

SEMAG spol. s r.o. Havířov



Počet zaměstnanců:	370	Kontaktní osoba:	Ing. Libor Ondráček
Tržby:	260 000 000,- Kč	Funkce:	generální ředitel
Web:	www.semag.cz	Telefon:	597 575 810



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

Telefon: 495 809 355 | Fax: 495 809 356 | E-mail: gist@gist.cz | www.gist.cz

Obchodní společnost SEMAG spol. s r.o. Havířov podniká v oborech pekárenské a cukrárenské výroby, nákupu a prodeji zboží a v pohostinských službách.

Společnost tvoří průmyslová pekárna a 11 filiálek. Průmyslová pekárna je hlavní provozovnou, která vyrábí široký sortiment výrobků běžného a jemného pečiva. SEMAG dodává na cca 300 odběrních míst. Hlavním zákazníkem pekárny je Kaufland Česká republika v.o.s.

„Na začátku naší spolupráce se společností GIST bylo vypracování ucelené controllingové koncepce, jejímž cílem bylo přispět k prohloubení a zkvalitnění systému řízení naší společnosti.“

Náplní této koncepce byla analýza současného stavu řízení společnosti a návrhy na jeho zefektivnění. Tato spolupráce se ukázala jako velice přínosná, navázali jsme proto dalším logickým krokem a to implementací systému GIST Controlling, který nám pomohl nově navržený systém plánování a hodnocení zrealizovat v praxi.“

Ing. Libor Ondráček
generální ředitel, SEMAG spol. s r.o.

Cíle projektu

Cílem poradenského projektu realizovaného pro společnost SEMAG bylo vytvořit metodický základ pro naplnění následujících cílů:

- Definování postavení, role a náplně controllingu ve společnosti
- Vytvoření jednotného a provázaného systému řízení
- Zprůhlednění a zefektivnění hmotných a hodnotových toků společnosti
- Zajištění relevantních podkladů pro nákladové ocenění výkonů a produktů
- Zefektivnění systému plánování a hodnocení pro realizaci strategických i krátkodobých cílů
- Zajištění pravidelného systému reportingu pro podporu rozhodování managementu – např. o struktuře vyráběného sortimentu, cenové a slevové politice, optimalizaci nákladové spotřeby, ...
- Prohloubení a utřídění datové základny
- Podpora a zkvalitnění systému řízení jakosti

Přínosy realizovaného řešení

1. Efektivní řízení nákladů a výnosů s využitím principu krycích příspěvků.

Členění nákladů na jednicové, variabilní režijní a fixní náklady umožňuje odlišný přístup k řízení jejich druhů.

Členění výnosů umožňuje zaměřit se na ty druhy výnosů, které souvisejí s realizací produktů a předurčují míru jejich výnosnosti.

2. Vymezení zodpovědností za spotřebované náklady a realizované výnosy.

V průběhu projektu byly nově vymezeny nákladové objekty, za které je účelné sledovat náklady a výnosy.

Těmito objekty jsou produktové skupiny, které slouží pro řízení tržeb, variabilních nákladů a vyhodnocení krycího příspěvku a střediska, která slouží pro řízení spotřeby režijních (variabilních a fixních) nákladů a hospodářského výsledku dle organizační struktury.

3. Zkvalitnění systému hodnocení, pravidelný reporting, tvorba provázaného plánu.

Díky koncepci rozvoje controllingu byly nadefinovány systémy plánování a hodnocení v následujících oblastech:

- prodej
- výroba
- střediska
- obslužné činnosti
- nákup a zásoby
- finanční řízení
- jakost
- lidské zdroje

Byly nadefinovány následující fáze plánování:

- Stanovení strategických firemních cílů ve formě definice klíčových bodů (např. procentní růst výše tržeb, rentabilita kapitálu, zisk, ...).
- Na základě dlouhodobé strategie společnosti probíhá rozpracování do krátkodobých cílů a plánů.



- Stanovení harmonogramu pro časovou koordinaci všech dílčích plánů včetně zodpovědností dle funkcí.

Výstupem plánovacího procesu je vytvoření výstupních plánů ve struktuře:

- Finanční plán – plán rozvahy a platební kalendář
- Plán HV – plánová výsledovka, zisk-ztráta, postupné krytí
- Ukazatele – za oblasti rentability, likvidity, majetku a zdrojů

Výstupní plány zastřešují celou společnost a vytvářejí předpoklady pro komplexní hodnocení. Pro jednotlivé oblasti řízení jsou výstupními plány jejich dílčí nebo odborné plány.

Po sestavení plánu je možné využít sady nadefinovaných ukazatelů pro zhodnocení výsledků, které byly v rámci celého komplexu plánů nastaveny jako cílové.

Pro pokrytí základních oblastí společnosti odpovídajícími informacemi bylo třeba definovat filozofii reportingu vzájemně propojující hlavní oblasti řízení společnosti, a to ve formě strukturovaného systému – reportingové mapy. Skutečná struktura reportingové mapy se vyvíjí a mění podle vývoje prostředí, cílů a potřeb společnosti.

Reportingová mapa je členěna dle úrovní a dle oblastí řízení společnosti.

