

Projekt využití procesně orientovaného controllingu ve společnosti XY s.r.o.

Bc. Radka Sedlářová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Radka SEDLÁŘOVÁ
Osobní číslo: M080670
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Téma práce: Projekt využití procesně orientovaného controllingu ve společnosti XY s.r.o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární průzkum a na základě kritické analýzy teoretických pramenů formulujte podstatu a zásady procesně orientovaného controllingu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu využívání controllingu ve společnosti XY s.r.o. a zároveň analyzujte současnou úroveň procesního řízení dané společnosti.
- Na základě předchozích analýz zhodnoťte možnosti zavedení nástrojů procesně orientovaného controllingu ve společnosti XY s.r.o.
- Vypracujte projekt implementace nástrojů procesně orientovaného controllingu ve společnosti XY s.r.o.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ESCHENBACH, R. Controlling. 1. vyd. Praha: Aspi Publishing, 2000. 816 s. ISBN 80-85963-86-8.
- [2] HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [3] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. Slovník controllingu. Praha: Management Press, 2003. 195 s. ISBN 80-7261-085-6.
- [4] KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. Controlling. 2. vyd. Brno: VUT, 2000. 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
- [5] ŘEPA, V. Podnikové procesy : procesní řízení a modelování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [6] TUČEK, D., ZÁMEČNÍK, R. Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi. 1. vyd. Zvolen: Technická univerzita vo Zvoleně, 2007. 206 s. ISBN 978-80-228-1796-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 1.4.2010

.....
.....

1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně pozadků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požítovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odvezdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(1) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užívá-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odjírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Nemá-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užívat či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Přitom se přiblíží ke výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na projekt implementace procesně orientovaného controllingu ve společnosti. V teoretické části je věnována pozornost literárnímu průzkumu a kritické analýze teoretických pramenů. Analytická část se zabývá situační analýzou společnosti, současným stavem využívání procesního controllingu ve společnosti a současnou úrovní procesního řízení v dané společnosti. V projektové části jsou navrženy nástroje procesně orientovaného controllingu, které povedou k úspěšné implementaci.

Klíčová slova: proces, procesní řízení, procesní mapa, zlepšování procesů, procesní controlling, controller, interní analýza, externí analýza, procesní tým, strategické cíle, cílové hodnoty.

ABSTRACT

This thesis focuses on project of an implementation process oriented controlling in a company. Theoretic part considers literary inquiry and critical analysis of theoretical sources. Analytic part deals with situation analysis of a company, current usage status of process controlling in a company, and current level of process management in a company. Project part includes recommended tools of process oriented controlling, which would lead to successful implementation.

Keywords: process, process management, process map, process improvement, process controlling, controller, inner analysis, outer analysis, process team, strategic targets, goal oriented values.

Na tomto místě chci velmi poděkovat vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Romanovi Zámečnickovi, Ph.D. za odborné vedení, vstřícný a inspirativní přístup při řešení dané problematiky. Dále chci poděkovat vedení společnosti za poskytnutí interních údajů, bez kterých by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	14
1.1 TERMINOLOGIE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	15
1.1.1 Proces	15
1.1.2 Procesní mapa	16
1.1.3 Vlastník procesu	16
1.2 FUNKČNÍ VERSUS PROCESNÍ KONCEPT	17
1.3 PRINCIPY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	18
1.4 PROCESNÍ POHLED NA ČINNOST ORGANIZACE	19
1.4.1 Procesní přístup	19
1.4.2 Identifikace procesů	21
1.4.3 Kategorizace procesů	21
1.5 PORTERŮV MODEL HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE	22
1.6 HODNOTOVÝ ŘETĚZEN DLE BSC	24
2 CONTROLLING.....	25
2.1 DEFINICE CONTROLLINGU	25
2.2 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU.....	26
2.2.1 Strategický controlling	26
2.2.2 Operativní controlling	27
2.2.3 Finanční controlling	27
2.2.4 Investiční controlling.....	27
2.2.5 Personální controlling	28
2.2.6 Projektový controlling.....	28
2.3 CÍLE CONTROLLINGU	29
2.4 KONCEPCE CONTROLLINGU	29
2.5 ÚKOLY CONTROLLINGU	30
2.6 CONTROLLER.....	31
2.6.1 Úkoly controllera.....	31
3 PROCESNÍ CONTROLLING.....	32

3.1	NÁSTROJE PROCESNÍHO CONTROLLINGU.....	33
3.2	SYSTÉM PODPORY ROZHODOVÁNÍ	33
3.3	PRVKY PROCESNÍHO CONTROLLINGU.....	34
3.4	FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI ZAVEDENÍ PROCESNÍHO CONTROLLINGU	34
3.5	POSTUP IMPLEMENTACE PROCESNÍHO CONTROLLINGU	34
3.6	PŘÍNOSY ZAVEDENÍ PROCESNÍHO CONTROLLINGU	35
4	SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
II	PRAKTICKÁ ČÁST	37
5	ANALYTICKÁ ČÁST	38
5.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOST XY S.R.O.....	38
5.1.1	Předmět podnikání	38
5.2	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	38
5.2.1	Interní analýza	38
5.2.1.1	Organizační struktura společnosti.....	38
5.2.1.2	Výrobní program.....	40
5.2.1.3	Management jakosti	40
5.2.1.4	Vývoj zaměstnanosti.....	40
5.2.1.5	Informační systém.....	42
5.2.1.6	Ekonomická analýza	42
5.2.2	Externí analýza.....	46
5.2.2.1	Odběratelé	46
5.2.2.2	Dodavatelé	47
5.2.2.3	Současný stav a vývoj v odvětví	48
5.2.2.4	Analýza PEST	49
5.2.3	SWOT analýza	50
5.3	ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI	51
5.3.1	Identifikace procesů	51
5.3.2	Procesní mapa	52
5.3.2.1	Proces výroby.....	52
5.3.2.2	Proces prodeje.....	54
5.3.2.3	Proces servisu	56
5.4	SOUČASNÝ STAV VYUŽÍVÁNÍ CONTROLLINGU.....	57
5.4.1	Controller v organizační struktuře.....	57
5.4.2	Kapacitní členění nákladů	58
5.4.3	Krátkodobý výsledek hospodaření	60
5.4.4	Příspěvek na úhradu	61
5.4.5	Plánování a rozpočtování	61
5.5	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	63
6	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	65
6.1	VYMEZENÍ PROJEKTOVÝCH MOŽNOSTÍ	65
6.2	VYTVOŘENÍ POZICE CONTROLLERA	65
6.2.1	Profil controllera	66

6.2.2	Úkoly controllera.....	66
6.3	VYTVOŘENÍ PROCESNÍCH TÝMŮ	67
6.3.1	Doporučená sestava projektového týmu.....	67
6.3.2	Typické úkoly fáze zakládání.....	68
6.3.3	Zásady procesního týmu.....	68
6.4	ODMĚŇOVÁNÍ PROCESNÍCH TÝMŮ	69
6.4.1	Předpoklady pro nové odměňování.....	69
6.4.2	Tři pilíře odměňování týmu.....	70
6.5	VÝPOČET HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU TÝMŮ.....	70
6.5.1	Předpoklady pro výpočet hospodářského výsledku týmu	70
6.5.2	Výpočet výsledku hospodaření.....	70
6.5.3	Seznam sledovaných ukazatelů z hospodářského výsledku.....	71
6.6	TÝMOVÝ REPORTING	72
6.6.1	Přehled ukazatelů výkonnosti v prodeji	72
6.6.2	Přehled ukazatelů výkonnosti v servise.....	73
6.7	OBECNÉ CÍLE TÝMŮ.....	73
6.8	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ A AKCÍ.....	74
6.9	STANOVENÍ CÍLOVÝCH HODNOT	76
6.10	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	77
6.10.1	Časový harmonogram plánované pozice controllera	78
6.10.2	Časový harmonogram plánovaných procesních týmů.....	79
6.11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	80
6.11.1	Náklady na pozici controllera.....	80
6.11.2	Náklady na procesní týmy	81
6.12	RIZIKOVÁ ANALÝZA	83
6.12.1	Marketingové riziko	83
6.12.2	Strategické riziko.....	83
6.12.3	Riziko managementu.....	83
6.12.4	Rozpočtové riziko	83
6.12.5	Organizační riziko	83
6.12.6	Personální riziko.....	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM TABULEK.....	89

ÚVOD

Vítejte v ekonomice, kde vládne zákazník!

Po dlouhodobém růstu ekonomiky nastalo období, ve kterém hovoříme o propouštění zaměstnanců, uzavírání provozů, růstu nákladů na materiál a energie, omezování výdajů na reklamu, propadu akciového trhu.

V ekonomice nastala nejistota. Nemůžeme již přesně říci, že příští rok bude lepší než ten minulý, trh se vyvíjí směrem nahoru, ale i dolů. Podnikání není snadné a úspěch není samozřejmostí.

Dnešní společnosti potřebují nové postupy, protože fungují v prostředí, kde podmínky a pravidla určují zákazníci. Zákazníci převzali iniciativu a diktují podmínky, za kterých si výrobky nebo služby koupí. Z dodavatelů, kteří nepřizpůsobí firmu podmínkám zákazníků, se stávají bývalí dodavatelé.

Většina společností tvrdí, že jsou zaměřené na zákazníky, že zákazník má vždycky pravdu. Je tomu skutečně tak nebo jsou to jen otřepané fráze? Je právě ta naše firma podnikem, se kterým se dobře spolupracuje? Zaměření se na zákazníka není jen heslo. Vyžaduje to nový pohled společnosti na své procesy.

Proces je slovo, které slyšíme téměř pořád, ale bohužel často chybně. Proces je technický termín s přesnou definicí: je to organizovaná skupina vzájemně propojených činností, které společně vytvářejí výsledky hodnotné pro zákazníky. Každé slovo je důležité. Všechny dílčí úkony musí být zaměřeny na společný cíl. V prostředí, kde chybí procesy, dochází ke špatné komunikaci, pracuje se zdlouhavě a hromadí se chyby.

Pokud se podnik nezaměří na procesy, nedokáže dosáhnout takové úrovně výkonnosti, kterou zákazníci požadují. Procesy bez řízení výkonu a controlling bez zaměření na reálné činnosti nemohou jeden bez druhého být. Procesní funkce controllingu spočívá ve ztvárnění systému plánování a kontroly a jeho zavedení do všech úrovní společnosti.

Téma diplomové práce v oblasti procesně orientovaného controllingu jsem si zvolila po dohodě s vedením společnosti. Vedení si uvědomuje, že prosazování změn ve společnosti bude palčivou záležitostí vzhledem ke složitosti a komplexnosti projektu.

CÍL PRÁCE

Hlavním cílem práce je vytvořit projekt využití procesně orientovaného controllingu ve společnosti XY s.r.o.

Realizace projektu se uskuteční v následujících krocích:

- 1) Bude proveden literární průzkum a na základě kritické analýzy teoretických pramenů bude formulována podstata a zásady procesně orientovaného controllingu.
- 2) Bude provedena analýza současného stavu využívání controllingu ve společnosti a zároveň bude analyzována současná úroveň procesního řízení dané společnosti.
- 3) Na základě předchozích analýz budou zhodnoceny možnosti zavedení nástrojů procesně orientovaného controllingu.
- 4) Bude vypracován projekt implementace nástrojů procesně orientovaného controllingu ve společnosti.
- 5) Projekt bude podroben nákladové a rizikové analýze.

V práci budou použity metody kritické analýzy literárních pramenů, analýza, syntéza a deskripce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Práce je orientována na controlling podnikových procesů. S touto problematikou souvisí procesní řízení, které je nutné nejprve popsat.

Procesní řízení je kontinuální činnost managementu podniků vedoucí k zavedení (transformaci funkčně orientované organizace na organizaci procesního typu) provozu, rozvoji a neustálého zlepšování procesní organizace, jejíž základ tvoří procesní řízení. Principy procesního řízení lze shrnout do následujících deseti bodů:

- *integrace a komprese prací* – samostatné práce se integrují do logických celků tak, aby je byl schopen obsáhnout procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka;
- *delinearizace prací* – práce je vykonávána v přirozeném sledu;
- *nejvýhodnější místo pro práci* – práce je vykonávána tam, kde je to nejvýhodnější, bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniků;
- *uplatnění týmové práce* – procesy jsou zajišťovány pomocí autonomních týmů s dostatečnými pravomocemi tak, aby jejich motivace byla přímo svázána s přidanou hodnotou pro zákazníka;
- *odpovědnost za proces* – za proces je odpovědný majitel procesu, který především odpovídá za efektivnost procesu v dlouhodobějším horizontu (znalost zákazníka, jeho potřeb přizpůsobování procesu atd.);
- *variantní pojetí procesu* – každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na typu požadavku na vstupu, trhu, na výstupech, popřípadě na dostupnosti zdrojů;
- *3S* – samořízení, samokontrola a samoorganizace – znamená naprostou autonomii týmu, příkladem mohou být fraktály nebo procesní týmy;
- *pružná autonomie procesních týmů* – struktura procesních týmů je sestavena tak, aby bylo možno tým pružně přizpůsobovat novým požadavkům na něj kladeným;
- *znalostní a informační bezbariérovost* – odstranění všech informačních a znalostních bariér; je třeba vytvořit sdílené databáze znalostí a centralizované informační zdroje; [18]

1.1 Terminologie procesního řízení

Koncepty procesního řízení, konstruované od počátku 90. let, staví jednoznačně požadavek harmonické integrace (synergický efekt) do centra manažerské pozornosti. Také jednotlivé přístupy už svojí konstrukcí tuto integrální harmonizaci všech dílčích funkcí do jednoho celku maximálně zdůrazňují. Podniková kultura je v tomto pojetí nezbytnou podmínkou pro nastartování a následné permanentní vytváření synergického efektu. Prioritním požadavkem je vždy spojení jednotlivých částí v jeden celek.

V každém moderním přístupu je nástrojem pro vytváření synergického efektu kvalifikovaný a neustále se učící podnikový pracovník. V jednotlivých konceptech je na všech stupních řízení reprezentovaný:

- jednou požadavkem na vytvoření zdravé organizační kultury, doplněné dobře fungujícím podnikovým informačním systémem;
- podruhé sdílenou odpovědností na základě dobře projednaných, vzájemně provázaných a sdílených podnikových cílů;
- potřetí požadavkem vyváženosti a vzájemného propojení měkkých a tvrdých faktorů prosperity;
- počtvrté požadavkem maximální kvality všech výrobků a služeb; [14]

1.1.1 Proces

Existuje několik různých definic procesu. Z odborné literatury vybírám alespoň šest následujících:

Hammer a Champy (1995, str. 35) definují proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupu a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.

Proces je sled vzájemně souvisejících činností, které přeměňují podnikatelské vstupy na podnikatelské výstupy - prostřednictvím změny stavu příslušných podnikatelských entit, otiskl ve své knize Manganeli (1996, str. 41).

Šmída (1998, str. 27) publikuje proces jako jednoduše strukturovaný, měřitelný soubor činností navržených za účelem vytvoření specifikovaného produktu pro konkrétního zákazníka nebo trh.

Šmída (2007, str. 29) dále hovoří o procesu jako o organizované skupině vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocessů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.

Hromková (2005, str. 38) charakterizuje proces jako posloupnost sekvenčních aktivit, které mají společný cíl. Proces se spouští nějakým signálem na vstupu a podle definovaných procedur s využitím přidělených zdrojů organizace vytváří určitý výstup pro definovaného zákazníka, ať už externího nebo interního.

Nenadál (2004, str. 15) považuje proces za soubor dílčích činností měnící vstupy na výstupy za spotřeby určitých zdrojů v regulovaných podmínkách.

1.1.2 Procesní mapa

Procesy ve firmě odpovídají přirozeným podnikovým aktivitám, organizační struktury jsou však často ve své funkční orientaci vytvořeny napříč procesním uspořádáním podniku. Procesy tak oproti útvarům a střediskům zůstávají neřízeny. Jednou z cest, jak podnikové procesy identifikovat a zlepšit toky práce v podniku, je dát procesům jména, vyjádřit počáteční a konečné stavy procesů a zaznamenat vzájemné vztahy s ostatními procesy. [1]

1.1.3 Vlastník procesu

Základem procesní organizace je přeměna vykonavatelů činností na skutečné vlastníky procesů. Vlastník procesu je osoba, která má odpovídající pravomoci pro:

- dosažení cíle procesu;
- existenci popisu procesu a jeho aktuálnost;
- monitorování procesu;
- systematické zlepšování procesu;
- vyjasňování problémů v komunikaci v rámci svého a navazujícího procesu;

[13]

1.2 Funkční versus procesní koncept

Filozofie *funkčního managementu*, který je založen na principu dělby práce, byla poprvé definována v roce 1776 Adamem Smithem. Procesy průmyslové výroby mají být rozloženy na nejjednodušší a nejzákladnější dílčí operace tak, aby byly snadno proveditelné i méně kvalifikovanými pracovníky.

