

P o m á h á m e ř í d i t s p r á v n ý m s m ě r e m

## Klein & Blažek s.r.o. Štíty



Počet zaměstnanců:	520	Kontaktní osoba:	Ing. Michal Blažek
Tržby:	900 000 000,- Kč	Funkce:	jednatel
Web:	www.kleibl.cz	Telefon:	583 482 292



GIST, s.r.o., Collinova 421, 500 03 Hradec Králové

Telefon: 495 809 355 | Fax: 495 809 356 | E-mail: [gist@gist.cz](mailto:gist@gist.cz) | [www.gist.cz](http://www.gist.cz)

Klein & Blažek s.r.o. je více než 30 let dodavatelem kovových dílů pro sériovou výrobu automobilů. Firma sídlí na severní Moravě blízko hranice České republiky s Polskem v malém městečku Štíty. Na užité ploše 23241 m<sup>2</sup> zde pracuje přibližně 520 pracovníků.

Klein & Blažek s.r.o. nabízí svým partnerům kvalifikovanou spolupráci při vývoji, plánování jakosti, výrobě a povýrobním servisu kovových dílů, zpracovávaných technologiemi tváření, obrábění, svařování, tepelného zpracování, válcování profilů, montáže a drobných elektrických výrobků.

Mezi hlavní zákazníky firmy Klein & Blažek s.r.o. patří především koncern VW, ŠKODA AUTO a.s. Mladá Boleslav, AUTOPAL, s.r.o. Nový Jičín, DURA Automotive CZ, s.r.o. Blatná a další čeští i zahraniční dodavatelé automobilového průmyslu.

*Pro náš další rozvoj jsme hledali partnera se zkušenostmi a znalostí controllingu, který disponuje kvalitním softwarovým řešením a má obdobné projekty ve firmách působících v automobilovém průmyslu. Takového partnera jsme našli ve společnosti GIST a ukázalo se, že to byl krok správným směrem.*

**Ing. Richard Blažek, jednatel společnosti**

### **Rychlejší reakce na situaci na trhu**

Prvotní úvahou pro zavedení controllingu ve společnosti Klein & Blažek s.r.o. bylo zhodnocení konkurenčních sil a trendů v odvětví automotive trhu.

Jde o velmi silné konkurenční prostředí bez možnosti odlišení, odvětví, kde se každý výrobce dostává v rámci hodnotového řetězce do obrovského tlaku způsobeného vyjednávací silou odběratelů, ale zpravidla také dodavatelů.

Dalším výrazným faktorem tohoto odvětví je postupující globalizace, která se stává příležitostí (tržní potenciál roste s příchodem nových výrobců automobilů), ale také hrozbou (konkurenční síly se zvyšují).

Předpokladem úspěchu je dodržení požadované kvality, termínů dodávek Just in Time a nabídka přijatelné cenové hladiny.

A právě včasné dodávky s akceptovatelnou cenovou hladinou a skutečné udržení predikované nákladové struktury byly jedním z hlavních důvodů orientace na controllingové řízení.

Cílem vzájemné spolupráce bylo definovat koncepci controllingového systému řízení s důrazem na procesy získání zakázky a realizace zakázky.

### **Podpora procesu získání zakázky**

V automobilovém průmyslu jsou neustále poptávány nové sestavy a díly. Výrobce se proto v procesu získávání zakázky zaměřuje na specifikování faktorů ovlivňujících nabídku.

Controlling si klade za cíl podpořit úlohy „licitování“ o nabídkové ceně, o souvisejících investicích a kapacitě. Za tímto účelem bylo potřeba vybrat vhodný druh kalkulačního systému a definovat v jaké struktuře budou alokovány kalkulační charakteristiky.

V průběhu řešení se potvrdila nutnost přechodu od systému úplných kalkulací k neúplné kalkulaci. Realizací bylo dosaženo, že nabídková cena respektuje tržní podmínky a je stanovena na základě znalosti cenového limitu v úrovni definovaných variabilních nákladů.

Jako charakteristiky byly navrženy variabilní náklady výroby, prodeje a distribuce, tržba, měrné jednotky a z toho odvozený několikaúrovňový krycí příspěvek.

