

Controllingový systém řízení

aneb Jak rychleji reagovat na požadavky automotive trhu?



Řešitelem projektu zavedení controllingu se stala společnost Gist, která se mohla pochlubit zkušenostmi z obdobných projektů ve firmách působících v automobilovém průmyslu. Cílem první etapy spolupráce bylo definovat koncepci controllingového systému řízení s důrazem na procesy získání zakázky a realizace zakázky. Poté bylo implementováno softwarové řešení MERIT pro podporu controllingových činností. Managementu společnosti Klein & Blažek si totiž plně uvědomoval, že controlling nespočívá ve složitém sestavování reportů, ale v rozbořech, zkoumání příčin odchylek, komentářích a návrzích opatření. A bez vhodného controllingového nástroje, který podporuje, jak sestavení pravidelného reportingu, tak ad hoc analytické rozboř, 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 efektivně vykonávání controllingových úloh představit.

Prínosy projektu zavedení controllingu jsou dnes zřejmé nejen ve zefektivnění řady obchodních procesů, ale i v budování firemní kultury a zprůhlednění společnosti jako celku.

Firma Klein & Blažek je dodavatelem kovových dílů pro sériovou výrobu automobilů. Působí tedy v silně konkurenčním prostředí bez možnosti odlišení, v odvětví, kde se každý výrobce dostává v rámci hodnotového řetězce do obrovského tlaku způsobeného vyjednávací silou odběratelů, ale zpravidla také dodavatelů. Výrazným faktorem automobilového průmyslu je postupující globalizace, která se stává příležitostí (tržní potenciál roste s příchodem nových výrobců automobilů), ale také hrozbou (konkurenční síly se zvyšují). Předpokladem úspěchu v takovém prostředí je dodržení požadované kvality, termínů dodávek Just in Time a nabídka přijatelné cenové hladiny. A právě potřeba včasných dodávek s akceptovatelnou cenovou hladinou a skutečné udržení predikované nákladové struktury byly jedním z hlavních důvodů pro zavedení controllingu ve společnosti Klein & Blažek.

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.

Podpora procesu realizace zakázky

V procesu realizace zakázky je nutné napřít síly na kontrolu dodržování předpokladů stanovených při procesu získání zakázky. Základním nástrojem pro řízení tohoto procesu se stala výrobní kalkulace. Již v procesu získání zakázky je stanovena časová náročnost jednotlivých technologických operací, postupy, kusovníky a také ceny jednotlivých kalkulačních položek. Vzhledem k nastavené ceně zakázky je nutné dále sledovat spotřebu jednotlivých variabilních nákladů zakázky a ověřovat, zda dochází k plánovanému bodu zvratu. V procesu realizace je zpřesňována nabídková kalkulace a jsou vyhodnocovány odchylky. Absolutní velikost odchylek strukturovaných dle příčin

IT systémy – rozdělení úloh

Základní informační systém (OR-SYSTEM) je ve společnosti Klein & Blažek určen především pro operativní řízení, sběr a zpracování vstupních informací: výrobní zakázky, kalkulace, vedení účetnictví, fakturace atd. Obsahuje detailní informace, vztážené na jednotlivé nositele nákladů (druh nákladů, výrobek, středisko). Chybí v něm ale možnost agregace dat do vyšších celků (skupiny výrobků, partnerů, kumulace za závody apod). Controllingový systém MERIT, který je integrován s architekturou OR-SYSTEMu, slouží jako základní nástroj pro sestavení business plánu, reporting a modelování pro vrcholový management společnosti. Provádí přitom transformace dat do controllingových kategorií, není pouze nástrojem na zobrazování.

umožňuje využít této informace k návrhu opatření a potlačení odchylek.

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 výsledkovky 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 reportin-gové 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.

Další přínosy projektu

Úspěšnost nákupu byla před implementací controllingu hodnocena pouze mírou dodržení stanoveného limitu zásob. Nyní jsou nákupčí hodnocení nákupní odchylkou ceny materiálu od ceny plánované a podle obrátkovosti jednotlivých druhů zásob.

Oblast prodeje byla dříve 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 atd.) 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.

Inzerce

AVON Automotive a.s. Glaston Automotive Slovensko spol. s r.o.
 BORGERS CS spol. s r.o. HP - Pelzer a.s. Foksa Bulharia s.a.o.
 KNORR - Bremse s.r.o. Farnocor Czech s.r.o. Kavalita Bystrová BPS s.r.o.
 HELLA - Autotechnik, s.r.o. KAVAY Automobilitníka s.r.o.
BRAIN XPPS *IT řešení dodavatelům automobilového průmyslu*
 RONAL CZ s.r.o. SAS Automotive s.r.o. TRW - Carr s.r.o. SAV Automotive Bratislava s.r.o.
 SY Waring Technologies Czech s.r.o. Vollswaren Elektrische Systeme s.r.o. MULLA spol. s r.o. Zibora spol. s r.o.
 BRAIN (CZ) s.r.o., Mezilešní 23, 142 00 Praha 4, Tel.: 90420 - 269 338 311, e-mail: braincz@brainag.com, www.brainag.cz