblasti. Již nyní společnost úspěšně uplatňuje metodu TOC (Teorie omezení ve výrobě). V současné době společnost G.Benedikt zprovozňuje také druhou pec.

Oblast výroby byla hodnocena dle vyrobených kusů, druhů vad, % lomů dle jednotlivých výrobních středisek. Skutečná kalkulace výrobku byla zpracovávána zpětně za x týdnů. Pokud náklady produktu nepřesahovaly prodejní cenu, dále nebyly analyzovány. Převládal problém velkého nárůstu nákladů, nebyla informace o důsledné alokaci jednotlivých nákladových druhů a o jednoznačné zodpovědnosti za jejich spotřebu.

Cílem v oblasti výroby bylo využití kalkulací nejen pro cenotvorbu, ale také pro řízení výroby. Přínosem bylo využití neúplné kalkulace (stejně jako v oblasti obchodu) tzn. hodnocení výroby bílé a dekorované dle odchylek plánových a skutečných variabilních nákladů.

Byl redefinován kalkulační systém – druhy kalkulací, struktura kalkulačního vzorce včetně stanovení rozvrhové základny a odkazu na příslušný analytický účet. Řešení bylo zaměřeno také na oblast ztrát a kapacit, což je nezbytné u této technologie výroby.

Redefinicí controllingového systému řízení proběhla také oblast nákupu a zásobování, oblast jakosti (Ztráty vlastních výrobků, Ztráty v expedici, Reklamace odběratelů), oblast obslužných činností (Údržba, Energetika) a oblast řízení středisek. Dosud není využíváno vnitropodnikové účetnictví – zvažováno pro údržbu.

GIST, s.r.o., Collinova 421, 500 03 Hradec Králové
Telefon: 495 809 311, Fax: 495 809 356
E-mail: gist@gist.cz, Web: www.gist.cz