

Z n a l o s t i p o d p o ř e n é i n f o r m a t i k o u

PANAV, a.s. Senice na Hané



Počet zaměstnanců:	350	Kontaktní osoba:	Ing. Pavel Komárek
Tržby:	750 000 000,- Kč	Funkce:	finanční ředitel
Web:	www.panav.cz	Telefon:	585 947 323



© 1994 - 2007 GIST, s.r.o.

GIST

■ Consulting

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, www.gistconsulting.eu

V současnosti výrobní program PANA V, a.s. v Senici na Hané představují produkty přívěsové a návěsové techniky. Převážná část produkce je určena na český a evropský trh.

Díky více než stoletým zkušenostem s výrobou a užitím valníkových, sklápěcích, kontejnerových, podvalníkových návěsů a přívěsů může PANA V, a.s. nabídnout pro potřeby zákazníků nejvhodnější typ vozu včetně doplňkových služeb a dodávky bohatého nástrojového vybavení. PANA V se prezentuje na nejdůležitějších světových výstavách a veletrzích. Dlouhodobějším cílem společnosti je další stabilizace tradičních teritorií, vývoj a zdokonalování technologie výrobků v souvislosti s rostoucími nároky přepravců a renomovaných zákazníků. Záměrem je postupně rozšiřování stávající prodejní sítě o další teritoria a zvýšení podílu na světovém trhu.



V zájmu dalšího posilování prosperity jsme se rozhodli zaměřit pozornost na interní systém řízení a přistoupili k implementaci nového informačního systému IFS. Sledujeme tím záměr zlepšit zajištění hlavních podnikových procesů informacemi a adekvátním softwarovým zázemím

Nechceme zakonzervovat současný stav, kdy zpracování určitých informací setrvačně přetrvává a nemá pro současné vedení podniku žádný informační přínos, a kdy naopak jiné pohledy a zdroje dat scházejí.

K tomuto zprůhlednění celkového systému řízení a informačního zajištění jsme se rozhodli přizvat ke spolupráci firmu GIST z Hradce Králové pro její velmi dobré reference a zkušenosti s realizací controllingu a SW podporou. Vydefinovali jsme předmět společného projektu v rámci Konceptce rozvoje controllingu rozšířené o procesní pohled s ohledem na inovaci nového ERP systému.

Ing. Ladislav Fryčák
investiční ředitel PANA V, a.s.

Cíle a přínosy projektu

Cílem projektu bylo podívat se na stávající systém řízení společnosti PANA V ze dvou hlavních hledisek, tj. proběhla:

- analýza controllingového systému řízení hlavních podnikových procesů
- analýza zajištění podnikových procesů informačními a personálními zdroji složená z etap:
 - analýza využití SW nástrojů
 - analýza informačních toků
 - analýza personálního / znalostního zajištění procesů

Po zpracování této analytické části následovala část definiční, jejímž účelem bylo stanovit rozsah controllingové podpory podnikových procesů v etapě implementace systému IFS a v období bezprostředně následujícím – v horizontu dvou příštích let.

Analýza zajištění procesů zdroji – informacemi a lidmi, kteří je získávají a zpracovávají pro prezentační a řídicí účely, přinesla velmi zajímavé poznatky z praxe společnosti PANA V. Celý tým si plně uvědomil, že se v dnešní době informatiky jedná o naprosto samostatný a plnohodnotný proces a to ZAJIŠTĚNÍ hlavních podnikových činností INFORMACEMI. Ten vyžaduje své řízení, svého vlastníka a odpovídající systémovou podporu.

Proto bylo rozhodnuto provést „analýzu zdola“, tj. oslovit s využitím strukturovaného dotazníku celofiremní skupinu režijních pracovníků, kteří informace ze systému využívají a sami jej také informacemi za svěřené oblasti plní. Cílem akce bylo zjistit, s jakou SW podporou tyto lidé své každodenní činnosti zajišťují, jaké množství dat proudí firmou v papírové podobě bez odrazu v informačním systému, které informace pro řízení v dnešních nárocích zcela scházejí.

Odpovědi na výše uvedené otázky tato akce pozornému čtenáři vyplněných formulářů bezesporu dodala.

