Jak se staví controlling
aneb controllingový systém řízení u společnosti Linaset, a.s.

Rozhovor s panem Ing. Richardem Zemanem, ekonomickým ředitelem a panem Ing. Danielem Balou, vedoucím controllingu společnosti Linaset, a.s. Budišov nad Budišovkou

Čím se společnost Linaset zabývá?
Již 50 let uspokojujeme potřeby zákazníků na domácím i zahraničním trhu v oblasti dodávek přesných technických výlisků z termosetů a termoplastů, a to zejména pro automobilový a elektrotechnický průmysl. Našimi zákazníky jsou například firmy Bosch, Opel, Siemens, ETA. Roční obrat činil v roce 2008 600 mil. Kč. Máme 766 zaměstnanců.

V jakém rozsahu využíváte controlling?
Controllingové principy jsme v systému řízení používali vždy. Jejich aplikace však byla spíše intuitivní, pouze ve vybraných oblastech. Ne vždy se nám zcela dařilo rozkrýt příčiny odchylek od našich plánů a stanovit místo a zodpovědnost jejich vzniku. Náš reporting nedostatečně uspokojoval informační potřeby managementu.

To jsme se rozhodli změnit. V roce 2004 jsme zpracovali ucelenou koncepci rozvoje controllingového systému řízení společnosti a postupně ji uvádíme v život. Definovali jsme controllingové metody a nástroje a jejich aplikaci pro řízení jednotlivých klíčových oblastí, pro prodej a marketing, projekty, výrobu, nákup a logistiku, energetiku, údržbu, dopravu, životní prostředí, jakost, finance, investice a informatiku.

Koho jste zpracováním koncepce pověřili?
Kromě nejužšího týmu složeného z ekonomického ředitele a členů controllingového oddělení jsme k vybraným jednáním vždy přibrali zástupce z konkrétní odborné oblasti, zejména vedoucí jednotlivých divizí, ale i například technologa, personalistu a mnoho dalších.

A využili jsme služeb poradenské společnosti GIST s.r.o. Hradec Králové, což vše urychlilo a ušetřilo naše interní kapacity a dalo možnost využít ověřené know-how a zkušenosti.

Podle čeho jste poradenskou firmu vybírali?
Hledali jsme partnera, který má nejen zkušenosti s rozvojem controllingu, ale i s jeho následnou realizací v informačních systémech. Zvolili jsme leadera na trhu ČR, který má kladné reference z firem obdobného zaměření a velikosti.

Co Vás k tomuto ucelenému a systémovému náhledu na controlling vedlo?
V prvé řadě jsme chtěli silný nástroj, který nám umožní držet naše podnikatelské aktivity pod kontrolou a obstát v tvrdém konkurenčním boji. Ve stejném období jsme se také rozhodli pro výměnu našeho základního informačního systému. Nechtěli jsme však pouze nástroj pro sběr prvotních dat. Chtěli jsme tato data přeměnit na kvalitní informace pro podporu našich manažerských rozhodnutí. A věděli jsme, že pokud chceme na konci procesu výměny informačního systému tyto informace mít, musíme si ujasnit, které a v jaké formě potřebujeme.

Jak dlouho Vám trvalo tuto koncepci zpracovat?
Koncepce controllingu vznikala od listopadu 2004 do ledna 2005, tedy asi 3 měsíce. Absolvovali jsme 10 celodenních pracovních schůzek, během kterých jsme diskutovali konkrétní způsoby aplikace controllingových metod v našem systému řízení. Zde se podstatně projevila výhoda spolupráce s externím poradcem. Velmi jsme ocenili know-how, které přinášel. Byla vidět jeho zkušenost díky množství realizovaných projektů. Externí poradce výsledky našeho jednání zpracoval do dokumentu. Pomohl i se závěrečnou prezentací TOP managementu.

Co dokument obsahoval?
Vymezoval úkoly a zodpovědnosti controllingu. Definoval vazbu procesů ISO a metodiky controllingu. V hlavní části popisoval využité nástroje controllingového systému řízení jako například nákladové objekty, kalkulační systém, vnitropodnikové výkony, systém plánování, motivační systém, systém hodnocení a reportingu a jejich aplikaci v jednotlivých oblastech.

V dnešní době finanční krize je důležité optimalizovat stav zásob a snížit finanční prostředky vázané v zásobách. Věnovali jste se této problematice?
Požadovali jsme aktivní řízení nákupních cen. Zavedli jsme sledování dlouhodobého vývoje nákupních cen, porovnání jednotlivých dodavatelů a vyhodnocení množstevních a cenových odchylek od plánu nákupu. Zaměřili jsme se na jednotlivé položky, pro které jsme mohli nákupní politikou ovlivnit výši ceny a vyčíslili dosažené úspory z množstevních odběrů či cenových vyjednávání. Pro orientační pohled na vývoj všech cen jsme použili výpočet kvóty nákupních cen, t.j. vážený průměr nákupních cen jednotlivých položek, kdy váhou byl objem nákupu.