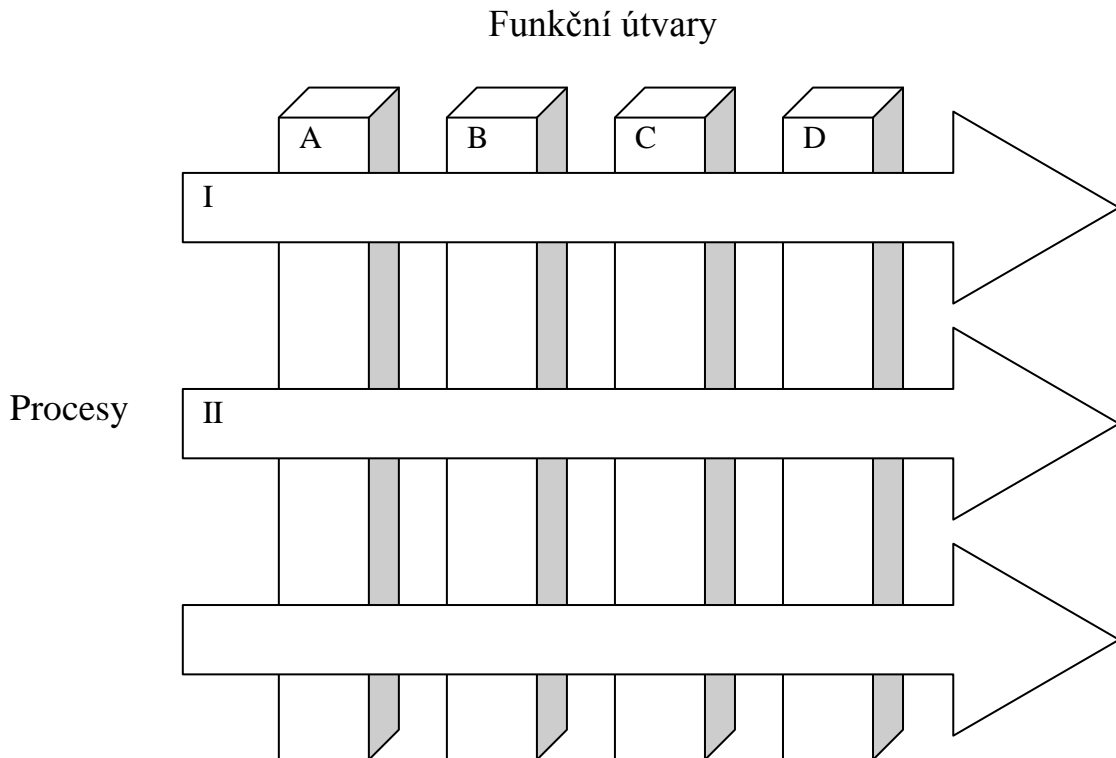
V *procesním řízení* se prosazuje názor opačný. Firmy integrují činnosti do ucelených procesů. Dílčí operace je třeba sjednotit do ucelených podnikových procesů, ovládaných procesními týmy, které jsou motivovány na vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka.

V současné době dochází opět ke změně priorit. Rozhodujícím činitelem už není výroba ani kapitál, ale stává se jím znalost. Organizace založená na znalostech se musí zaměřit na všeobecné rozvíjení lidského kapitálu. Pracovníci musí být připraveni podávat žádoucí pracovní výkon. Důležitá kritéria pro pracovníka jsou především odpovědnost, špičkový výkon a schopnost a ochota se trval učit.

Funkční přístup se při svém zlepšování zaměřuje na výstupy (výsledky), znamená to, že se orientuje na důsledky a ne na příčiny. Tradičním nástrojem této metody je ekonomická analýza, která odhalí nízkou produktivitu práce, vysoké náklady, vysokou zaměstnanost atd. Opatření pak směřují dovnitř firmy, jednotlivým hierarchickým úrovním, od nichž se požadují snížit náklady, ušetřit dané procento pracovníků atd.

Procesní přístup se naproti tomu nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a aby byly eliminovány všechny činnosti nepřinášející hodnotu pro zákazníka. Při restrukturalizaci podniku se primárně nezajímáme o snížení nákladů nebo pracovníků, ale předmětem našeho zájmu jsou podnikové procesy, vedoucí k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka. [14]

Obrázek 1 zobrazuje tok procesů napříč funkčními úseky.



Obr. 1 Tok procesů napříč funkčními úseky

Zdroj: [8]

1.3 Principy procesního řízení

Principy můžeme klasifikovat podle toho, zda se váží na práci, proces nebo na podnik jako celek.

Klasifikace principů vázících se na:

Práci

- princip integrace a komprese prací;
- princip delinearizace prací;
- princip nejvýhodnějšího místa realizace prací;

Proces

- princip uplatnění týmové práce;
- princip procesního zaměření motivace;

- princip odpovědnosti za proces;
- princip variantního pojetí procesu;
- princip 3S – samořízení, samokontroly a samoorganizace;

Podnik

- princip pružné autonomie procesních týmů;
- princip znalostní a informační bezbariérovosti; [6]

1.4 Procesní pohled na činnost organizace

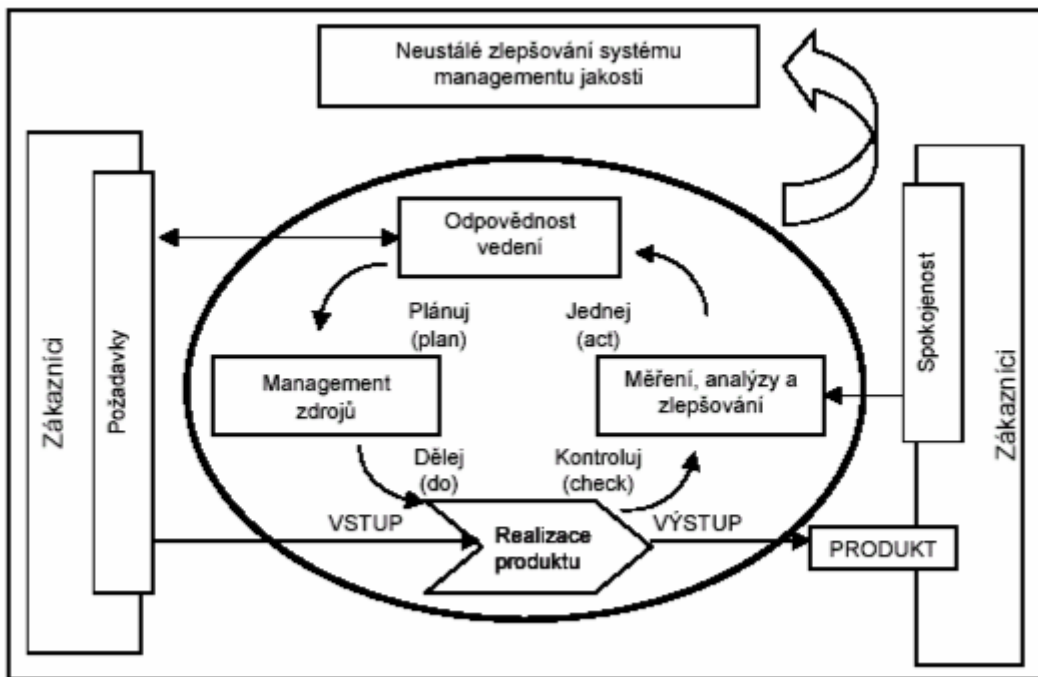
Aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, může být považována za proces. Výstup jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces. [10]

1.4.1 Procesní přístup

Aplikace systému procesů v organizaci spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením lze nazývat „procesní přístup“. Takový přístup, je-li použit v systému procesů managementu jakosti, zdůrazňuje důležitost:

- pochopení požadavků a jejich plnění;
- potřeby zvažovat procesy z hlediska přidané hodnoty;
- dosahování výsledků výkonnosti efektivnosti procesu;
- neustálého zlepšování procesů na základě objektivního měření;

Na obrázku 2 je zobrazen model procesně orientovaného systému managementu jakosti, který objasňuje propojení procesů ISO 9001:2000. Z ilustrace je zřejmé, že při stanovení požadavků, jakožto vstupů, hrají významnou roli zákazníci. Monitorování spokojenosti zainteresovaných stran vyžaduje vyhodnocování informací, které se týkají vnímání zainteresovaných stran, pokud jde o míru, jakou jejich požadavky a očekávání byly organizací splněny. [9]



Obr. 2 Model procesně orientovaného systému managementu jakosti

Zdroj:[9]

Charakteristické rysy nového přístupu plynoucího z tohoto modelu jsou:

- orientace na procesní přístup ke všem činnostem systému managementu jakosti (tj. identifikace, specifikace a zajištění potřebných zdrojů pro efektivní řízení vstupních, hodnototvorných a výstupních charakteristik procesu);
- uplatňování zásad managementu jakosti;
- přizpůsobení činností přidávajících hodnotu před pouhým dokumentováním a plněním písemných postupů;
- měření výkonnosti procesů a zajišťování zpětné vazby pro hodnocení spokojenosti zákazníka a neustálé zlepšování procesů;

Kromě toho lze na všechny procesy aplikovat metodologii známou jako „*Plánu – Dělej- Kontroluj – Jednej*“ (PDCA).

Plánuj – stanov cíle a procesy nezbytné k dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikou organizace.

Dělej – uplatňuj procesy.

Kontroluj – monitoruj a měř procesy a produkty ve vztahu k politice, cílům a požadavkům na produkt a podávej zprávy o výsledcích.

Jednej – podávej opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti procesu. [9]

1.4.2 Identifikace procesů

Identifikace procesů předpokládá určit:

- výstup procesu a konkretizovat rozhodující kvalitativní znaky, které musí splňovat;
- všechny rozhodující činitele nutné pro kvalitní průběh procesu – prostory, technická zařízení, obsluhující personál, řídicí systémy;
- rozhodující vstupy – suroviny, materiál, informace a jejich kvalitativní dimenze;
- u každého procesu vazby na předcházející a navazující procesy, strukturu dílčích činností, které tvoří náplň procesu, popřípadě samostatné vymezení monitorovací a měřicí činností, požadavky na dokumentaci a záznamy, postupy analýzy údajů o procesu;

Požadavky norem ISO 9000 předpokládají, že organizace při realizaci jakékoliv činnosti, mají-li být její výsledky kvalitní, musí mít:

- předem určeny specifikace vstupů, procesů a výstupů ;
- zabezpečeny příslušné zdroje - materiálové, personální, kapacitní, finanční; [9]

1.4.3 Kategorizace procesů

Pro lepší porozumění podnikovým procesům je vhodné rozdělit je podle jejich funkce.

Nejobvyklejší klasifikace je:

- hlavní (core) procesy,
- podpůrné (obslužné) procesy,
- řídicí procesy

Hlavní procesy: se soustřeďují na realizaci výrobku nebo služby pro zákazníka a reprezentují průchod zakázky firmou. Příkladem může být plánování výroby a výrobní procesy.

Podpůrné procesy: realizují servisní činnost pro procesy hlavní. Příkladem může být centralizované nakupování a skladování pro výrobní procesy.

Řídící procesy: doplňují procesní pohled na organizaci. I činnosti v oblasti řízení firmy mají charakter procesů. Tyto procesy jsou ovšem specifické tím, že je často obtížné je podrobně popsat a standardizovat. V každém případě je vhodné i pro tyto procesy určit alespoň rámcové postupy. [6]

1.5 Porterův model hodnotového řetězce

Koncepce procesního řízení je známá jako Porterův hodnotový řetězec, který je graficky znázorněn na obrázku 3. Svě jméno získal podle svého autora Michaela Portera. Tento koncept vychází z několika základních premis:

- podnikové činnosti transformují vstupy ve výstupy, jimž je v rámci transformačního procesu přidávána určitá hodnota, která je pořízena nebo spotřebována zákazníky;
- řetězec činností, resp. aktivit, které jsou v rámci transformace vstupů ve výstupy vykonávány, tak bývá v rámci tohoto konceptu označován jako hodnotový řetězec;

Porterův hodnotový řetězec klasifikuje v rámci organizace devět základních primárních a podpůrných činností resp. aktivit.

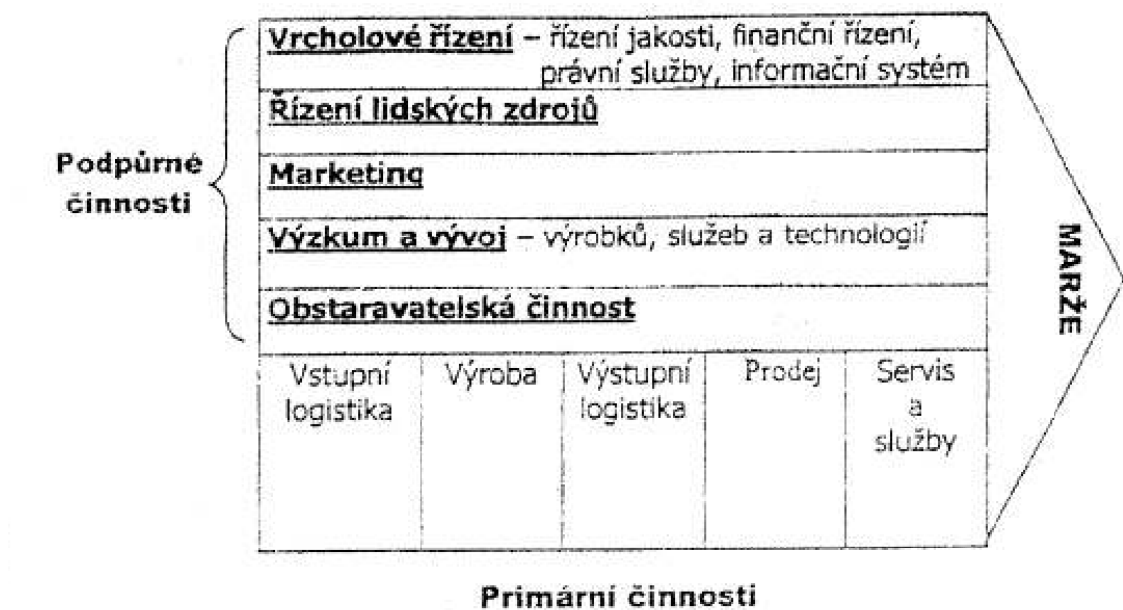
Pět hlavních činností (primary activities):

- vstupní logistika (inbound logistics);
- výroba (operations);
- výstupní logistika (outbound logistics);
- marketing a prodej (marketing and sales);
- služby (services);

Model je doplněn čtyřmi podpůrnými činnostmi (support activities):

- infrastruktura (infrastructure);
- řízení lidských zdrojů (technology development);
- technologický rozvoj (technology development);
- obstaravatelská činnost (procurement);

Hodnotový řetězec a procesní pojetí podnikových výkonů nám může posloužit jako dobré východisko pro definici základních aktivit, které jsou v organizaci prováděny a které by měly být součástí ABC systému a měly by tvořit ústřední bod alokace nákladů.[8]



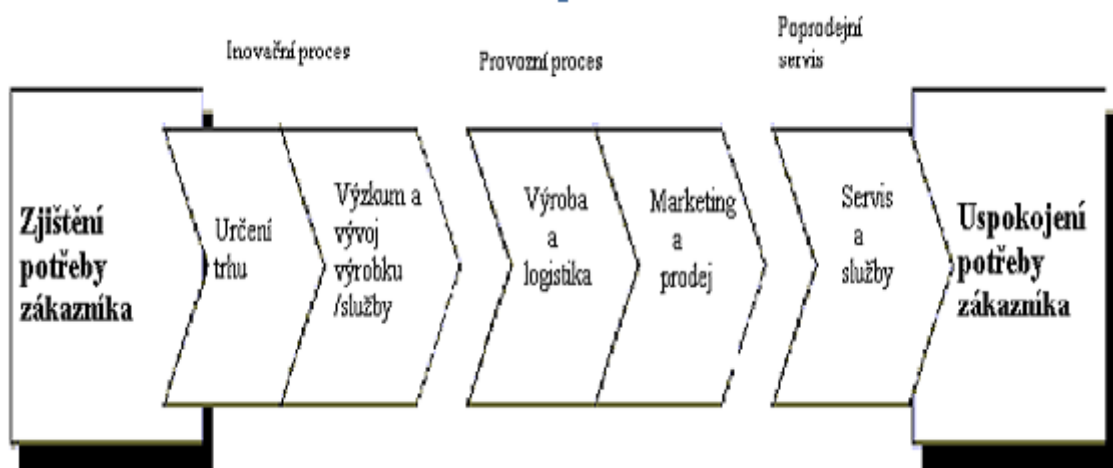
Obr. 3 Porterův model hodnotového řetězce

Zdroj: [3]

1.6 Hodnotový řetězen dle BSC

Další způsob znázornění procesů používají tvůrci Balance Scorecard. Hodnotový řetězec je znázorněn na obrázku 4 a je rozčleněn do tří základních procesů:

- inovační proces (zjištění současných a budoucích potřeb zákazníků, výzkum a vývoj nových výrobků resp. služeb);
- provozní proces (výroba a dodávky výrobků resp. služeb současným zákazníkům);
- poprodejní proces (servis a služby, které zákazníci nakupují k již pořízeným výrobkům popř. službě); [3]



Obr. 4 Hodnotový řetězec dle BSC

Zdroj: [3]

2 CONTROLLING

Controlling není kontrola. Jedná se o systematické řízení podle cílů orientovaných na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů, na zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku.

Jádrem controllingu je orientace řízení na budoucnost podle cílů, porovnávání plánovaného stavu se skutečností, analytická práce zaměřená na diagnózu tendencí a budoucích výsledků a na hledání způsobů, jak je žádoucím způsobem ovlivnit.

2.1 Definice controllingu

Controlling lze definovat mnoha způsoby. Z dostupné literatury uvádím několik možných definic controllingu.

International Group of Controlling (2003, str. 34) nazývá controllingem „celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace. V souladu s tím manažeři vykonávají controlling, jelikož jsou to oni, kdo rozhodují o cílech a vytvářejí obsahovou stránku plánu jejich dosažení. Oni nesou odpovědnost za dosažené výsledky. Controlling jako manažerská činnost by proto měl být využíván v každém podniku bez ohledu na velikost.“

Vollmuth (1989, str. 11) popisuje controlling jako „nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.“

Konečný, Režňáková (2000, str. 6) definují controlling jako „subsystém řízení, zaměřený na všechny dílčí řídicí činnosti (úkoly), které koordinují plánování, analýzu a kontrolu, informační zabezpečení.“

Controlling je „živá záležitost, která u nás není nová, neboť navazuje na nejlepší zkušenosti z podnikové praxe z let předválečných. Controllingem se rozumí nové, efektivní a prokazatelně účinné metody řízení“ tvrdí Vysušil (2000, str. 5).