Výstupem z průzkumu bylo vydefinování okruhu zhruba 8 hlavních skupin dat, která jsou svým zpracováním a užitím specifická, jsou v současné době nějak podporována. Pro každý z těchto bloků informací byl navržen postup, jak současný stav zlepšit.

Dále byly vymezeny okruhy informací, které jsou v podniku zcela postrádány a i pro ně byl stanoven doporučený postup zajištění. Přes pochopitelnou neúplnost, které takové průzkumy přímo od zdroje poskytují, byla výhodou akce její bezprostřednost, **obraz priorit a poptávky managementu po klíčových údajích pro rozhodování.**

Hlavním postupem, který následoval v rámci definiční části projektu a směřoval k eliminaci nepříznivých zjištění, byl návrh komplexního uceleného systému reportingu prosperujícího podniku jako je PANAV, a.s.

Samostatnou kapitolou díla bylo hrubé posouzení personálního zajištění procesů. Ukázalo, že v dnešní době není významná početní a profesní struktura lidí, s nimiž subjekt podniká, ale jejich zkušenosti, dovednosti, znalosti, schopnost učit se a uplatnit získané poznatky k dobru svého podniku. To bylo také hlavní hledisko průzkumu.

Tato část projektu opět přinesla celou řadu zajímavých postřehů a firma GIST, s.r.o. tak mohla zformulovat nezávislý pohled a doporučení k budoucímu uspořádání struktury a procesů PANAV.

V navazující definiční části byla pozornost věnována **definici controllingové podpory jednotlivých procesů** v členění na Řízení prodeje a marketingu, Řízení vývoje a přípravy výroby, Řízení výroby, Řízení nákupu a skladování, Řízení lidských zdrojů a motivace, Řízení cash flow, Systému plánování a také systému Vnitropodnikového účtování.

Oblast Vnitropodnikového účetnictví byla zcela přehodnocena a **bylo navrženo opustit staré postupy** a nahradit tyto postupy novými controllingovými transformacemi.

Analytická část projektu mapovala současné potřeby systému řízení, controllingová koncepce redefinovala systém řízení a tím i definovala nové informační potřeby.

Controllingový systém řízení celé společnosti PANAV byl postaven na upraveném systému kalkulací. Současný systém, který již nesměle využíval princip krycích příspěvků, bylo navrženo doplnit o **dvoufázové postupy při alokaci režijních nákladů**, zejména v oblasti technologické režie a v oblasti marketingové režie.

Byl zvolen systém několika stupňů krycích příspěvků v rámci nového kalkulačního modelu.

Systém úplné kalkulace bylo doporučeno zpřesnit o výpočet jak na bázi pevných celoročních cen a sazeb, tak na principu reálného ocenění plovoucího roku.

Tento pohled přispívá k rozhodování prodejců při uzavírání nových kontraktů.

Přínosem projektu pro společnost PANAV Senice na Hané je také zamyšlení se nad organizačním začleněním controllingového oddělení, nad kompetencemi, které má tento útvar mít v soudobé společnosti.

Vzhledem k faktu, že spolupráce obou firem byla v začátku motivována zahájením implementace nového ERP systému, byla i část kapacity zaměřena na návrh parametrizace nového IS a posouzení, do jaké míry je schopen svou funkcí pokrýt požadavky na rozvoj controllingu a informačního zajištění.

GIST zároveň doporučil etapové řešení celého projektu s cílem využít návrh a realizace reportingového systému kužší a intenzivnější spolupráci garantů oblastí a konzultantů implementační společnosti při převádění agend a využití funkcí jednotlivých modulů.



Tento koncept nám pomohl vymezit a uvědomit si **cílový rozsah a náplň controllingu a reportingu pro manažerské účely.** Poskytl nám pravdivou informaci o současné úrovni našeho informačního zajištění a návod, jak postupovat pro zlepšení současného stavu.

Víme, že nás uvedení těchto cílů v oblasti informatiky a zlepšení základny pro kvalitní rozhodování do života firmy bude stát ještě mnoho úsilí, ale máme ujasněný cíl.

Ing. Pavel Komárek
finanční ředitel PANAV, a.s.