- Ve výstupech na nejvyšší úrovni jsou vyhodnocovány informace týkající se celkové situace ve společnosti a příčin vzniku odchylek skutečnosti od plánovaných hodnot. Výstupy obsahují sadu rozhodujících ukazatelů z hlediska sledování naplňování celofiremní strategie.
- V nižších úrovních je sledován větší detail informací vyhodnocovaných ve vyšší úrovni, a to v kratších časových intervalech.

Výstupy v nižších úrovních hodnocení jsou dále členěny do těchto oblastí:

- **Ziskovost** (oblast dává podklady pro hodnocení podniku z pohledu výsledovky tzn. sleduje vývoj nákladů a výnosů dle hlavních činností).
- **Výkony** (oblast sleduje a dává podklady pro hodnocení výroby, počtů a struktury pracovníků, atd.).

- **Zadluženost** (oblast sleduje finanční toky v podniku, míru zadluženosti, atd.).
- **Majetek** (oblast sleduje a hodnotí strukturu aktiv – majetku podniku).
- Samostatnou úroveň tvoří výstupy určené pro řízení jednotlivých odborností.
- **Oficiální výkazy** představují samostatnou úroveň a jsou umístěny v dolní části reportingové mapy. Slouží především pro plnění povinností vůči externím subjektům a pro řízení nejsou dostačující.

Efektivnost controllingových činností

Efektivnost prováděných controllingových činností byla podpořena systémem GIST Controlling vytvářeným pro společnost SEMAG na míru ve třech po sobě jdoucích etapách.

Společnost SEMAG si plně uvědomuje, že controlling nespočívá ve složitém sestavování reportů, ale v rozborech, zkoumání příčin odchylek, komentářích a návrzích opatření.

Bez vhodného controllingového nástroje, který podporuje jak sestavení pravidelného reportingu, tak rychlé analytické rozbory, provázané plánování, vyhodnocování odchylek, atd., si dnes nelze efektivní vykonávání controllingových úloh představit.

GIST Controlling jako klíčová platforma řízení

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

V základním IS chybí možnost agregace dat do vyšších celků - skupiny výrobků, odběratelů, regionů, obchodních zástupců, ...

1. Systém GIST Controlling umožňuje zpracování specifik zákazníka, „umožňuje řešení na míru“.
2. Systém GIST Controlling slouží jako základní nástroj pro sestavení plánu, hodnocení skutečnosti, porovnání plánu se skutečností a reporting.
3. Systém GIST Controlling je využíván vrcholovým managementem společnosti i manažery jednotlivých oblastí.



4. Systém GIST Controlling provádí **transformace dat** do controllingových kategorií, není pouze nástrojem na zobrazování.
5. Systém GIST Controlling je **integrován se systémem Trilex, Valet a dalšími**, které tvoří datovou základnu pro vyhodnocování skutečnosti a podklad pro některé dílčí plány.

Modul Prodej umožňuje sledování denních skutečných prodejů dle produktů, odběratelů a obchodních zástupců. Jsou vyhodnocovány **tržby brutto, poskytnuté druhy slev, tržby netto, jednotlivé stupně krycích příspěvků**. Dále vytváří podmínky pro plánování a hodnocení měsíčního prodeje dle produktů, odběratelů a obchodních zástupců. Je plánováno prodané množství – zaplacené externím odběratelům a množství v rámci společnosti, rezerva a celkové požadované množství, které je přebíráno do plánu výroby VPS. Jsou hodnoceny tržby brutto, slevy, tržby netto, KP I produktu, KP I distribuce, KP I prodeje. Prodejní ceny, % rezervy, slev a bonusů jsou přebírány z ceníku produktů.

Dále umožňuje plánování prodaného množství, úpisů a požadovaného množství celkem. Převzetím plánových prodejních cen a % slev z ceníku se provede dopočet tržeb brutto, netto a výše plánovaných slev. Převzetím plánových sazeb jednotkových variabilních nákladů a sazeb externí a interní dopravy z Ceníku produktů DEP proběhne **dopočet variabilních nákladů výrobků, nákladů na distribuci a zjištění KP I produktu a KP I Distribuce**. Plán může být porovnán se skutečností dle odběratelů, produktů, středisek OJ.

Modul Výroba umožňuje denní sledování vyrobeného množství dle výrobních středisek a mistrů. Výroba je sledována v členění na standard, nestandard, recyklace, zmetky, vzorky a je oceněna na úrovni variabilních

nákladů výrobků vazbou na plánové kalkulace. V měsíčních intervalech lze sestavit plán vyráběného množství na základě podkladů z plánu prodeje a následně porovnávat tento plán se skutečností.

Modul dále umožňuje **sestavení plánové spotřeby variabilních nákladů** na výrobky a vyhodnocení skutečné spotřeby dle položek kalkulačního vzorce.

V **modulu Nákup** a zásoby je možné sledovat a plánovat měsíční nakoupené množství, nákupní ceny a nákup v Kč celkem dle dodavatelů a nakoupených položek. Následně lze porovnávat skutečnost s plánem pomocí vypočtených odchylek nákupu cenových a množství.