Ve své knize Petřík (2007, str. 71) charakterizuje controlling jako „stanovení žádoucích, jasných, měřitelných, srozumitelných a všeobecně akceptovatelných – cílově za-

měřených dat a informací nejenom o stávajícím, ale také o požadovaném budoucím ekonomickém a finančním stavu organizace.“

Definice, kterou uvádí Král (2002, str. 25) líčí controlling jako „ nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny s cílem působit na zlepšení podnikových výsledků.“

Horváth (2003, str. 412) v jedné ze svých definic formuluje controlling jako „ komplexní propojení plánování, koordinace a kontroly.“

Preissler (1994, str. 19) považuje controlling za „nástroj řízení, přesahující funkci, který podporuje řízení podniku využíváním informací a pomáhá realizovat cíle podniku pomocí souboru nástrojů controllingu.“

Jako poslední uvádím Harbertovu (2000, str. 78) definice controllingu: „controlling jako porovnání plán-skutečnost, controlling jako jednota plánování a kontroly a controlling jako ovlivňování chování.“

2.2 Členění controllingu

Existuje několik pohledů na to, jak členit controlling. Nejčastěji se člení na controlling strategický a operativní. Vedle toho existuje controlling vnitropodnikový, finanční a investiční. Další možné členění controlling je na controlling marketingový, logistický, personální, controlling kvality. Současným trendem je však controlling projektový a procesní. S controllingem se stále častěji setkáváme v neprůmyslové sféře a ve veřejné správě.

V následujících podkapitolách se krátce věnuji controllingu strategickému, operativnímu, finančnímu, investičnímu, personálnímu a projektovému. Procesnímu controllingu se budu podrobněji věnovat v samostatné kapitole.

2.2.1 Strategický controlling

Strategický controlling se orientuje na dlouhodobější cíle, na řízení budoucího ziskového potenciálu podniku, na jeho existenci v budoucnosti. To znamená, že jsou dnes systematicky poznávány budoucí šance a rizika, je jich dbáno, a tím jsou vytvářeny předpoklady úspěchu pro budoucnost. Strategický controlling má za úkol vytvářet

předpoklady pro budoucí operativní výsledky a připravit pole k dosažení budoucích výsledků. [11]

2.2.2 Operativní controlling

Operativní controlling pomáhá zaměřit se na budoucnost a v rámci jednoho roku včas řídit nápravná opatření, pokud se podnik odchýlí od plánu. Operativní controlling je především základem krátkodobého řízení zisku v podniku. Operativní controlling poskytuje nástroje řízení, které:

- činí přehlednou hospodářskou komplexnost podniku;
- včas poskytují informace k možným nápravným opatřením;
- zaručují, že podnik je řízen z celostního hlediska;
- zajišťují rovnováhu mezi tržbami, náklady a ziskem na jedné straně a finanční stabilitou podniku na straně druhé; [11]

2.2.3 Finanční controlling

Finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování finanční rovnováhy podniku. Využívá výstupů z účetnictví, kalkulací, ekonomických analýz, externího auditu, interní kontroly a revize v jednotném systému.

Hlavními úkoly jsou včasné objasnění finančních předností a nedostatků podniku, včasné prognózy finančních omezení, jasné stanovení zásad financování, preventivní opatření k zajištění platební schopnosti a finanční rovnováhy. [5]

2.2.4 Investiční controlling

Investiční controlling se zabývá řízením investic vyvolaného potřebou nebo příležitostmi. K úkolům investičního controllingu patří zajištění podkladů pro rozhodnutí o investici, vhodném načasování investice, volbě investice s různými cíli, volbě investice se stejným cílem, pokračování investice v případě problémů. Zabývá se podnikovými projekty, které mají dlouhodobě zvýšit hodnotu podnikových aktiv, jsou spojené s jednorázovým nebo krátkodobým výdajem většího objemu prostředků a přinášejí pozitivní efekty v delším časovém období. Controllingové oddělení získává průběžně

potřebné informace o možných investicích, které kvalifikovaně vyhodnocuje a předává kompetentní přehled o vlivu provedených investic na budoucnost podniku. [2]

2.2.5 Personální controlling

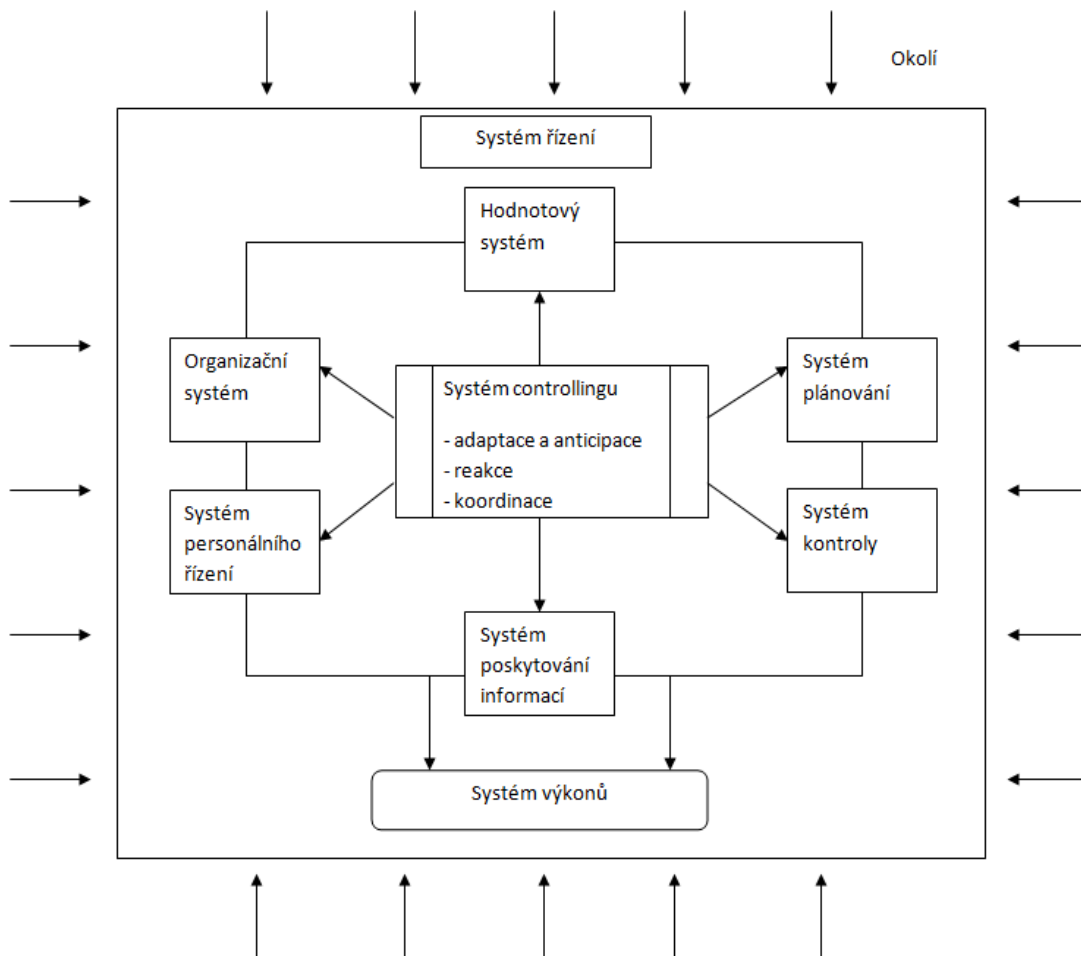
Personální controlling se zaměřuje na zefektivnění a optimalizaci personálních procesů. Strategie HR oddělení musí být propojená se strategií firemní, aby sledovala a podporovala cíle a strategické priority celé společnosti, a ty pak dále rozpracovávala do jednotlivých personálních procesů. Praktický personální controlling se opírá o nástroje spadající do pěti základních kategorií, logicky se lišících svou orientací na kvantitativní či kvalitativní výsledky personálního managementu. Tvoří je personální statistiky, personální ukazatele a personální benchmarky, personální indexy plynoucí z výsledků dotazování firemních zaměstnanců na personální standardy. [5]

2.2.6 Projektový controlling

Projektový controlling se doporučuje uskutečňovat na základě důležitosti projektů v podniku. Je univerzálně použitelný. V podniku mají pracovníci znát podstatu, nástroje a prostředky projektového managementu, mají být v této problematice školeni. Projekt má mít jasný cíl, který je v průběhu času zpřesňován a je operativní. Projektový tým má být určován vedením podniku. Vedoucí týmu má být vybaven všemi kompetencemi k dosažení cílů projektu. Projekt má obsahovat termíny a odpovědné pracovníky, jejich pracovním postupům má být poskytována nutná podpora vedení. Práce projektového týmu jsou zaměřeny na dosažení cíle, rozpočet stanovený pro projekt má závažný charakter. [5]

2.3 Cíle controllingu

Cíle controllingu jsou základem a důvodem pro vybudování systému controllingu a funkcí controllingu. Cíle controllingu zakomponované do podnikového systému řízení znázorňuje obrázek 5 níže.[15]



Obr. 5 Cíle controllingu v systému řízení

Zdroj:[15]

2.4 Koncepce controllingu

Aktuální controllingovou koncepcí lze charakterizovat následovně:

- Cíle controllingu spočívají v zajištění schopnosti koordinace, schopnosti reakce a schopnosti anticipace a adaptace řízení.

- Z cílů controllingu lze odvodit funkce controllingu. Controlling doplňuje vedení tím, že se ujímá určitých funkcí. Zásadně se to může dít dvěma způsoby: službami a výkony vedení.
- Služby controllingu pro vedení se týkají širokého spektra informační funkce. Controllingové výkony vedení se realizují v rámci koordinační funkce tvorby systému, respektive propojení systému, a v rámci inovační funkce jako aktivní spoluvytváření vývoje a inovace podniku.
- Controlling vzniká teprve souhrou manažerů a controllerů. Proto je podstatné, aby nejen controlling plnil své funkce doplňující řízení, ale aby také management přispíval ke controllingu.
- Controlling se stává samostatným dílčím systémem řízení. V návaznosti na systémový přístup se systémy controllingu skládají opět z řady dílčích podsystémů: úloh controllingu, organizace controllingu a nástrojů controllingu.[15]

2.5 Úkoly controllingu

Pochopení a uskutečnění úkolů controlling umožňuje vedení podniku, aby se podnik pomocí plánování a kontroly cíleně přizpůsoboval změnám okolního světa. Americký Svaz controllerů zformulovat katalog úkolů:

- plánování – vytvoření plánovacího systému podniku, koordinace a provádění plánovacích prací, přispívat k optimální strategii podniku; sestavení, koordinace a administrativní zajištění podnikových plánů, rozpočtů a kalkulací;
- výkaznictví a interpretace – nákladové účetnictví a kalkulace, sestavení výkazů, srovnání plán/skutečnost, analýza příčin odchylek, interpretace průběhu činností, závěry týkající se podniku, výrobků, vnitropodnikových jednotek;
- hodnocení a poradenství – poradenství pro manažery v otázkách plánování, řízení, kontroly; vyhodnocení finančních a ekonomických důsledků důležitých rozhodnutí, zejména investičních, inovačních, restrukturalizačních apod.;
- daňové záležitosti – sledování daňových záležitostí;
- výkaznictví pro státní účely – kontrola a koordinace výkazů pro státní instituce;

- ochrana majetku – vnitřní kontrolní systém, revize a zajištění ochrany majetku včetně pojištění;
- výzkumy – průběžná analýza vnějšího prostředí podniku; [5]

2.6 Controller

Controlleri vytvářejí a aktualizují nástroje pro plánování a rozpočtování, analýzu odchylek a odhad očekávané skutečnosti. Controlleri zajišťují transparentnost nákladů a výsledků na všech stupních řízení. Odpovídají za to, že vytvořené systémy, které průběžně aktualizují, odpovídají požadavkům managementu a podporují tak řízení.

Controller (nemá řídicí pravomoc) koordinuje základy plánování a rozhodování, je manažerem procesu tvorby rozpočtu, informuje o výši a příčinách odchylek od cíle a navrhuje řešení, nabízí poradenství, informuje o změnách v podnikovém okolí, tvoří firemní metodiku, nástroje a koordinuje rozhodnutí, spolupodílí se na vývoji firmy, je poradcem manažera. [5]

2.6.1 Úkoly controllera

Controller je tzv. „svědomím“ podniku a do jeho kompetencí patří to, že:

- poskytuje manažerům podpůrné služby v oblasti plánování a řízení, tak aby management mohl plánovat a řídit podle stanovených cílů;
- odpovídá za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie, a tím přispívají k vyšší ziskovosti;
- koordinuje dílčí cíle a plány a organizují systémy výkaznictví, které jsou orientovány na budoucnost a pokrývají všechny části podniku;
- moderuje controllingový proces tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v souladu se stanovenými cíli;
- zajišťuje informace potřebné k manažerskému rozhodování;
- vytváří a aktualizuje controllingové systémy; [5]

3 PROCESNÍ CONTROLLING

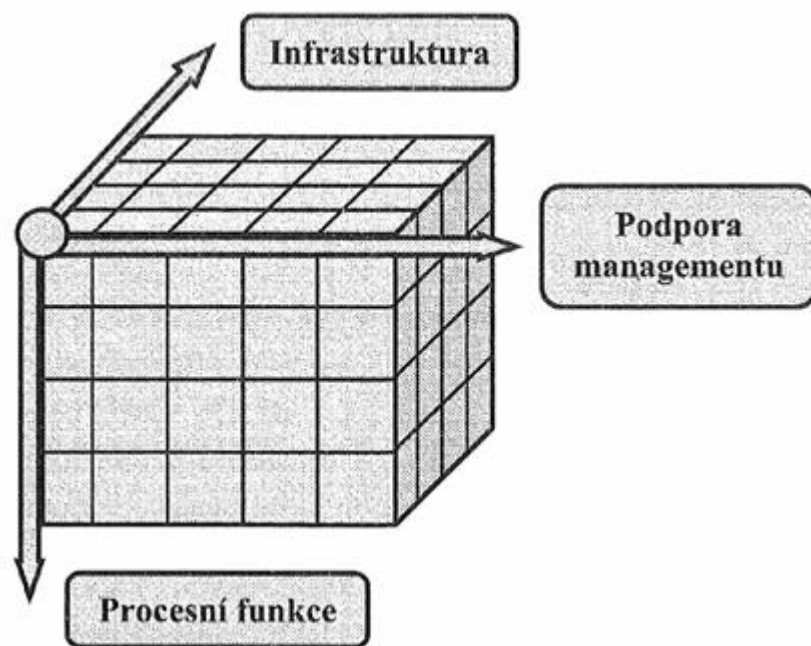
Pod pojmem procesní controlling si nelze představovat kontrolu procesů jako je např. dohled nad prací u výrobní linky. Jedná se o vytvoření, případně zdokonalení systému řízení (plánování, monitorování, hodnocení) výkonnosti procesů. Můžeme říci, že procesy bez řízení výkonu a controlling bez zaměření na reálné činnosti nemohou jeden bez druhého být.

Procesní controlling = nástroj pro efektivní řízení společnosti;

= nástroj pro postupné zlepšování výkonnosti procesů; [17]

3 základní úlohy podnikového controllingu dle Bartoše jsou ilustrovány na obrázku 6:

- tvorba a servis infrastruktury;
- podpora managementu;
- procesní funkce;[15]



Obr. 6 Krychle úloh podnikového controllingu

Zdroj:[15]

Procesní funkce controllingu spočívá ve ztvárnění systému plánování a kontroly a jeho etablování do všech úrovní vedení. Nejedná se pouze o procesní řízení nákladů, ale o komplexní řízení procesů. Procesní controlling začíná již od plánování strategie.

3.1 Nástroje procesního controllingu

Primární nástroje procesního controllingu jsou:

- ABC (Aktivity Based Costing);
- benchmarking procesů;
- procesně orientovaná kalkulace příspěvku na úhradu;
- průběžný controlling procesů;
- TQM – z pohledu jakosti; [17]

3.2 Systém podpory rozhodování

Procesní controlling slouží jako systém podpory rozhodování při:

- analýze a návrzích systému implementace podnikatelské strategie uvnitř společnosti;
- zaměření na zkvalitnění podnikových procesů;
- zpřesnění a zkvalitnění informací pro rozhodování manažerů;
- analýze a návrzích strukturovaného systému cílů a ukazatelů pro jednotlivé řídicí úrovně s jasnou odpovědností;
- implementaci filosofie řízení dynamického plánování a řízení odchylek;
- analýze a návrhu řídicích nástrojů na jednotlivých řídicích úrovních;
- analýze a sběru informačních požadavků;
- snižování režii;
- prověřování stávající infrastruktury IS/ICT;
- implementaci a integraci nové funkcionality IS/ICT;
- integraci s motivačním systémem; [17]

3.3 Prvky procesního controllingu

Prvky procesního controllingu v organizaci jsou:

- organizačně zařazení do jednotlivých procesů;
- garance datové základny na úrovni procesu v plánu a skutečnosti;
- organizační zajištění vykazování dat, kontrolní činnost;
- zajištění plánování v rámci procesu;
- kontrola správnosti účtování na objekty controllingu, indikace problémových míst, specifikace oblastí pro optimalizaci nákladů; [17]

3.4 Faktory úspěšnosti zavedení procesního controllingu

Na tom místě je třeba zmínit faktory úspěšnosti zavedení procesního controllingu:

- nutný zájem a podpora top managementu společnosti;
- definovaná a schválená koncepce controllingu managementem a vlastníky jednotlivých procesů;
- vazba na motivační systém;
- vytvořená koncepce a zajištěná organizace vnitropodnikového trhu;
- oceňování produktů;
- objednávání produktů;
- předávání/přebírání produktů a služeb.
- vydané organizační směrnice a postupy;
- nutná IT podpora ERP systémem; [17]

3.5 Postup implementace procesního controllingu

Uvádím jeden z možných postupů zavedení procesního controllingu ve společnosti:

- procesně nastavená organizace (ukončená restrukturalizace);
- vytvoření koncepce controllingu (vytváří se společně s vlastníky procesů);

- seznámení společnosti s koncepcí controllingu;
- implementace procesního controllingu v systému ERP;
- vazba mezi měřením výkonnosti procesů a motivačním systémem;
- standardizace a normalizace produktů na vnitropodnikovém trhu;
- na základě výstupů v controllingu postupné zlepšování procesů;
- vazba na BSC a strategické řízení společnosti; [17]

3.6 Přínosy zavedení procesního controllingu

Mezi primární přínosy procesního controllingu patří:

- informace pro zvyšování efektivnosti procesů;
- informace pro optimalizaci nákladů;
- řízení ekonomického vývoje produktů;
- produktové srovnání s externím prostředím;
- přechod od položkového řízení nákladů/výnosů k produktovému; [17]

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretickou část jsem rozčlenila na tři hlavní kapitoly. V první kapitole jsem představila procesní řízení, neboť s problematikou procesně orientovaného controllingu úzce souvisí, dále jsem se věnovala controllingu obecně a nakonec jsem se soustředila na controlling procesní.