Pro podporu rozhodování o produktovém zaměření bylo doporučeno pracovat s absolutním přínosem produktové skupiny – masa krycího příspěvku za jednotku času a dále s efektivností produktové skupiny – procentní vyjádření krycího příspěvku vzhledem k tržbě.

Rozhodování bylo završeno reporty a přehledným grafickým znázorněním bodu zvratu.

**GIST, s.r.o., Collinova 421, 500 03 Hradec Králové**

Telefon: 495 809 355 | Fax: 495 809 356 | E-mail: [gist@gist.cz](mailto:gist@gist.cz) | [www.gist.cz](http://www.gist.cz)



## **Podpora procesu realizace zakázky**

Získáme-li zakázku, je nutné napřít síly na kontrolu dodržování předpokladů, stanovených při procesu získání zakázky. Základním nástrojem pro řízení se stala výrobní kalkulace.

Již v procesu získání zakázky je stanovena časová náročnost jednotlivých technologických operací, postupy, kusovníky a také ceny jednotlivých kalkulačních položek.

*Vysoce hodnotíme spolupráci se společností GIST. Systém MERIT je důkazem vyspělosti řešení této profesionální poradenské firmy. Jsme rádi, že je to právě tato technologie, která nám každodenně pomáhá reagovat na situaci na trhu a umožňuje nám soustředit veškeré naše aktivity do řešení potřeb našich zákazníků.*

**Ing. Michal Blažek, jednatel společnosti**

Vzhledem k nastavené ceně zakázky je nutné dále sledovat spotřebu jednotlivých variabilních nákladů zakázky a ověřovat, zda-li dochází k plánovanému bodu zvratu.

V procesu realizace je zpřesňována nabídková kalkulace a vyhodnocovány odchylky. Absolutní velikost odchylek strukturovaných dle příčin umožňuje využít této informace k návrhu opatření a potlačení odchylek.

## **Růst hodnoty společnosti**

Dalším zřetelným přínosem je růst hodnoty společnosti, jako důsledek implementovaných změn do controllingového systému řízení.

## **Zprůhlednění společnosti jako celku**

Pro zprůhlednění společnosti jako celku byl redefinován systém plánování a hodnocení společnosti s přiřazováním odpovědnosti a podporou v motivačním systému.

Stávající systém plánování probíhal způsobem „shora – dolů“, na úrovni oficiálních výkazů a s rozpadem výsledovky na střediska.

Redefinice systému plánování je založena na plánování nákladových objektů (střediska, zakázky, produktové skupiny), jejich provázání a přiřazení odpovědnosti.

Aktuálně je plán sestavován „zdola – nahoru“ a controller společnosti je odpovědný za vyladění plánu společnosti a cílových hodnot klíčových ukazatelů.

Systém hodnocení je završen v reportingové mapě. Základem hodnocení je analýza odchylek a hodnocení trendů časových řad. Byl akceptován návrh využívat analýzy odchylek v praxi, který umožňuje velmi rychlou orientaci v nedodržení predikovaných cílů a je základem pro další navigaci analytických rozborů.

O plnění stanovených cílů vypovídají jednotlivé reporty pokrývající oblast ziskovosti, výkonů, zadluženosti, majetku a faktorů úspěchu.

## **Rozvoj lidských zdrojů**

Zcela zásadním přínosem je rozvoj lidských zdrojů v oblasti chápání a používání controllingového know-how. Společnost Klein & Blažek s.r.o. si uvědomuje, že chce-li být společností konkurenceschopnou, musí rozvíjet znalostní management, musí vzdělávat pracovníky, investovat do lidského kapitálu.

Především v etapě definování koncepce rozvoje controllingu probíhalo vzájemné aktivní vyjasňování a argumentace nad aplikováním navržených metod a jejich završením v reportingové mapě.

Realizovaný projekt také pozitivně ovlivnil budování firemní kultury. Posunul nepsaná pravidla a subjektivní měřítko na vyšší úroveň.