U hlavních materiálů jsme se zaměřili na sledování výše zásob a jejich obrátky. Zásoby jsme si podle metody ABC rozdělili do skupin, což nám umožnilo zaměřit se na právě těch 20% položek, které nám vázaly 80% finančních prostředků.

Ze zpřesněných požadavků prodeje sestavujeme plán výroby. Tento plán jsme provázali s plánem nákupu a zaměřili se na sledování minimální objednací dávky, minimální zásoby a délku dodacího cyklu. A samozřejmě jsme zabezpečili kvalitní reporting těchto ukazatelů a motivaci nákupčích.

Byla koncepce controllingu srozumitelná i lidem mimo controllingové oddělení?
Pro lepší srozumitelnost jsme v dokumentu na závěr uvedli nutné předpoklady realizace a očekávané přínosy. Přílohou byl i návrh reportingové mapy pokrývající informační potřeby celé společnosti a vzory jednotlivých reportů.

A návrh motivační mapy obsahující motivační ukazatele pro zájmové skupiny zaměstnanců.

Důraz jsme kladli i na „interní osvětu“, aby všichni pochopili, že controlling je přínos pro naši společnost i pro ně samotné. Proto jsme je zvali na vybraná klíčová jednání o metodice controllingu pro oblast, která je v jejich zodpovědnosti. A proběhlo i několik prezentací zaměřených na představení plánovaných změn.

Podařilo se Vám tuto koncepci zavést do běžné firemní praxe?

Z velké části ano. Po implementaci základního informačního systému jsme nasadili i manažerskou nadstavbu, která nám umožňuje plánovat, hodnotit a modelovat podle definovaných controllingových principů. Nezavedli jsme však celou šíři koncepce najednou, ale postupujeme v dílčích etapách.

Které předpoklady jste museli splnit?

Jednalo se o celou řadu změn, jak organizačních, tak i z oblasti sběru prvotních dat a výstupů z informačního systému. Museli jsme upravit organizační strukturu, střediska a strukturu pracovišť. Změnili jsme účtový rozvrh. Strukturovali jsme číselník produktů pro účely reportingu do výrobkových skupin. Zavedli evidenci práce obchodníků vůči zákazníkům a projektům. Začali jsme cestovní příkazy v maximální možné míře přiřazovat jednotlivým zákazníkům a reklamacím. A mnoho dalších změn.

Jaké přínosy jste od koncepce controllingu očekávali?

Očekávaných přínosů bylo mnoho. Stanovili a sepsali jsme si je ještě před samotným zpracováváním koncepce. Chtěli jsme získat komplexní pohled na hlavní strategická měřítka výkonnosti, vědět kde jsou možná rizika, kam se vyvíjí naše společnost. Chtěli jsme pravidelně ověřovat, zda vynakládáme prostředky na ty správné, výnosné aktivity. Zjistit, kde jsou skryty rezervy v nákladech výrobků. Zda využíváme kapacitu strojů v maximální možné míře. Kdy se nám vrátili prostředky vložené do nového zákazníka, který zákazník je pro nás „TOP“...

Samotné informace nic nezmění. Měli jste ujasněno, k čemu je potřebujete?

Chtěli jsme mít k dispozici včas relevantní data pro vyjednávání s dodavateli a zákazníky tak, abychom dokázali reagovat, nikoliv na konci roku konstatovat problém. Požadovali jsme rozkrytí výsledků hospodaření na vytvoření hodnoty a spotřebu hodnoty, zprůhlednění využití kapacity strojů a lidí, zjištění příčin problémů a vícenákladů, posouzení vhodnosti pořízení nové investice.

Byly tyto přínosy naplněny?

Ve velké míře ano. V současné době máme k dispozici všechny požadované informace v dostatečném detailu a členění. Využíváme motivační systém, který respektuje principy zodpovědnosti a ovlivnitelnosti za kritéria, podle kterých je přiznávána motivační složka mzdy. Zvýšili jsme tlak na produktivitu jednotlivých lidí. A zbavili jsme se závislosti při přístupu k datům na 1 člověku.

Takže proces zavádění controllingu jste úspěšně dokončili?

Pouze jednu z etap. Náš systém controllingu rozvíjíme neustále.

Pokračování rozhovoru v dalším čísle.