Jak jsem zjistila z dostupné literatury, zavedení procesního řízení je dnes pro organizace nezbytností. Procesní řízení je základem organizace práce v podniku, ať se jedná o strategické, taktické nebo operativní řízení. V každém moderním přístupu je nezbytný kvalifikovaný a neustále se učící pracovník, současně je nutné se soustředit na kulturu v organizaci, na propojení a sdílení podnikových cílů a na maximální kvalitu výrobků a služeb. Výsledkem neustálého zlepšování v podniku je například zvýšení efektivity, zkrácení doby dodání zboží, snížení nákladů na obsluhu, zvýšení zisku.

Ve druhé kapitole jsem popsala controlling obecně. Začala uvedením několika definic pojmu controlling. Dle mého názoru zachycuje Král (2002, str.25) pojem controlling nejvěrněji. Označil controlling za „ nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny s cílem působit na zlepšení podnikových výsledků.“

Dále jsem zmínila členění controllingu a charakterizovala controlling strategický, operativní, finanční, investiční, personální a projektový. Poté jsem se zaměřila na deskripci úkolů controllera, mezi které patří plánování, výkaznictví a interpretace, hodnocení a poradenství, daňové záležitosti, výkaznictví pro státní účely, ochrana majetku a výzkumy.

Ve třetí kapitole jsem se soustředila na procesní funkci controllingu, která spočívá ve ztvárnění systému plánování a kontroly a jeho etablování do všech úrovní vedení. Nejedná se pouze o procesní řízení nákladů, ale o komplexní řízení procesů. Procesní controlling začíná již od plánování strategie.

Procesní controlling slouží jako systém podpory rozhodování například při analýzách a návrzích podnikatelské strategie, při zpřesnění a zkvalitnění informací pro rozhodování manažerů, při analýze sběru informačních požadavků, při snižování režii, při integraci s motivačním systémem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

5.1 Představení společnost XY s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Český Krumlov

Den zápisu do OR: 16. 2. 1990

Základní kapitál: 6 000 000 Kč

Společnost je 100% vlastněná zahraničním vlastníkem.

5.1.1 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je výroba, prodej a servis zařízení v oblasti svářecí techniky a elektrotechnických zařízení, včetně přídavných zařízení, příslušenství a náhradních dílů.

Dále se společnost zaměřuje na poradenskou, konzultační a školicí činnost v oblasti svářecí techniky a elektrotechnických zařízení.

5.2 Situační analýza

Situační analýza se skládá z analýzy interní a externí.

5.2.1 Interní analýza

V interní analýze bude popsána organizační struktura, výrobní program, management jakosti, vývoj zaměstnanosti, informační systém a ekonomická analýza.

5.2.1.1 Organizační struktura společnosti

Společnost je vlastněna zahraničními vlastníky, kteří jmenují jednou za tři až pět let jednatele společnosti. Jednatel jedná jménem společnosti samostatně. Za společnost podepisuje tak, že k obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis.

Jednatel společnosti řídí úsek obchodu, výroby a financí. Za chod těchto úseků jsou odpovědní ředitelé, kterým byly předány kompetence k řízení a rozhodování. Celá organizační struktura je znázorněna na obrázku 7.

Obchodní ředitel řídí:

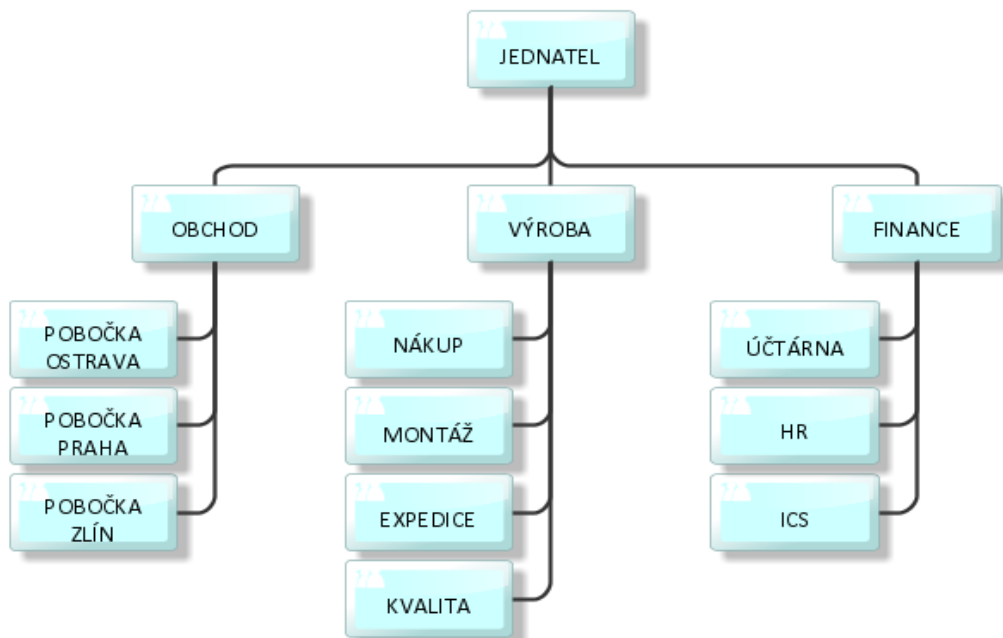
- pobočku v Ostravě;
- pobočku v Praze;
- pobočku ve Zlíně;

Výrobní ředitel má v kompetenci oddělení:

- nákupu;
- montáže;
- expedice;
- kvality;

Finanční ředitel je zodpovědný za:

- účtárnu;
- mzdové a personální oddělení;
- oddělení ICS



Obr. 7 Organizační struktura společnosti

Zdroj: [vlastní zpracování]

5.2.1.2 Výrobní program

Společnost XY s.r.o. vyrábí svařovací zařízení MIG/MAG, TIG, náhradní díly a příslušenství k těmto zařízením. Produkce je částečně prodávána v České republice a částečně je exportována do zahraničí.

Společnost se specializuje na perfektní technickou synchronizaci individuálních komponentů. To dělá svařování jednodušší, komfortnější a pohodlnější s nejvyšší kvalitou.

5.2.1.3 Management jakosti

Management jakosti je postaven na osmi hlavních principech, na kterých se prakticky shodují všichni odborníci a k nimž se dospělo na základě mnohaletých zkušeností.

Tyto principy managementu jakosti podle ISO 9000 jsou:

- zaměření na zákazníka;
- vedení a řízení zaměstnanců;
- zapojení zaměstnanců;
- procesní přístup;
- systémový přístup k managementu;
- neustálé zlepšování;
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech;
- vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy;

5.2.1.4 Vývoj zaměstnanosti

Počet zaměstnanců je ve společnosti v posledních pěti letech poměrně stabilní. V roce 2005-2007 došlo k navýšení výrobní kapacity a tím se úměrně zvýšila zaměstnanost. V roce 2008 byla otevřena nová pobočka v Ostravě, což způsobilo zvýšení počtu zaměstnanců ve společnosti.

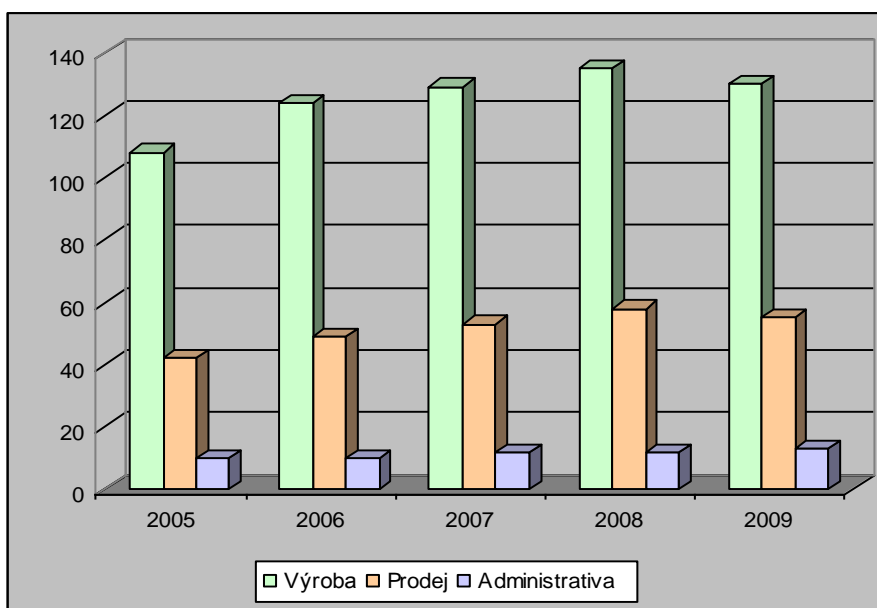
V tabulce 1 je znázorněn počet zaměstnanců ve výrobě, prodeji a administrativě v letech 2005 – 2009.

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005-2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Výroba	108	124	129	135	130
Prodej	42	49	53	58	55
Administrativa	10	10	12	12	13
Celkem	160	183	194	205	198

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z obrázku 8 je zřejmé, že počet zaměstnanců ve výrobě, prodeji a administrativě v letech 2005 – 2008 mírně rostl. V roce 2009 počet klesl o celkem 7 zaměstnanců. Tito pracovníci odešli do důchodu a na mateřskou dovolenou a jejich práci převzali současní zaměstnanci.



Obr. 8 Vývojový graf zaměstnanosti v letech 2005-2009

Zdroj: [vlastní zpracování]

5.2.1.5 Informační systém

Od roku 2004 společnost používá software vyvinutý německou firmou. Tento software byl upraven tak, aby odpovídal požadavkům společnosti. Každý zaměstnanec má nadefinovaná práva podle svého zařazení ve společnosti. Se softwarem pracují pracovníci ve výrobě, prodeji, servisu a účtárně online.

5.2.1.6 Ekonomická analýza

V ekonomické analýze se zaměřím na vývoj obrátu, vývoj hospodářského výsledku a finanční ukazatele jako je likvidita a rentabilita.

Vývoj obrátu

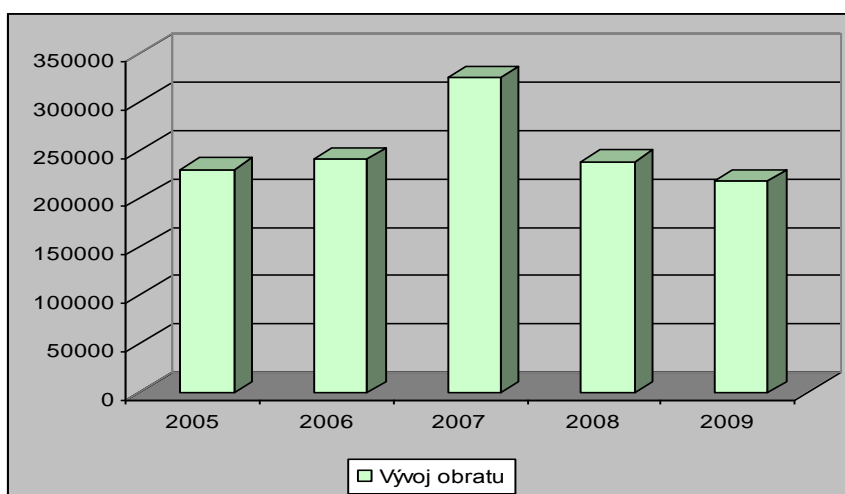
Obrát v letech 2005 – 2007 měl rostoucí trend, ovšem se zpomalením ekonomiky došlo k jeho poklesu. V tabulce 2 je obsažen vývoj a plán obrátu v letech 2005-2009.

Tab. 2 Vývoj a plán obrátu 2005-2009 v tis. Kč.

	2005	2006	2007	2008	2009
Vývoj obrátu	230000	240000	325000	238000	218000
Plán obrátu	210000	230000	270000	290000	250000

Zdroj: [vlastní zpracování]

Obrázek 9 znázorňuje vývoj obrátu. Nejvyššího obrátu bylo dosaženo v roce 2007, naopak nejnižšího v roce 2009.



Obr. 9 Vývoj obrátu v letech 2005 – 2009 v tis. Kč

Zdroj: [vlastní zpracování]

Vývoj hospodářského výsledku

Vývoj hospodářského výsledku kopíruje vývoj obrátu. V letech 2005 – 2007 hospodářský výsledek rostl, naproti tomu v letech 2008 -2009 má klesající trend z důvodu poklesu obrátu.

EBIT znázorňuje zisk před úroky a zdaněním. EBT popisuje vývoj zisku před zdaněním a EAT představuje vývoj zisku po zdanění. [12]

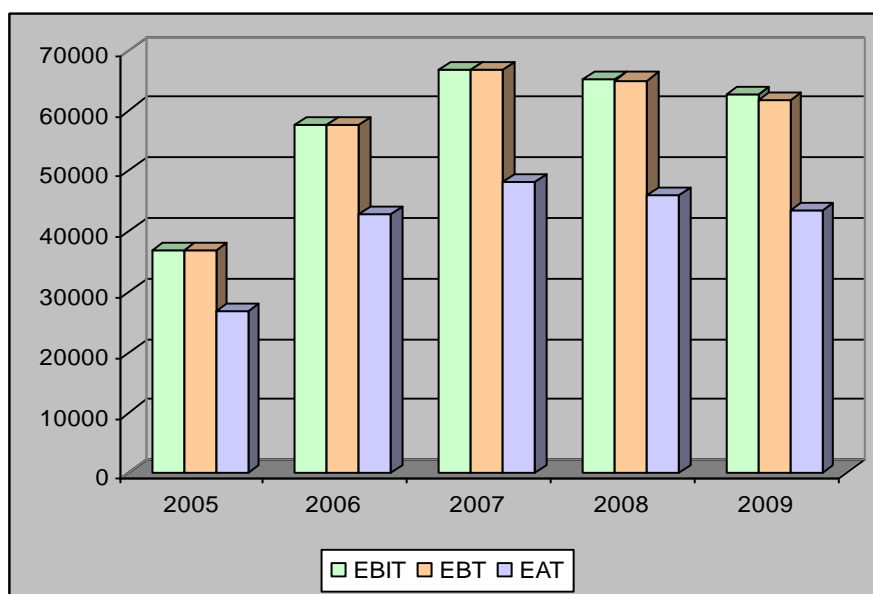
Tabulka 3 obsahuje informace o vývoji hospodářského výsledku.

Tab. 3 Vývoj HV v letech 2005-2009 v tis. Kč

	2005	2006	2007	2008	2009
EBIT	37003	57674	66818	65304	62571
EBT	36984	57668	66818	65013	61682
EAT	26784	42982	48081	46023	43367

Zdroj: [vlastní zpracování]

Na obrázku 10 je vidět vývoj zisku před zdaněním a odpisy (EBIT), zisku před zdaněním (EBT) a zisku po zdanění (EAT).



Obr. 10 Vývoj HV v letech 2005-2009 v tis. Kč

Zdroj: [vlastní zpracování]

Vývoj likvidity

Ukazatele likvidity používáme k tomu, abychom mohli porovnat zdroje, které máme k dispozici a závazky, které bychom měli v určité době zaplatit.

Doporučované hodnoty: hotovostní likvidita 0,1- 0,2; pohotová likvidita 1- 1,5; běžná likvidita 1,5 – 2,5. [12]

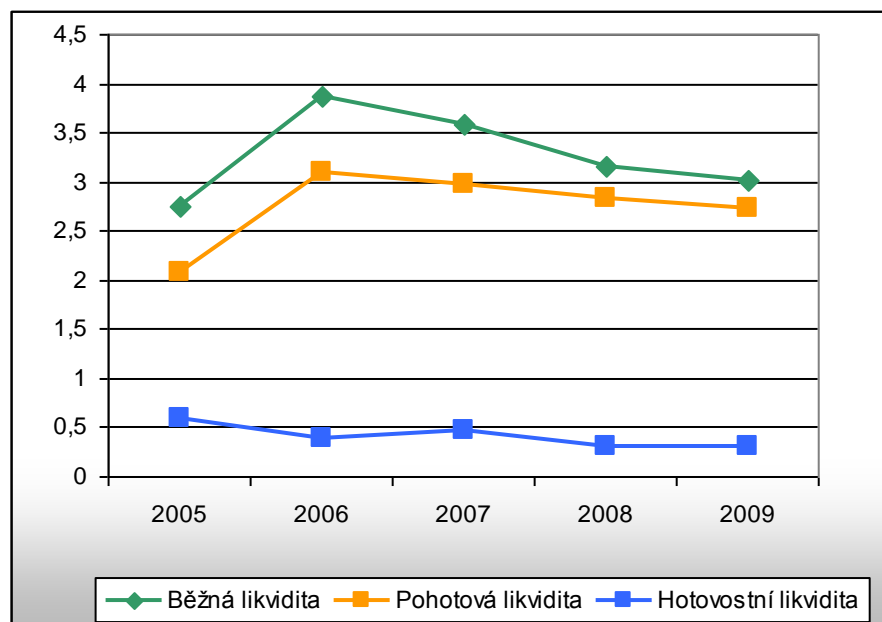
Z níže uvedené tabulky 4 vyplývá, že společnost překračuje doporučené hodnoty. Tímto důvodem je především kumulace prostředků, které jsou potřebné pro stavbu nové obchodní centrály.