Modul také umožňuje sledování skutečného počtu dodávek, z toho neshodných – počet a v % dle druhu reklamace (kvalitativní, kvantitativní), reklamací v měrných jednotkách a v korunovém vyjádření.

V modulu lze hodnotit a plánovat skladové položky dle skladů a pohybů – počáteční stav, příjem, výdej, konečný stav, sledovat limity zásob a doby obratu zásob. Pohyby jsou oceněny ve skladových cenách.

V **modulu Ekonomika** se scházejí informace ze všech dílčích oblastí a probíhá zde plánování a sledování nákladových a výnosových druhů dle jednotlivých středisek, divizí a za společnost celkem, dle účtového rozvrhu a z hlediska controllingového členění na náklady jednicové, variabilní, fixní a tržby hlavní a ostatní.

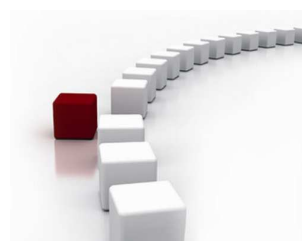
Je zde sestavován oficiální výkaz zisku a ztráty, zkrácená výsledovka, a také oficiální i zkrácený výkaz rozvahy.

Modul také vytváří pohled na **hospodářský výsledek z hlediska tvorby a spotřeby vytvořeného krycího příspěvku** za společnost celkem. Modul podává obraz o struktuře majetku v různých úrovních detailu stejně jako o struktuře zdrojů, a to absolutně nebo v procentuelním vyjádření. Lze sledovat skutečný vývoj aktiv a pasiv ve vztahu k jejich plánovaným hodnotám. Poskytuje možnost plánování rozvahových položek přímo do řádků standardního výkazu (s dopočtem součtových řádků a kontrolou hodnoty finančního majetku).

Automatizovaně jsou dotahovány vybrané hodnoty z ostatních plánů (např. výše hospodářského výsledku).

Modul Reklamace odběratelů umožňuje hodnocení odběratelů, vlastních výrobků a kooperantů dle počtu reklamací. Reklamace jsou sledovány v kusech a jsou oceněny prodejními cenami a na úrovni variabilních nákladů z plánových kalkulací. Je vstupován limit jakostní výroby v PPM jednotkách. Ručně jsou vstupovány reklamace interní za zboží zjištěné v rámci společnosti SEMAG v kusech, v Kč a počet reklamací.

Modul Likvidita podporuje sledování jednotlivých odběratelů dle významných charakteristik jejich kvality – průměrnou a smluvní splatnost, počty odběrů, apod., umožňuje sledovat platební kázeň významných obchodních partnerů a celkové rozložení pohledávek a závazků dle intervalů splatnosti.



Modul poskytuje přehled všech aktuálních splátkových kalendářů. Jednotlivé leasingy jsou vkládány ručně uživatelem.

Sledovány jsou významné pohyby v rámci leasingů – splátky pořizovací ceny, zálohy, platby pojištění, leasingové marže, položky peněžních výdajů v rámci leasingu a hodnoty zaúčtování do nákladů.

V modulu je možné zjistit předpoklad denního vývoje peněžních toků v budoucím období a předpoklad ročního vývoje peněžních toků ve struktuře hlavních skupin příjmů a výdajů v návaznosti na ostatní oblasti plánů.

Oblast ukazatelů umožňuje zhodnocení plánovaných hodnot pomocí ucelené sady poměrových ukazatelů se skutečností. Ukazatele mohou využívat standardních zdrojových finančních položek, výkonových hodnot, počtu zaměstnanců apod.

Modul Personalistika umožňuje plánování a hodnocení fyzického a přepočteného stavu pracovníků, mzdových prostředků a dalších nákladů na pracovníky dle středisek.

„Systém GIST Controlling nám umožnil především výrazné zrychlení zpracování dat. V ERP systému lze hodnotit pouze jedno období, dnes mohu v GIST Controllingu zobrazit v jedné sestavě několik dnů, měsíců apod.

Můžeme sledovat jednoduše a rychle vybrané položky na detailní úrovni - např. náklady a výnosy po účtech a po střediscích, tržby po odběratelích a výrobcích, surovinové náklady po surovinách a výrobcích apod.

V GIST Controllingu jsme schopni zjistit některé údaje, které v ERP systému nemáme – např. prodejní cenu výrobku po slevách.

Velkým přínosem je také spojení plánu a skutečnosti do

jednoho systému – dříve byl plán zpracován v Excelu.

Plánování v GIST Controllingu je velmi jednoduché – část dat se nahrává (např. prodej v ks, prodejní ceny, normy spotřeby surovin), část můžeme naplánovat sazbou (bonifikace, slevy, rezervy). Podklady z jednotlivých dílčích plánů se potom prováží a spojí, mohu tedy rychle zpracovat plán hospodářského výsledku, finanční plán a zhodnotit vypočtené ukazatele. Ruční vstup dat do systému je velmi jednoduchý, data lze vstoupit mimo jiné i pomocí Excelu. Vstupovat data mohu na detail i na skupiny.

Ing. Martin Štěřba
controller, SEMAG spol. s r.o.