## **Efektivnost controllingových činností**

Efektivnost prováděných controllingových činností byla podpořena systémem GIST Controlling. Společnost Klein & Blažek s.r.o. si plně uvědomuje, že controlling nespočívá ve složitém sestavování reportů, ale v rozborech, zkoumání příčin odchylek, komentářích a návrzích opatření.

**GIST, s.r.o., Collinova 421, 500 03 Hradec Králové**

Telefon: 495 809 355 | Fax: 495 809 356 | E-mail: [gist@gist.cz](mailto:gist@gist.cz) | [www.gist.cz](http://www.gist.cz)



Bez vhodného controllingového nástroje, který podporuje, jak sestavení pravidelného reportingu, tak ad hoc analytické rozborů, sestavení pesimistické či optimistické verze ročního plánu, v průběhu roku pravidelný výpočet výhledů zpřesňujících pohled na plnění cílových hodnot, třídění proměnných, atd., si dnes nelze efektivní vykonávání controllingových úloh představit.

### **Proč je GIST Controlling klíčová platforma řízení**

Základní IS je určen především pro operativní řízení, sběr a zpracování vstupních informací - výrobní zakázky, kalkulace, vedení účetnictví, fakturace, ... IS obsahuje detailní informace, vztažené na jednotlivé nositele nákladů - druh nákladů, výrobek, středisko.

V IS chybí možnost agregace dat do vyšších celků - skupiny výrobků, partnerů, kumulace za závody, ...

V IS je problematické zajistit možnost srovnání plánovaných hodnot a dosažené skutečnosti.

- ❖ Platforma GIST Controlling umožňuje zpracování specifik zákazníka, „umožňuje řešení na míru“.
- ❖ Platforma GIST Controlling slouží jako základní nástroj pro sestavení Business plánu, reporting a modelování.
- ❖ Platforma GIST Controlling je využívána vrcholovým managementem společnosti.
- ❖ Platforma GIST Controlling provádí transformace dat do controllingových kategorií, není pouze nástrojem na zobrazování.
- ❖ Platforma GIST Controlling je integrována s architekturou OR-SYSTEMu, který je vyladěn pro zpracování transakcí a tvoří datovou základnu pro dimenzi skutečnost.

### **Další přínosy projektu**

Úspěšnost nákupu byla dosud hodnocena pouze mírou dodržení stanoveného limitu zásob, nyní jsou nákupčí hodnoceni nákupní odchylkou ceny materiálu od ceny plánované a podle obrátkovosti jednotlivých druhů zásob.

**GIST, s.r.o., Collinova 421, 500 03 Hradec Králové**

Telefon: 495 809 355 | Fax: 495 809 356 | E-mail: [gist@gist.cz](mailto:gist@gist.cz) | [www.gist.cz](http://www.gist.cz)

Oblast prodeje byla dosud hodnocena pouze splněním sortimentních požadavků zákazníků, nyní je řízení prodeje zaměřeno na KP výrobků a na variabilní náklady prodeje, každý z referentů prodeje tak zodpovídá za výši splatných pohledávek jím spravovaných partnerů.

Oblast výroby byla hodnocena výlučně podle splnění požadavků prodeje, nyní je výroba hodnocena také podle odchylky plánovaných a skutečných variabilních nákladů. V důsledku agregace dat (skupiny výrobků, nakupovaných materiálů, partnerů, ...) je možné přehledně sledovat a řídit příslušné procesy.

Je nadefinována sada reportů, které jsou pravidelně vyhodnocovány. Reporty jsou vytvářeny s minimální pracností a z toho důvodu je více času na jejich podrobnou analýzu a případné nápravné opatření.

Díky profesním zkušenostem společnosti GIST jsme požadovaného řešení dosáhli během velmi krátkého časového rámce.

*Realizací systému GIST Controlling jsme získali nástroj pro přesné řízení naší společnosti a dosáhli jsme, ve srovnání s výchozím stavem, jednoznačně kvalitativního skoku. Ze slovníku manažerů vymizely pojmy režie, ziskovost, úplné vlastní náklady, ..., naopak zdomácněly pojmy krycí příspěvek, odchylka, bod zvratu, postupné krytí fixních nákladů, ...*

**Ing. Michal Blažek, jednatel společnosti**