Tab. 4 Vývoj likvidity v letech 2005 - 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Běžná likvidita	2,74	3,87	3,58	3,16	3,01
Pohotová likvidita	2,08	3,09	2,98	2,83	2,73
Hotovostní likvidita	0,6	0,39	0,47	0,3	0,31

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z obrázku 11 jsou zřejmé hodnoty likvidity. Hodnoty v roce 2009 se přibližují doporučeným hodnotám.



Obr. 11 Vývoj likvidity v letech 2005 – 2009

Zdroj: [vlastní zpracování]

Vývoj rentability

Rentabilita neboli ziskovost patří mezi hlavní ukazatele podniku. Do základní skupiny ukazatelů rentability patří: rentabilita tržeb, rentabilita výnosů, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu.

Následující tabulka 5 znázorňuje vývoj rentability tržeb a rentability výnosů ve společnosti v letech 2005 – 2009.

Tab. 5 Vývoj rentability ve společnosti v letech 2005 – 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb	9,08%	8,95%	9,16%	8,49%	8,37%
Rentabilita výnosů	11,43%	11,72%	11,48%	10,40%	10,33%

Zdroj: [vlastní zpracování]

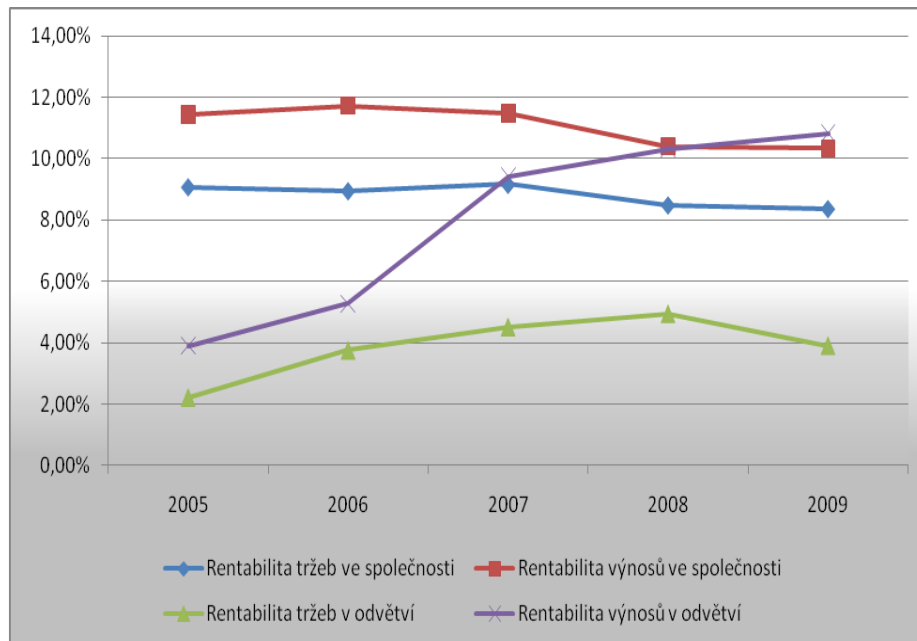
V tabulce 6 jsou uvedeny hodnoty rentability tržeb a rentability výnosů v odvětví v letech 2005-2009.

Tab. 6 Vývoj rentability v odvětví v letech 2005 - 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb	2,22%	3,75%	4,50%	4,93%	3,90%
Rentabilita výnosů	3,90%	5,27%	11,11%	10,32%	10,83%

Zdroj: [vlastní zpracování]

Obrázek 12 ukazuje srovnání hodnot rentability ve společnosti a v odvětví v letech 2005-2009. Rentabilita ve společnosti je v porovnání s odvětvím velmi dobrá.



Obr. 12 Porovnání hodnot rentability společnosti a odvětví

Zdroj: [vlastní zpracování]

5.2.2 Externí analýza

Cílem kapitoly je deskripce odběratelů, konkurence, PEST analýzy, současného a budoucího vývoje v odvětví.

5.2.2.1 Odběratelé

Společnost patří ke špičce na trhu se svařovací technikou. Cílem společnosti je prodej nových zdrojů, poskytování kvalitního servisu a školení.

V tabulce 7 uvádím patnáct nejvýznamnějších odběratelů společnosti v roce 2009.

Tab. 7. Obrat 15 největších odběratelů v roce 2009

ODBĚRATELÉ	OBRAT	KUMUL. %
ŠKODA AUTO A.S.	1 661 007	54,12%
SVARMETAL	1 361 454	56,52%
BENTELLER	1 210 120	58,65%
MS BOLT	942 564	60,31%
HBT HOLBOJ S.R.O	941 559	61,97%
WELDTech V.O.S.	894 237	63,54%
ABB	832 771	65,01%
DURA CZK	788 716	66,40%
DEL A.S.	768 702	67,76%
JAN CHLOUPEK	680 284	68,95%
HYUNDAI	679 781	70,15%
SCHWARZMULLER TS	661 367	71,32%
KAREL ŘEHOŘ - AS	648 302	72,46%
JINDŘICH HOLAR	562 975	73,45%
EVOBUS	517 322	74,36%

Zdroj: [vlastní zpracování]

5.2.2.2 Dodavatelé

Na výběru dodavatelů se podílí tým lidí v nákupním oddělení, jejichž úkolem je zvolit dodavatele s nejvyšším skóre. Porovnávají jsou kriteria jako cena, kvalita, plynulost dodávek, pružnost dodavatele, podíl na trhu.

Hlavním zahraničním dodavatelem materiálu je mateřská společnost.

Mezi podstatné české dodavatele, se kterými společnost obchoduje již několik let, patří Steel Investment, s.r.o., Elektro-GEN, s.r.o., Georgia – čerpací technika, s.r.o., EXIMET Trafo, s.r.o., Hager Electro, s.r.o., VAF Přerov, s.r.o., OKColor, s.r.o., Barten, s.r.o., BMKco., s.r.o., Böllhoff, s.r.o.

5.2.2.3 *Současný stav a vývoj v odvětví*

Společnost XY s.r.o. je zařazena podle klasifikace ministerstva průmyslu a obchodu do kategorie (OKEČ) DK 29 - výroba přenosného ručního mechanizovaného náradí a nástrojů.

Průmyslová produkce v únoru 2010 meziročně vzrostla o 7,0 %. K meziročnímu růstu průmyslové produkce nejvíce přispěla výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů (růst o 37,4 %), výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství (růst o 33,4 %) a výroba pryžových a plastových výrobků (růst o 14,4 %). Průmyslová produkce klesla nejvíce v odvětvích výroba ostatních nekovových minerálních výrobků (pokles odvětví o 19,2 %), výroba nábytku (pokles o 23,0 %) a výroba strojů a zařízení (pokles o 2,1 %).

Tržby z průmyslové činnosti v běžných cenách se meziročně zvýšily o 1,4 %. Tržby z přímého vývozu průmyslových podniků se zvýšily v běžných cenách o 6,0 %. Jejich podíl na celkových tržbách průmyslových podniků činil 48,4 %.

Hodnota nových zakázek ve vybraných odvětvích meziročně vzrostla o 7,8 %, z toho zakázek ze zahraničí o 9,9 %. K meziročnímu růstu nových zakázek celkem nejvíce přispěla odvětví výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů (růst o 16,0 %), výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení (růst o 14,0 %) a výroba elektrických zařízení (růst o 14,5 %). Nové zakázky klesly v odvětvích výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení (pokles o 35,4 %), výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (pokles o 1,5 %) a výroba oděvů (pokles o 19,9%).

Průměrný evidenční počet zaměstnanců v podnicích s 50 a více zaměstnanci v průmyslu se v únoru 2010 meziročně snížil o 11,3 %. Průměrná měsíční nominální mzda těchto zaměstnanců v únoru 2010 meziročně vzrostla o 6,0 % a činila 22 802 Kč.

5.2.2.4 Analýza PEST

Firma provádí jednou ročně analýzu vnějšího prostředí. Pro analýzu podnik používá metodu PEST tj. analýzu politického, ekonomického, sociálního, technologického prostředí. Výsledek PEST analýzy je prezentován v tabulce 8.

Tab. 8 Analýza PEST na rok 2010

<p><i>Politické a legislativní prostředí</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • volby do Poslanecké sněmovny (28.-29.5. 2010); • novela obchodního zákoníku; • novela o nemocenském pojištění; • novela trestního zákona; • novela zákona o veřejných zakázkách; • novela zákona o daních z příjmů; • novela zákona o dani z přidané hodnoty; 	<p><i>Ekonomické prostředí</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • pokles HDP (4. Čtvrtletí 2009) o 3,1 %; • míra inflace (únor 2010) 0,8 %; • průmyslová výroba meziročně vzrostla v lednu 2010 o 5,3 %; • růst cen energií;
<p><i>Sociální a demografické prostředí</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • míra nezaměstnanosti (k 28.2.2010) 9,9%; • průměrná mzda (nominální) meziročně vzrostla o 5,2%; 	<p><i>Technologické prostředí</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • zajištění ochrany duševního vlastnictví výsledků; • založení technologické agentury; • vyšší zájem o výzkum a vývoj na VŠ;

Zdroj: [vlastní zpracování]

5.2.3 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz byla zpracována analýza SWOT, tj. silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Výsledek SWOT analýzy je předložen v tabulce 9.

Tab. 9 Analýza SWOT

<p style="text-align: center;"><i>Silné stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • silná a stabilní pozice společnosti na trhu; • vysoký podíl na trhu; • kvalita výrobků; • certifikace; • jednoduše dostupné spotřební díly; • krátké dodací lhůty; • přímé dodávky zákazníkům; • proškolení zaměstnanci; • ochrana životního prostředí; 	<p style="text-align: center;"><i>Slabé stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • vyšší cenová politika; • software; • databáze zákazníků; • nedostatečně vymezené pravomoci a odpovědnost; • nedostatečně implementované procesní řízení a controlling;
<p style="text-align: center;"><i>Hrozby</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • možné negativní reakce konkurence; • možné kopírování produktů konkurencí; • možný nedostatek zaměstnanců vzdělaných v oboru; • změny legislativy; 	<p style="text-align: center;"><i>Příležitosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • vstup na nové trhy; • uvádění nových výrobků na trh; • poskytování informací zákazníkům; • spolupráce se zákazníky nad jejich problémy; • nalezení řešení pro jejich potřeby; • zvyšování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců;

Zdroj: [vlastní zpracování]

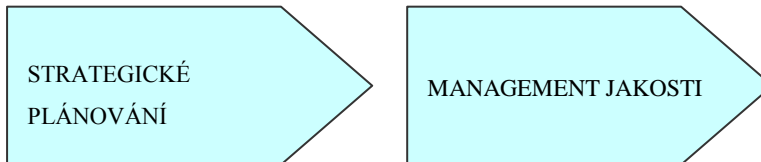
5.3 Analýza současné úrovně procesního řízení ve společnosti

V následující kapitole se budu zabývat analýzou současné úrovně procesního řízení ve společnosti.

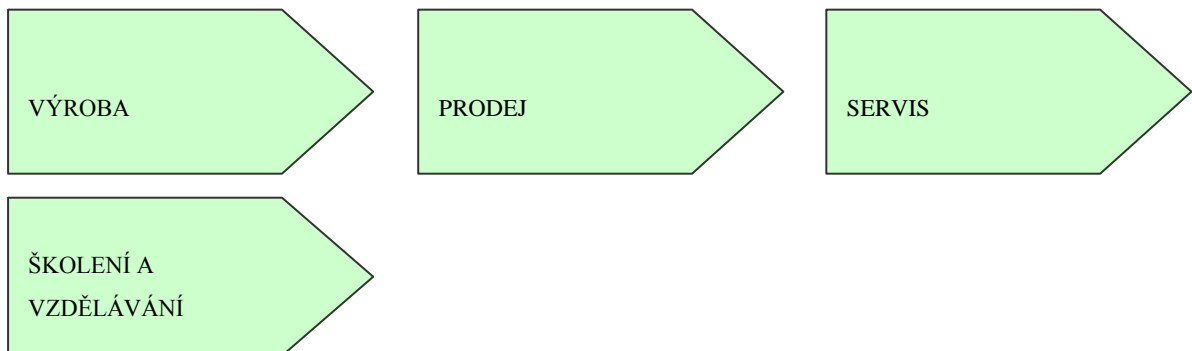
5.3.1 Identifikace procesů

Členění procesů ve společnosti vychází z Porterova modelu hodnotového řetězce certifikace. Na obrázku 13 jsou rozděleny procesy společnosti na řídicí, hlavní (klíčové) a podpůrné.

Řídící procesy



Hlavní procesy



Podpůrné procesy



Obr. 13 Rozdělení procesů ve společnosti

Zdroj: [vnitropodniková dokumentace]

5.3.2 Procesní mapa

Procesní mapa znázorňuje obraz podnikového workflow. Procesní řízení začíná vždy procesní mapou, neboť potřebuje identifikovat procesy. Procesní mapa je podmínkou pro zavedení ISO 9001.

Dále jsou popsány hlavní procesy společnosti tak, jak následují za sebou. U každého subprocessu je uveden vstup, výstup, popis činnosti a sledovaný ukazatel.

5.3.2.1 Proces výroby

Proces výroby v tabulce 10 prochází zásobováním, přípravou dílů, montáží a expedicí.

Tab. 10 Proces výroby ve společnosti

ZÁSBOVÁNÍ	
Vstup	Strukturované listy dodávaného materiálu
	Dodací listy
	Zkušební postupy VSK
Výstup	Odsouhlasené dodací listy
	Protokoly VSK
	Zajištěná dodávka materiálu
Popis činnosti	Zajištění materiálu od dodavatelů dle strukturovaných listů
	Kontrola dodaného materiálu s dodacím listem
	Vyplnění protokolu o vstupní kontrole materiálu
Sledované ukazatele	Ověření dodavatele
	Počet reklamací
PŘÍPRAVA DÍLŮ	
Vstup	Výrobní dokumentace
	Struktura materiálu a součástek
	Pracovní postupy
Výstup	Připravené díly dle potřeby
	Výdejka
Popis činnosti	Nastudování výrobní dokumentace
	Určení množství a termínů doplnění dílů a součástek
	Vystavení výdejky určenému oddělení
Sledované ukazatele	Upozornění na chybu
	Zastavení

Tab. 10 Proces výroby ve společnosti - pokračování

MONTÁŽ	
Vstup	Základní montážní materiál, součástky a díly
	Pracovní a zkušební postupy
	Denní výrobní plán
Výstup	Zkompletované výrobky
	Odzkoušené výrobky
	Výdejka kompletních výrobků na sklad
Popis činnosti	Montáž dle kusovníků
	Dodržování bezpečnosti práce
	Dokumentace o umístění
Sledované ukazatele	Upozornění na chybu
	First yield
EXPEDICE	
Vstup	Hotové výrobky
	Balící komponenty
	Pracovní postupy
Výstup	Vyskladněný výrobek dle objednávky zákazníka
	Zabalené zboží připravené k distribuci
	Vyskladnění zboží
Popis činnosti	Převzetí výrobků ze skladu
	Balení a paletování
	Příprava dodacích listů
Sledované ukazatele	Upozornění na chybu

Zdroj: [vnitropodniková dokumentace]

5.3.2.2 Proces prodeje

Proces prodeje, znázorněn v tabulce 11, v sobě zahrnuje činnosti: identifikace zákazníka, zpracování nabídky, kupní smlouva, prodejní objednávka, distribuce zboží.

Tab. 11 Proces prodeje ve společnosti

IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKA	
Vstup	Data zákazníka
	Pracovní postupy založení zákazníka
Výstup	Karta zákazníka
	Analýza situace zákazníka
Popis činnosti	Získání dat z ARES databáze
	Objednání analýzy u externí společnosti
	Zadání informací do MIS
Sledované ukazatele	Počet nových zákazníků
ZPRACOVÁNÍ NABÍDKY	
Vstup	Karta zákazníka
	Poptávka zákazníka
	Cenová politika
Výstup	Cenová nabídka dle potřeb zákazníka
	Souhlas managementu s cenovou nabídkou
Popis činnosti	Vyhledání sestav, objednacích čísel
	Zadávání cen, rabatů
	Zpracování kompletní nabídky
Sledované ukazatele	Počet nabídek
	Úspěšnost nabídek

Tab. 11 Proces prodeje ve společnosti – pokračování

KUPNÍ SMLOUVA	
Vstup	Cenová nabídka
	Všeobecné smluvní podmínky
	Dodatky
Výstup	Odsouhlasená kupní smlouva
Popis činnosti	Převedení cenové nabídky
	Jednání o podmínkách smlouvy
	Zpracování kupní smlouvy
Sledované ukazatele	Délka přípravy kupní smlouvy
	Počet kupních smluv za zákazníka
PRODEJNÍ OBJEDNÁVKA	
Vstup	Odsouhlasená a podepsaná kupní smlouva
	Cenová nabídka
	Karta zákazníka
Výstup	Zpracovaná objednávka v MIS
	Potvrzení objednávky
Popis činnosti	Převedení nabídky do objednávky
	Doplnění podmínek z kupní smlouvy
	Zpracování kupní smlouvy
Sledované ukazatele	Počet prodejních objednávek
	Doba vyřízení objednávky
DISTRIBUCE ZBOŽÍ	
Vstup	Vyřízená objednávka
	Obalovací komponenty
	Dokument o vyskladnění zboží
Výstup	Zboží připravené k distribuci
	Dodací list
Popis činnosti	Návrh na vyskladnění zboží
	Převzetí zboží ze skladu
	Balení zboží a příprava k expedici
Sledované ukazatele	Náklady na distribuci
	Upozornění na chybu

Zdroj: [vnitropodniková dokumentace]

5.3.2.3 Proces servisu

Proces servisu, zobrazený v tabulce 12, se skládá z následujících aktivit: požadavek na servisní činnost, plánování servisní činnosti, provedení servisní činnosti, ukončení servisní objednávky.

Tab. 12 Proces servisu ve společnosti

POŽADAVEK NA SERVISNÍ ČINNOST	
Vstup	Identifikace zákazníka
	Hlášení zákazníka
Výstup	Karta zákazníka
	Záznam o telefonické objednávce
Popis činnosti	Převzetí požadavku na servis
	Vyplnění záznamu
Sledované ukazatele	Počet reklamací
	Počet servisních objednávek
PLÁNOVÁNÍ SERVISNÍ ČINNOSTI	
Vstup	Objednávka servisního zásahu
	Itinerář servisních techniků
	Kvalifikace techniků
Výstup	Zaplánování zásahu do itineráře technik
	Příprava ND a materiálu
Popis činnosti	Příjem objednávky servisního zásahu
	Plánování činnosti do kalendáře technika
	Zajištění materiálu a ND k nahlášené závadě
Sledované ukazatele	Počet pozáručních zásahů
	Počet záručních zásahů

Tab. 12 Proces servisu ve společnosti – pokračování

PROVEDENÍ SERVISNÍ ČINNOSTI	
Vstup	Materiál a ND
	Hlášení zákazníka k závadě
Výstup	Oprava zdroje
	Záznam o servisní činnosti
	Kvalita servisu
Popis činnosti	Příjem objednávky servisního zásahu
	Zajištění materiálu a ND k nahlášené závadě
Sledované ukazatele	Náklady na materiál
	Náklady na technika
UKONČENÍ SERVISNÍ OBJEDNÁVKY	
Vstup	Záznam o servisní činnosti
Výstup	Ukončená objednávka
	Dodací list
Popis činnosti	Servisní zásah
	Dokončení záznamu o servisní činnosti
	Zpracování servisní objednávky
Sledované ukazatele	Doba vyřízení servisní objednávky
	Počet servisních objednávek

Zdroj: [vnitropodniková dokumentace]

5.4 Současný stav využívání controllingu

V následující kapitole se budu zabývat deskripcí současného stavu využívání controllingu ve společnosti.

5.4.1 Controller v organizační struktuře

Ve společnosti neexistuje samostatné controllingové oddělení, přesto se ve společnosti využívají nástroje controllingu jako je kapacitní členění nákladů, příspěvek na úhradu, krátkodobý výsledek hospodaření. Za controlling je zodpovědný hlavní účetní ve společnosti.

5.4.2 Kapacitní členění nákladů

Finanční účetnictví tvoří základ pro členění nákladů. Společnost klasifikuje náklady na fixní a variabilní. Variabilní náklady jsou takové náklady, které v absolutním objemu s růstem výroby také rostou, ale při přepočtu na jednotku zůstávají konstantní. Naproti tomu fixní náklady na jednotku s růstem výroby klesají, ale zůstávají konstantní v celkové částce. Bez tohoto členění nelze kontrolovat a řídit činnost podniku.[12]

Tab. 13 Klasifikace nákladů na fixní a variabilní

Kalkulační položka nákladů	Nákl. účet	Druhá položka nákladů	Variabilní náklady	Fixní náklady	Smíšené náklady
I. Přímý materiál	501	Jednicový materiál	•		
	501	Materiál za hotové	•		
II. Přímé mzdy	521	Mzdy – úkolové	•		
	521	Mzdy – ostatní	•		
	521	Mzdy - mimořádné odměny	•		
III. Ostatní přímé náklady	502	Přímá spotřeba energie	•		
	501	Přímé přepravné	•		
	551	Přímé odpisy	•		
	549	Přímé škody a manka			•
IV. Technologická výrobní režie	501	Spotřeba režijního materiálu	•		
	501	Spotřeba režijní energie		•	
	511	Opravy a udržování		•	
	551	Režijní odpisy předmětů spotřeby		•	
	549	Režijní manka a škody			•
V. Všeobecná výrobní režie	501	Spotřeba režijního materiálu	•		
	502	Spotřeba režijní energie		•	
	511	Opravy a udržování (nakupované)		•	
	551	Režijní odpisy předmětů spotřeby		•	
	549	Režijní škody a manka			•

Tab. 13 Klasifikace nákladů na fixní a variabilní – pokračování

Kalkulační položka nákladů	Nákl. účet	Druhá položka nákladů	Variabilní náklady	Fixní náklady	Smišené náklady
VI. Zásobovací režie	501	Spotřeba režijního materiálu	•		
	502	Spotřeba režijní energie		•	
	518	Režijní přepravné	•		
	511	Opravy a udržování (nakupované)		•	
	551	Režijní odpisy zůstatkové ceny		•	
	518	Nájemné		•	
	549	Režijní škody a manka			•
	545	Penále a pokuty			•
VII. Správní režie	501	Spotřeba režijního materiálu		•	
	502	Spotřeba režijní energie		•	
	518	Režijní přepravné		•	
	514	Režijní výkony spojů		•	
	511	Opravy a udržování (nakupované)		•	
	551	Režijní odpisy zůstatkové ceny		•	
	521	Režijní mzdové náklady		•	
	548	Pojistné		•	
	562	Úroky		•	
	512	Cestovné			•
	518	Nájemné		•	
	524	Příspěvky na sociální zabezpečení			•
	549	Režijní manka a škody			•
	545	Pokuty a penále			•
568	Ostatní finanční náklady			•	
VIII. Odbytová režie	501	Spotřeba režijního materiálu	•		
	502	Spotřeba režijní energie		•	
	518	Režijní přepravné	•		
	511	Opravy a udržování		•	
	521	Režijní mzdové náklady		•	
	518	Nájemné		•	
	549	Režijní škody a manka			•
	545	Pokuty a penále			•

Zdroj: [vnitropodniková dokumentace]

5.4.3 Krátkodobý výsledek hospodaření

Ve společnosti je počítán krátkodobý výsledek hospodaření na základě tabulky 14.

Tab. 14 Výpočet krátkodobého výsledku hospodaření

Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku		Měsíc	za podnik	
		leden 10	Kč	%
1.	Hrubé výnosy z tržeb (z obratu)		89634	100,0%
2.	Položky krátcí tržby		0	
3.	Čisté výnosy z tržeb (z obratu)	(1. minus 2.)	89634	100,0%
4.	Výrobní materiál		19764	22,0%
5.	Výrobní mzdy		12663	14,1%
6.	Elektrická energie		7520	8,4%
7.	Dopravné		2906	3,2%
8.	Balné		998	1,1%
9.	Provize		0	0,0%
10.	Nakupované výkony		3358	3,7%
11.	Pomocné látky		2907	3,2%
12.	Změny stavu zásob		315	0,4%
13.	Součet variabilních nákladů	(4. až 12.)	50431	56,3%
14.	Příspěvek na úhradu č. 1	(3. minus 13.)	39203	43,7%
15.	Marketing a odbyt		1021	1,1%
16.	Výroba		2500	2,8%
17.	Materiálové hospodářství		637	0,7%
18.	Součet speciálních fixních nákladů	(15. až 17.)	4158	4,6%
19.	Příspěvek na úhradu č.2	(14. minus 18.)	35045	39,1%
20.	Vedení podniku		2752	3,1%
21.	Financování a účetnictví		1863	2,1%
22.	Personalistika		671	0,7%
23.	Controlling		233	0,3%
24.	Všeobecná správa		643	0,7%
25.	Součet všeobecných fixních nákladů	(20. až 24.)	6162	6,9%
26.	Provozní výsledek hospodaření	(19. minus 25.)	28883	32,2%
27.	Neutrální výnosy		0	0,0%
28.	Neutrální náklady		0	0,0%
29.	Neutrální výsledek	(27. minus 28.)	0	0,0%
30.	Podnikový výsledek hospodaření	(26. + 29.)	28883	32,2%

Zdroj: [vnitropodniková dokumentace]

5.4.4 Příspěvek na úhradu

Společnost využívá výpočet krycího příspěvku resp. příspěvek na úhradu fixních nákladů:

krycí příspěvek (jednotkový) = prodejní cena – variabilní náklady

krycí příspěvek (celkový) = tržby – celkové variabilní náklady [12]

Ukázka výpočtu příspěvku na úhradu je znázorněna v tabulce 15.

Tab. 15 Výpočet příspěvku na úhradu

Skupina výrobků	SK-18		LM-25		PR-40		Součet	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Obrat	355 000	100,0%	473 000	100,0%	298 500	100,0%	1 126 500	100,0%
- variabilní náklady	129 575	36,5%	187 781	39,7%	142 385	47,7%	459 741	40,8%
= příspěvek na úhradu	225 425	63,5%	285 219	60,3%	156 115	52,3%	666 759	59,2%
- fixní náklady							303 758	26,96%
= zisk							363 001	32,22%

Zdroj: [vnitropodniková dokumentace]

5.4.5 Plánování a rozpočtování

Plánování probíhá standardizovaným procesem, kdy jsou v první fázi stanoveny podnikové cíle. Druhou fází je sestavení strategického plánu. Ve třetí fázi je sestaven rozpočet investic. Operativní rozpočty jsou sestaveny ve fázi čtvrté. V páté fázi dochází ke srovnání plánovaných a skutečných údajů. Poslední, šestá fáze je fáze vyhodnocování.

Každoročně je mateřskou firmou vypracován plán odbytu. Od tohoto plánu se odvíjí plán výroby. Dále je vytvářen plán tržeb, který je podkladem pro finanční plán a plán zisku. V tabulce na další straně uvádím část finančního plánu pro správu. Zodpovědný pracovník připraví návrh nákladů, jejichž výši musí zdůvodnit. Návrhy jsou poté posouzeny finančním ředitelem a případně upraveny.

Tabulka 16 ilustruje finanční plán 2010 pro středisko správa. Skutečné náklady byly získány z finančního účetnictví. Návrh plánu sestavil zodpovědný pracovník dle předpokládaných aktivit.

Tab. 16 Ukázka finančního plánu na rok 2010

Finanční plán 2010			
Středisko	3.30.10		Skutečný výkon 2009:
Název	Praha/správa ostatní režijní		Plánovaný výkon 2010:
Zodp.prac.			
Zpracoval:			Dne:
Účet	Název účtu	Skut. náklady 01 - 09/2009	Návrh plánu 2010
501100	Spotřeba materiálu pro výrobu	0	
501104	Kancelářský mat.-knihy,čas.	30 593	31 000
501202	Spotřeba PHM	41 016	50 000
501333	Spotřeba mat.-předm.3000-11999	42 648	30 000
501334	Drobné zařízení k nájmu3000-11999	0	
501600	Ostatní a režijní materiál	36 452	20 000
501601	Pneumatiky	0	10 000
501	Materiál celkem	150 709	141 000
504100	Prodané zboží	20 204	
504102	Změna stavu skladu zboží	0	
504	Zboží celkem	20 204	0
511100	Opravy a udržování-auta	18 423	35 000
511102	Opravy a udržování-stroje, zař	4 893	
512100	Cestovné tuzemské	6 890	14 000
512200	Cestovné zahraniční	12 386	15 000
513998	Náklady na reprezentaci-zaměstnanci	27 468	50 000
513999	Náklady na reprezentaci -občerstvení	20 381	20 000
518100	Doprava dodavatelská	1 465	
518300	Služby spojů a pošty	31 927	30 000
518401	Překlady	90 154	60 000
518402	Reklama,propagace,tisk,inzerce	395 254	400 000
518804	Softwarové služby	737	20 000
518806	Školení, kurzy	110 000	20 000
518808	Vyplacené provize	1 484	
518999	Ostatní služby-nedaňové	29 019	
51x	Služby celkem	750 481	664 000

Zdroj: [vnitropodniková dokumentace]

5.5 Shrnutí analytické části

V analytické části byla nejprve představena společnost, která se zabývá výrobou, prodejem a servisem svařovací techniky. Společnost byla založena v roce 1990 a je 100% vlastněna zahraničním vlastníkem. Jednatel společnosti byl jmenován mateřskou společností.

Dále byla zpracována situační analýza, kterou tvoří interní a externí analýza. V interní analýze byla popsána organizační struktura. Společnost se skládá ze tří funkčních útvarů - obchodu, výroby a financí. Za tyto útvary zodpovídají jejich ředitelé.

Výrobní závod je „ovládán“ mateřskou společností, neboť velkou část produkce zpětně nakupuje. Mateřská společnost vytváří kalkulace, stanovuje plán odbytu a výroby. Jakost výrobků je zajištěna, společnost byla certifikována.

Ve společnosti pracuje v současné době 200 zaměstnanců. Počet zaměstnanců je relativně stabilní, totéž již bohužel nelze říci o stabilitě pracovníků. Také kvalifikace pracovníků neodpovídá 100% požadovanému profilu.

Informační systém má svá pro i proti. Výhodou jsou aktuální informace, komplexnost, možná úprava rolí, možné doplnění modulů. Nevýhodou je vysoká cena, složitost, neexistuje možnost úprav dat.

Při ekonomické analýze byly zjištěny následující výsledky. Obrat a hospodářský výsledek má klesající trend. V posledních dvou letech se nepodařilo splnit plán obratu. Pokles obratu negativně ovlivnil zisk. Likvidita se nepohybuje v doporučených hodnotách. Hodnoty jsou vyšší, což je při současném zpomalení ekonomiky pro společnost výhodou. Rentabilita tržeb a výnosů je při porovnání s odvětvím velmi dobrá.

V externí analýze byli analyzováni odběratelé, dodavatelé, současný stav a vývoj v odvětví, který se výhledově zlepšuje. Mnoho připravovaných změn v politickém, ekonomickém, sociálním a technologickém prostředí bude mít na společnost velký vliv.

V další části práce byla analyzována úroveň procesního řízení ve společnosti. Členění procesů ve společnosti vychází z Porterova modelu hodnotového řetězce certifikace. Z analýzy procesů vyplynuly tři závažné nedostatky. První skutečnost ukazuje, že funkční organizační struktura byla pouze překryta procesní organizační strukturou.

Druhá skutečnost naznačuje, že pracovníci společnosti nebyli seznámeni s mapou procesů. A poslední významná skutečnost upozorňuje na nedůslednost při sledování stanovených ukazatelů. Nejsou stanoveny cílové hodnoty ukazatelů a chybí zodpovědné osoby za měření, monitorování a vyhodnocování ukazatelů.

Současný stav využívání controllingu ve společnosti není dostačující. Ve společnosti neexistuje samostatné controllingové oddělení. Za controlling odpovídá hlavní účetní, který se vzhledem ke své pracovní vytíženosti nemůže controllingu plně věnovat. V současnosti se využívají ve společnosti následující prvky controllingu: kapacitní členění nákladů, příspěvek na úhradu fixních nákladů a krátkodobý výsledek hospodaření.

Plánování probíhá ve společnosti podle funkčních útvarů, což není ideální. Útvary se snaží své aktivity plánovat samostatně a snaží se pro sebe získat co nejvíce prostředků, což nemá nic společného s celkovými potřebami procesu.

Na základě výše uvedených skutečností vymezím v projektové části projektové možnosti, které umožní implementaci procesně orientovaného controllingu ve společnosti XY s.r.o.

6 PROJEKTOVÁ ČÁST

6.1 Vymezení projektových možností

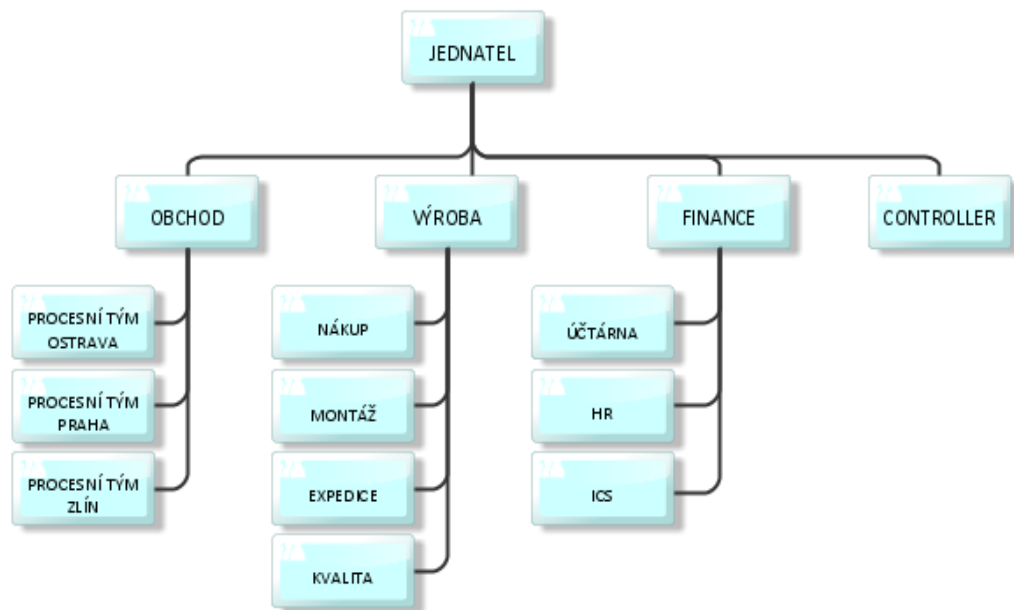
V předchozí kapitole byl zjištěn současný stav controllingu a procesního řízení ve společnosti. Podrobná analýza odhalila nedostatky, které brání implementaci nástrojů procesně orientovaného controllingu. Na tomto místě uvádím návrhy projektových možností, kterými se budu v dalších bodech detailněji zabývat:

- vytvoření samostatné pozice controllera;
- vytvoření procesních týmů;
- odměňování členů procesních týmů;
- výpočet výsledku hospodaření týmů;
- přehled výkonnosti týmů;
- obecné cíle týmů;
- stanovení strategických akcí;
- stanovení cílových hodnot;

6.2 Vytvoření pozice controllera

Doporučuji vytvořit samostatnou pozici controllera ve společnosti. Controller bude v organizační struktuře podřízen jednatelem, bude tedy na liniové pozici jako ředitel úseků.

Pracovníkovi controllingu toto postavení zajistí nutné příkazovací a rozhodovací pravomoci. Na obrázku 14 je pozice controllera zobrazena v organizační struktuře společnosti.



Obr. 14 Znárodnění pozice controllera v organizační struktuře

Zdroj: [vlastní zpracování]

6.2.1 Profil controllera

Na novou pozici controllera ve společnosti doporučuji specialistu, který má vysokoškolské vzdělání v ekonomickém směru a pracoval na podobné pozici alespoň 3 roky. Controller by měl být nezaujatý, schopný navázat kontakt, měl by umět přesvědčovat a měl by mít porozumění pro druhé. Po odborné stránce by měl controller mít znalosti v oboru podnikohospodářských koncepcí, nástrojů a technik, schopnosti metodicko-koncepčních přístupů.

6.2.2 Úkoly controllera

Samostatný controller bude zodpovědný za následující oblasti controllingu:

- příspěvek na úhradu;
- krátkodobý výsledek hospodaření;
- sestavení, koordinace a zajištění plánů a rozpočtů;

- standardizace procesů;
- měření, monitorování a vyhodnocování stanovených procesů;
- srovnávání skutečných a plánovaných cílových hodnot;
- reporting managementu;
- kontrola správnosti účtování na objekty controllingu;
- benchmarking procesů;

6.3 Vytvoření procesních týmů

Procesní tým je tým lidí, kteří společně zajišťují proces od začátku do konce. Společnosti doporučuji přeměnit současné pobočky na procesní týmy. Tyto týmy se nachází v blízkosti zákazníka, ale musí ještě pokrýt spektrum kompetencí v následujících oblastech:

- odborné konzultace;
- odborné zpracování;
- servisní technika;
- aplikační technika;

Doporučená kombinace leží ve spojení odborných konzultací, aplikační techniky a servisní techniky. Složení a velikost procesního týmu závisí na počtu prodaných a servisovaných svařovacích systémů.

Velikost týmu bude záviset na velikosti regionu. Mnou doporučený počet pracovníků je minimálně 10, maximálně 20. Tento počet pracovníků bude zajišťovat jednotné služby ve vynikající kvalitě ve všech regionech.

6.3.1 Doporučená sestava projektového týmu

Na projektu zavedení procesního týmu budou kooperovat odborníci v následující sestavě:

- odborník na proces prodej;
- odborník na management servisu;

- odborník na finanční otázky;
- odborník na ICS;
- odborník na logistiku a nákup;
- odborník marketingu a komunikace;
- odborník na controlling

6.3.2 Typické úkoly fáze zakládání

Společnost bude muset obstarat následující důležité úkoly týkající se založení nového procesního týmu:

- analýza působiště;
- nábor a zaškolování pracovníků;
- zařízení povolení;
- ohlášení společnosti;
- pojištění;
- příprava technické infrastruktury;
- identifikace požadovaných úprav procesů ERP;

Během budování struktury na místě bude u společnosti k dispozici stálý poradce pro řešení všech problémů, starostí a nouzových situací týmu.

Fáze budování struktury bude také sloužit ke vzdělávání zaměstnanců. K tomu bude docházet jednak tréninkovými pobyty v mateřské společnosti a jednak učením se „za pochodu“.

6.3.3 Zásady procesního týmu

Na tomto místě jsou zformulovány zásady procesního týmu:

- dodržování prodejních a servisních směrnic je důležitější než získání jednotlivých zakázek (strategie má přednost);
- osobní prodej a poradenství jsou důležité prvky při průzkumu trhu;

- v přímém prodeji se společnost soustředí na obchod typu Business-to-Business, především na velké a střední zákazníky z průmyslu a na řemeslníky;
- ochrana prostředí má přednost před ochranou zákazníka. Každá prodejní a servisní organizace je zodpovědná za jasně definovaný úsek prodeje;
- zodpovědnost za prodej a servis výrobků, za systémy a služby;
- součástí palety produktů jsou i služby. Samostatné a systémové služby jsou nabízeny zákazníkům standardně;
- týmy jsou odměňovány podle výsledků;
- při obchodování s výrobky, systémy a službami stojí v centru pozornosti zákazník, nikoli cena. Je kladen důraz na dlouhodobé vztahy se zákazníky;
- pro všechny od společnosti zakoupené výrobky a systémy je zajištěn smluvní servis;

6.4 Odměňování procesních týmů

Základem odměňování musí být uznání individuálního, týmového a celkového výkonu.

Oblast vlivu = oblast zodpovědnosti.

Je zapotřebí vyvinout model odměňování týmu postavený na základních pravidlech.

Oblasti, které budou ovlivňovat odměňování členů týmu jsou:

- obrat (výrobky a služby);
- podmínky pro slevy a platby;
- náklady (skladování, pronájem, auta, cestovné, telefon, IT, investice, inzerce...);
- volba výrobků – hrubé rozpětí;

6.4.1 Předpoklady pro nové odměňování

Při zavedení odměňování týmu podle výsledků musí platit následující podmínky:

- členové týmu znají model odměňování a rozumí mu;
- jasně přiřazené prodejní a servisní oblasti;

- definované složení týmu;
- stanovení výsledků každého hospodářského střediska;
- kladný výsledek týmu;

6.4.2 Tři pilíře odměňování týmu

Všem členům týmu bude vyplácen základní plat tj. fixní měsíčně vyplacená částka. Dále jim bude vyplacena prémie za slevy. Jednalo by se o měsíční bonus za objem prodaných zařízení. Základem pro výpočet je rozdíl mezi maximální možnou a skutečně danou slevou prodaných výrobků. A dále týmový bonus bude čtvrtletně vyplácená částka odměňující výkon celého týmu. Podle základů pro odměňování týmu se provádí rozdělení týmového bonusu ve prospěch týmu.

6.5 Výpočet hospodářského výsledku týmů

Výpočtem výsledků týmu se rozumí měsíční vyjádření výsledků, uzavřených obchodních případů a s nimi spojených nákladů. Vyjadřuje obrat z prodeje výrobků, servisu a služeb i náklady.

6.5.1 Předpoklady pro výpočet hospodářského výsledku týmu

Aby společnost mohla provést korektní výpočet hospodářského výsledku, musí být vytvořeno následující:

- jednotná struktura organizace;
- veškeré procesy musí být standardizované;
- přesně stanovený výpočet cen za služby;

6.5.2 Výpočet výsledku hospodaření

V tabulce 17 uvádím metodiku výpočtu výsledku hospodaření procesního týmu. Tato metodika výpočtu je ve společnosti používána, pro potřeby procesního týmu byla upravena o položky inkaso, přerozděleno celkem.

Tab. 17 Výsledek hospodaření procesního týmu

Obrat (tržby)
Hodnota záručních oprav
Hodnota prodaného zboží
Materiál a energii a ostatní zboží
Zisk
Kalkulační odpisy
Personální náklady
Služby, daně, provozní, finanční a ostatní náklady
Smluvní a ostatní pokuty, manka a škody, Inkaso
Odpisy
Prodej majetku, kurzové rozdíly a ostatní výnosy
Výdej ze skladu pro režijní spotřebu
Vnitropodnikové přerozdělení celkem
Přerozděleno celkem
Náklady celkem
Výsledek hospodaření

Zdroj: [vlastní zpracování]

6.5.3 Seznam sledovaných ukazatelů z hospodářského výsledku

Na základě výpočtu hospodářského výsledku je možnost sledovat následující ukazatele:

- podíl nákupu zboží k obratu;
- podíl celkových nákladů k obratu;
- podíl personálních nákladů k obratu;
- podíl zisku k obratu;

6.6 Týmový reporting

Jak bylo popsáno výše, týmové odměňování bude záviset na výsledcích. Navrhuji, aby každému týmu byly zpřístupněny údaje týkající se výsledků. Výsledky prodeje a servisu by měly být vykazovány kvartálně, po finanční uzávěrce.

Týmový reporting by se zaměřil na obrat, aktivitu, zákazníky a finance.

6.6.1 Přehled ukazatelů výkonnosti v prodeji

Níže znázorněný obrázek 15 představuje mnou navržené srovnání ukazatelů v prvním a druhém čtvrtletí v roce 2010.

Kvartální ukazatele		Q1-2010	Q2-2010	Změna	Trend
Obrat	Celkový obrat	2 189 941	4 027 947	83,9%	↑
	z toho služby	98 435	66 737	-32,2%	↓
	z toho spotřební díly	1 718 995	1 988 964	15,7%	↑
	z toho zdroje LK 18	135 130	108 209	-19,9%	↓
Aktivity	Počet ukončených nabídek	39	47	20,5%	↑
	Činitel úspěšnosti (počet uzavřených zakázek)	64,1% (25 ze 39)	55,3% (26 ze 47)	60,0%	↑
	Počet předvedení	35	35	0,0%	↔
Zákazníci	%-podíl aktivních zákazníků	22,2% (30 ze 135)	16,0% (37 ze 140)	-28,0%	↓
	Celkový počet zákazníků	135	140	3,7%	↑
	Noví zákazníci	3	5	66,7%	↑
	Ø Obrat na nového zákazníka	1 025	8 790		↑
Finance	Saldo nezaplacených faktur	322 783	548 798	70,0%	↑
	Průměrný rabat	27,9%	30,1%	8,0%	↑
	Skladová hodnota (kalkulační cena)	1 818 739	1 547 498	-14,9%	↓

Obr. 15 Návrh přehledu ukazatelů v prodeji

Zdroj: [vlastní zpracování]

6.6.2 Přehled ukazatelů výkonnosti v servise

Z obrázku 16 uvedeného níže je možné vyčíst srovnání ukazatelů v servise v prvním a druhém kvartále v roce 2010.

Kvartální ukazatele		Q1-2010	Q2-2010	Změna	Trend
Obrat	Celkový obrat servisu	285 345	303 579	6,4%	↑
	z toho opravy	263 042	286 341	8,9%	↑
	z toho ostatní služby	22 303	17 238	-22,7%	↓
Aktivity	Počet všech zakázek	84	95	13,1%	↑
	z toho u zákazníka	73	79	8,2%	↑
Zákazníci	Počet vyfakturovaných hodin	200	238	19,0%	↑
	z toho v rámci záruky	36	45	25,0%	↓
Finance	Průměrný rabat	10,3	14,2	37,9%	↑
	Skladová hodnota	358967	367485	2,4%	↑

Obr. 16 Návrh přehledu ukazatelů v servise

Zdroj: [vlastní zpracování]

6.7 Obecné cíle týmů

Na období 2010 – 2015 navrhuji na základě analýzy stanovit následující obecné cíle:

- jasně identifikovat tržní cíle;
- stát se hlavním dodavatelem svařovacích zdrojů pro systémové integrátory;
- zavedení nového výrobku na trh;
- optimalizovat proces prodej a servis;
- zlepšit povědomí o společnosti;
- zvýšit kompetence zaměstnanců;

6.8 Stanovení strategických cílů a akcí

Doporučuji, aby ve společnosti byly nejprve stanoveny strategické cíle společnosti ve všech čtyřech perspektivách a z nich potom vycházely strategické akce, které jsou ilustrovány v tabulce 18 a 19.

Tab. 18 Stanovení strategických akcí ve finanční a zákaznické perspektivě

FINANČNÍ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení růstu prodeje	Podpořit odbyt výrobků skupiny 2 a 3
	Akvizice nového výrobku TSS-30
Výrazné snížení nákladů	Náklady prodeje a servisu v poměru k obratu
	Náklady správy v poměru k obratu
Snížení skladové hodnoty	Snížit množství ležáků na skladě
	Výpočet menší dodávky
ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl	Strategická akce
Zlepšení kvality zákaznického servisu	Zlepšit jednání se zákazníky
	Zajistit korektní zpracování požadavku zákazníka
	Vyřídit požadavek na zboží a služby včas
Zintenzivnění poskytování péče zákazníkům	Zvýšit počet nových zákazníků
	Vytvořit záznam z jednání
	Soustředit se na perspektivní zákazníky
Zlepšení o povědomí společnosti	Stát se dodavatelem, kterého zákazník zvažuje jako prvního
	Stát se preferovanou značkou profesionálů

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tab. 19 Stanovení strategických akcí v perspektivě interních procesů a učení se

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ	
Strategický cíl	Strategická akce
Detailnější orientace na interní procesy	Soustředit se na standardizaci služeb
	Realizace auditu operativy
	Realizace finančního auditu
Zrychlení procesu objednávání	Zjednodušit tvorbu objednávky
	Minimalizovat počet pochybení
Aktualizace informačního systému	Přezkoumat použitelnost IS
	Přezkoumat potřeby software
	Přezkoumat potřeby hardware
PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	
Strategický cíl	Strategická akce
Stabilita zaměstnanců	Soustředit se na nízkou migraci zaměstnanců
	Vytvořit cafeterii bonusů pro zaměstnance
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Připravit odborná školení pro zaměstnance
	Připravit jazykové kurzy pro zaměstnance
	Zajistit odbornou literaturu
Využití alternativních cest k zákazníkům	Zařídít linku technické podpory
	Vytvořit elektronický katalog
	Uvést software virtuálního svařování

Zdroj: [vlastní zpracování]

6.9 Stanovení cílových hodnot

Poté, co byly definovány strategické cíle, je nutné určit měřítka, frekvence měření, zodpovědná oddělení, současné a cílové hodnoty. Vše jmenované je znázorněno v tabulce 20 a 21. Tyto hodnoty mohou sloužit jako podklad pro metodu Balance Scorecard, která vychází z procesního řízení.

Tab. 20 Stanovení cílových hodnot ve finanční a zákaznické perspektivě

FINANČNÍ PERSPEKTIVA						
Strategický cíl	Jednotka	Měřítka	Frekvence měření	Zodpovědnost	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení obrátu	tis. Kč	celkový obrát	měsíčně	odd. prodeje	218 000	280 000
Dokázat snížení nákladů	procento	míra nákladů	měsíčně	odd. financí	10,5	8,5
Snížení skladové hodnoty	tis. Kč	hodnota zásob	měsíčně	odd. prodeje	5 000	4 000
ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA						
Strategický cíl	Jednotka	Měřítka	Frekvence měření	Zodpovědnost	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zlepšení kvality zákaznického servisu	index - body	průzkum spokojenosti zákazníka	ročně	odd. marketingu	60	90
Zintenzivnění poskytování péče	počet	počet zákazníků	měsíčně	odd. prodeje	15	30
	počet	počet návštěv / zákazníka	měsíčně	odd. prodeje	2	4
	procento	procento perspektivních zákazníků	měsíčně	odd. prodeje	2	8
Zlepšení o povědomí společnosti	index - body	stupeň známosti	ročně	odd. marketingu	55	75

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tab. 21 Stanovení cílových hodnot v perspektivě interních procesů a učení se

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ						
Strategický cíl	Jednotka	Měřítko	Frekvence měření	Zodpovědnost	Současná hodnota	Cílová hodnota
Detailnější orientace na procesy	index - body	index dotazování	pololetně	odd. controllingu	40	70
Zrychlení procesu objednávání	dny	průměrná doba vyřízení objednávky	ročně	odd. controllingu	7	3
Aktualizace informačního systému	zpráva	zpráva o použitelnosti IS	pololetně	odd. ICS		není určena
PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU						
Strategický cíl	Jednotka	Měřítko	Frekvence měření	Zodpovědnost	Současná hodnota	Cílová hodnota
Stabilita personálu	procento	procento migrace zaměstnanců	měsíčně	odd. HR	6	3
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	procento	procento krytí kvalifikace	pololetně	odd. HR	70	95
Využití alternativních cest k zákazníkům	procento	procento využitých cest	pololetně	odd. marketingu	20	50

Zdroj: [vlastní zpracování]

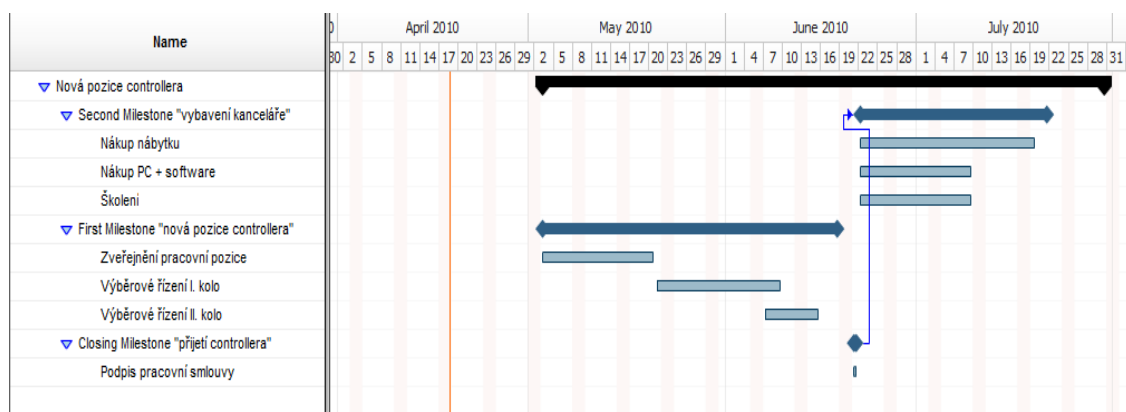
6.10 Časový harmonogram

Harmonogram je rozdělen do dvou projektů. První projekt se zaměřuje na nově navrženou pozici controllera s je znázorněn na obrázku 17. Druhý projekt se zabývá procesem přeměny poboček na procesní týmy. Časový snímek je zobrazen na obrázku 18.

6.10.1 Časový harmonogram plánované pozice controllera

Nejprve bude zveřejněna pracovní pozice. Personální oddělení bude na výběrovém řízení spolupracovat s personálními agenturami. Poté, co bude pozice obsazena, bude nový pracovník proškolen. Jako první se controller zúčastní odborného semináře, následně bude zasvěcen do interních záležitostí. V mezidobí bude vybavena kancelář.

Name	Work	Duration	Start Date	Due Date
▼ Nová pozice controllera	672 h	65 d	05/03/10	07/30/10
▼ Second Milestone "vybavení kanceláře"	384 h	22 d	06/22/10	07/21/10
Nákup nábytku	160 h	20 d	06/22/10	07/19/10
Nákup PC + software	112 h	14 d	06/22/10	07/09/10
Školení	112 h	14 d	06/22/10	07/09/10
▼ First Milestone "nová pozice controllera"	280 h	35 d	05/03/10	06/18/10
Zveřejnění pracovní pozice	112 h	14 d	05/03/10	05/20/10
Výběrové řízení I. kolo	112 h	14 d	05/21/10	06/09/10
Výběrové řízení II. kolo	56 h	7 d	06/07/10	06/15/10
▼ Closing Milestone "přijetí controllera"	8 h	1 d	06/21/10	06/21/10
Podpis pracovní smlouvy	8 h	1 d	06/21/10	06/21/10



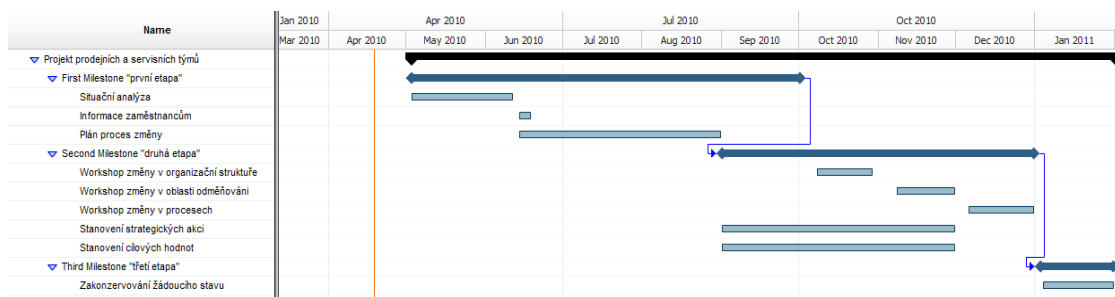
Obr. 17 Časový harmonogram – projekt vytvoření pozice controllera

Zdroj: [vlastní zpracování]

6.10.2 Časový harmonogram plánovaných procesních týmů

Celý projekt je rozdělen do tří etap. V první etapě bude vytvořena analýza, bude předána zpráva zaměstnancům o chystané změně a bude plánován proces změny. Ve druhé etapě budou probíhat workshopy se zaměstnanci, na kterých bude proces změny detailně vysvětlen. Zaměstnanci musí v této etapě všemu porozumět a změnu akceptovat. Projekt končí třetí fází, kdy se žádoucí stav zakonzervuje.

Name	Work	Duration	Start Date	Due Date
▼ Projekt prodejních a servisních týmů	2360 h	197 d	05/03/10	02/01/11
▼ First Milestone "první etapa"	736 h	110 d	05/03/10	10/01/10
Situační analýza	240 h	30 d	05/03/10	06/11/10
Informace zaměstnancům	40 h	5 d	06/14/10	06/18/10
Plán proces změny	456 h	57 d	06/14/10	08/31/10
▼ Second Milestone "druhá etapa"	1464 h	88 d	09/01/10	12/31/10
Workshop změny v organizační struktuře	128 h	16 d	10/08/10	10/29/10
Workshop změny v oblasti odměňování	136 h	17 d	11/08/10	11/30/10
Workshop změny v procesech	160 h	20 d	12/06/10	12/31/10
Stanovení strategických akcí	520 h	65 d	09/01/10	11/30/10
Stanovení cílových hodnot	520 h	65 d	09/01/10	11/30/10
▼ Third Milestone "třetí etapa"	160 h	21 d	01/03/11	01/31/11
Zakonzervování žádoucího stavu	160 h	20 d	01/04/11	01/31/11



Obr. 18 Časový harmonogram – projekt procesních týmů

Zdroj: [vlastní zpracování]

6.11 Nákladová analýza

V této podkapitole se budu věnovat plánování nákladů spojených se vznikem pozice controllera a procesních týmů.

6.11.1 Náklady na pozici controllera

Vzhledem k tomu, že se bude jednat o nově vytvořenou pozici ve společnosti, počáteční plánované náklady na controllera se budou týkat nejen mzdy, ale také vybavení kanceláře a výpočetní techniky. Předpokládané náklady jsou uvedeny v tabulce 22.

Tab. 22 Náklady na pozici controllera

Kategorie výloh	Náklady (tis. Kč)
Poplatek personální agentuře	80
Seminář procesně orientovaný controlling	26
Ostatní školení	10
Pořízením PC a software	55
Mobilní telefon	6
Nábytek	20
Personální náklady	70
Celkem	267

Zdroj: [vlastní zpracování]

Společnost při hledání controllera bude spolupracovat s personální agenturou, která doporučí uchazeče na tuto pozici. Poplatek bude agentuře uhrazen až po tříměsíční zkušební době.

Nábytkem jako jsou skřínky, stůl a kancelářská židle je vybavena každá kancelář. Také počítač a mobilní telefon jsou standardní benefity pro tento typ pracovníků.

Mzda controllera se v Praze pohybuje v rozmezí 40.000-60.000 Kč, výše se odvíjí od znalostí a zkušeností.

6.11.2 Náklady na procesní týmy

Společnost se musí soustředit na přeměnu poboček na procesní týmy. Mnou navržený časový snímek předpokládá trvání změny přibližně 200 dnů. K tomuto procesu budou přizváni interní i externí pracovníci. Výši předpokládaných nákladů znázorňuje dále uvedená tabulka 23.

Tab. 23 Náklady na vznik procesních týmů

Kategorie výloh	Náklady (tis. Kč)
Management	2300
Marketing	750
Správa sítě	750
Inženýrské práce	250
Administrativa	2000
Odpisy	300
Nájmy a vybavení	2800
Kancelářské výlohy na drobný IM	300
Kancelářský materiál	200
Náklady na reprezentaci	750
Spotřeba PHM	850
Cestovní výlohy	100
Týmový bonus	1300
Zákonné sociální a zdravotní pojištění	450
Pojištění a právní výlohy	900
Celkem	14 000

Zdroj: [vlastní zpracování]

V nákladech na management jsou zahrnuty mzdy a odměny za úspěšnou implementaci. Vzhledem k náročnosti projektu předpokládám, že se projektu bude účastnit CEE a regionální manažer z mateřské firmy, jednatel společnosti, obchodní ředitel, finanční ředitel a controller.

V marketingových výdajích jsou zahrnuty náklady na PR, reklamu, internetové aplikace, průzkum, reklamní předměty.

Položka správa sítě obsahuje náklady na rozvod zabezpečené sítě, náklady na internet, zabezpečovací zařízení a mzdu odborníka ICS.

Inženýrskými pracemi je myšlen projekt na přizpůsobení prostoru, který bude vhodný pro práci týmů. Projekt bude zadán externí firmě.

Náklady spojené s administrativou se týkají především mezd účetních, referentů týmů a nákladů spojených se školením. Dále se náklady týkají přípravy podkladů potřebných pro realizaci projektu – smlouvy, poplatky organizacím, státu apod.

Jak již bylo zmíněno, nebytové prostory je třeba upravit tak, aby vše vyhovovalo potřebám týmu. Jedná se především o vybavení technických prostor a skladů. Společnost nebude nakupovat nemovitosti, ale bude si nebytové prostory pronajímat.

K nákladům na drobný IM patří nákup přístrojů pro aplikační techniky jako jsou laboratorní mikroskopy, kalibrační přístroje.

Položka kancelářský materiál obsahuje běžné kancelářské potřeby, které budou třeba nakoupit při přípravě projektu změny.

Vzhledem k tomu, že plánování a realizace bude probíhat na několika místech, je zde zohledněna i položka spotřeba PHM a cestovní výlohy.

Týmový bonus je částka, která bude postupně vyplacena členům týmu po přechodu z klasického systému odměňování na týmový systém odměňování.

Položka pojištění se skládá z pojištění odpovědnosti, pojištění proti živelným pohromám, pojištění majetku. Právní výlohy jsou výlohy spojené s právními službami.

6.12 Riziková analýza

Riziková analýza se soustředí na obchodní riziko s následujícími podkategoriemi:

- marketingové riziko;
- strategické riziko a riziko managementu;
- rozpočtové riziko;
- organizační riziko;
- personální riziko;

6.12.1 Marketingové riziko

Společnost si uvědomuje, že zákazníci na českém trhu řadí její výrobky do vyšší cenové kategorie. Existuje tedy riziko, že o nově uváděný výrobek TSS-30 nebude ze strany zákazníků zájem. Dalším možným rizikem může být neznalost potřeb zákazníků při akvizici výrobku obchodníkem.

6.12.2 Strategické riziko

Jako strategické riziko se jeví soustředění se na produkty, které již nezapadají do obchodní strategie společnosti. Jedná o nakupované produkty, ke kterým nebylo připraveno školení, společnost nemá oprávnění poskytovat servis apod.

6.12.3 Riziko managementu

Ze strany managementu existuje riziko, že projekt ztratí podporu vedení vzhledem ke komplexnosti, množství změn a výši nákladů.

6.12.4 Rozpočtové riziko

I přes řádné plánování nákladů může dojít k nedodržení rozpočtu, popř. nedosažení zisku ve společnosti.

6.12.5 Organizační riziko

Organizační riziko ve společnosti hrozí, pokud budou změny provedeny chybně nebo nebudou provedeny vůbec.

6.12.6 Personální riziko

Při takto komplexních změnách existuje riziko zvýšeného odchodu pracovníků, kteří nebudou chtít změnu akceptovat, což může způsobit nedostatek zkušených pracovníků, kteří budou ochotni změny provést.

ZÁVĚR

V diplomové práci jsem použila kritickou analýzu literárních pramenů, analýzu, syntézu a deskripci. Na základě analýzy současného stavu využívání controllingu ve společnosti a analýzy současné úrovně procesního řízení jsem zhodnotila možnosti zavedení nástrojů procesně orientovaného controllingu ve společnosti a navrhla projekt implementace nástrojů procesně orientovaného controllingu.

V projektu jsem navrhla samostatnou pozici controllera, který bude zodpovědný za proces implementace procesně orientovaného controllingu. V zásadě se bude jednat o následující prvky procesního controllingu: standardizaci procesů, průběžný controlling procesů, benchmarking procesů. S tím souvisí také zajištění plánování a koordinace procesu, srovnávání skutečných a plánovaných cílových hodnot a reporting.

Další návrh se týká vzniku procesních týmů. V těchto týmech členové vědí, jaké procesy tam probíhají a jak do nich zapadají oni sami. Členové týmu se soustředí na zákazníka, nesoupeří mezi sebou, uznávají a rozumí procesům, akceptují stanovené cíle a hodnoty.

Je důležité, aby společnost věnovala pozornost svým procesům, protože jedině tak pracovníci vytvoří nejlepší výstup. Orientace na výsledky procesů musí být podporována školeními, systémem měření a hodnocením výkonnosti.

Procesní způsob myšlení se musí prolínat celou organizací. Zveřejňování informací o společnosti již nesmí být tabu. Všichni členové týmu potřebují mít přístupné údaje o zákaznících, konkurenci, financích, výkonech.

Poslední návrh se týká stanovení strategických cílů a následných akcí, které jsem zaznamenala v perspektivě finanční, zákaznické, interních procesů a učení se. Na základě definice strategických cílů, jsem určila měřítka, frekvenci měření, zodpovědné oddělení, současné a cílové hodnoty.

Věřím, že zpracovaný projekt inspiruje vedení společnosti k implementaci nástrojů procesně orientovaného controllingu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**MONOGRAFIE**

- [1] CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 156 s. ISBN 80-247-0666-0.
- [2] ESCHENBACH, R. *Controlling*. 1.vyd. Praha: Aspi Publishing, 2000. 816s. ISBN 80-85963-86-8.
- [3] HRONKOVÁ, L., TUČKOVÁ, Z. *Reengineering podnikový procesů*. 1.vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- [4] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu*. Praha: Management Press, 2003. 195s. ISBN 80-7261-085-6.
- [5] KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. 2.vyd. Brno: VUT, 2000. 121s. ISBN 80-214-1535-5.
- [6] KRÁL, O., VLASEK, K. *Jakost a spolehlivost v procesním řízení*. 1.vyd. Praha: ISQ Praha, 2008.75s. ISBN 978-80-7265- 137-5.
- [7] NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2005. 282s. ISBN 80-7261-071-6.
- [8] POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů : Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [9] PŘÍBEK, J. *Systémy managementu jakosti*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 62. stran. ISBN 80-02-01688-2.
- [10] ŘEPA, V. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 288s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [11] STEINÖCKER, R. *Strategický controlling*. 1.vyd. Praha: Babtext, 1998. 171s. ISBN 80-85816-00-7.
- [12] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466s. ISBN 80-247-0515-X.

- [13] ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [14] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2.vyd. Praha: Professional publishing, 2004. 311 s. ISBN 80-86419-67-3.
- [15] TUČEK, D., ZÁMEČNÍK, R. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. 1.vyd. Zvolen: Technická univerzita vo Zvoleně, 2007. 206s. ISBN 978-80-228-1796-7.
- [16] VOLLMUTH, H. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2.vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357s. ISBN 80-7259-029-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [17] KUČERA, V. *Procesní controlling : chimera nebo užitečná realita* [online]. 2005 [cit.2010-04-20]. Dostupné z WWW:<http://www.centire.com/fileadmin/centire/user_upload/web_skms/Vzdelavanie/documents/Controlling_2005/Procesni_controling_chimera_nebo_uzitecna_realita.pdf>.
- [18] TŮMA, M. Jak zavést procesní organizaci podniku. *IT Systems* [online]. 2003, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <http://www.systemonline.cz/clanky/jak-zavest-procesni-organizaci-podniku.htm>>. ISSN 1802-615X.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Tok procesů napříč funkčními úseky.....	18
Obr. 2 Model procesně orientovaného systému managementu jakosti.....	20
Obr. 3 Porterův model hodnotového řetězce	23
Obr. 4 Hodnotový řetězec dle BSC.....	24
Obr. 5 Cíle controllingu v systému řízení	29
Obr. 6 Krychle úloh podnikového controllingu	32
Obr. 7 Organizační struktura společnosti.....	39
Obr. 8 Vývojový graf zaměstnanosti v letech 2005-2009.....	41
Obr. 9 Vývoj obrátu v letech 2005 – 2009 v tis. Kč	42
Obr. 10 Vývoj HV v letech 2005-2009 v tis. Kč	43
Obr. 11 Vývoj likvidity v letech 2005 – 2009	44
Obr. 12 Porovnání hodnot rentability společnosti a odvětví.....	46
Obr. 13 Rozdělení procesů ve společnosti	51
Obr. 14 Znázornění pozice controllera v organizační struktuře.....	66
Obr. 15 Návrh přehledu ukazatelů v prodeji.....	72
Obr. 16 Návrh přehledu ukazatelů v servise	73
Obr. 17 Časový harmonogram – projekt vytvoření pozice controllera.....	78
Obr. 18 Časový harmonogram – projekt procesních týmů	79

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005-2009	41
Tab. 2 Vývoj a plán obratu 2005-2009 v tis. Kč	42
Tab. 3 Vývoj HV v letech 2005-2009 v tis. Kč	43
Tab. 4 Vývoj likvidity v letech 2005 - 2009	44
Tab. 5 Vývoj rentability ve společnosti v letech 2005 – 2009	45
Tab. 6 Vývoj rentability v odvětví v letech 2005 - 2009	45
Tab. 7. Obrat 15 největších odběratelů v roce 2009	47
Tab. 8 Analýza PEST na rok 2010.....	49
Tab. 9 Analýza SWOT.....	50
Tab. 10 Proces výroby ve společnosti.....	52
Tab. 11 Proces prodeje ve společnosti.....	54
Tab. 12 Proces servisu ve společnosti.....	56
Tab. 13 Klasifikace nákladů na fixní a variabilní	58
Tab. 14 Výpočet krátkodobého výsledku hospodaření	60
Tab. 15 Výpočet příspěvku na úhradu	61
Tab. 16 Ukázka finančního plánu na rok 2010	62
Tab. 17 Výsledek hospodaření procesního týmu	71
Tab. 18 Stanovení strategických akcí ve finanční a zákaznické perspektivě.....	74
Tab. 19 Stanovení strategických akcí v perspektivě interních procesů a učení se.....	75
Tab. 20 Stanovení cílových hodnot ve finanční a zákaznické perspektivě.....	76
Tab. 21 Stanovení cílových hodnot v perspektivě interních procesů a učení se.....	77
Tab. 22 Náklady na pozici controllera	80
Tab. 23 Náklady na vznik procesních týmů.....	81