

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Manažerské účetnictví - charakteristika středisek a principy jejich řízení v praxi

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jitka ČERVENKOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martina JANOUŠKOVÁ, FCCA

Znojmo, 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma *Manažerské účetnictví – charakteristika středisek a principy jejich řízení v praxi* jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v příloženém seznamu použité literatury.

V Praze dne 25. 11. 2013


.....
Jitka Červenková

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Martině Janouškové, FCCA za obětavý přístup, odborné konzultace a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Moje poděkování patří také panu Ing. Zbyňkovi Válkovi za poskytnutí informací ze společnosti SAS Autosystemtechnik, s.r.o., který mi ochotně poskytl množství cenných interních informací a podkladů, bez nichž by tato práce nemohla být napsána.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Jitka ČERVENKOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Účetnictví a finanční řízení podniku
Název	Manažerské účetnictví - charakteristika středisek a principy jejich řízení v praxi
Název (v angličtině)	Management Accounting: Characteristics of Internal Economic Units and Methods of Their Management in Practice

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je popsat strukturu firmy, její rozčlenění na střediska, způsob řízení středisek, posoudit efektivitu řízení, případně navrhnout zlepšení postupů

Postup práce:

1. Prostudování odborné literatury zabývající se principy řízení středisek, organizační strukturou a ekonomickou strukturou organizace, plánováním a rozpočtem
2. Praktická část - provedení analýzy skutečných procesů řízení u vybraného střediska v dané společnosti.
3. Porovnání zjištěných skutečností se získanými teoretickými poznatky v oblasti způsobů stanovování úkolů, kontroly jejich plnění a konečného výsledného splnění úkolů
4. Zhodnocení a porovnání teoretických poznatků se skutečností a návrh případných změn

Metody: Pozorování, komparace, analýza, syntéza

Rozsah práce: 40 – 55


Seznam odborné literatury:

1. ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 1. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5
2. FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše; Wagner, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*, 1. Praha : Aspi, a.s., 2007. 432 s. ISBN 978-80-7357-299-0
3. HRADECKÝ, Mojmír; LANČA, Jiří; ŠIŠKA, Ladislav: *Manažerské účetnictví*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3
4. KRÁL, Bohumil. A KOL.. *Manažerské účetnictví*. 2. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 622 s. ISBN 80-7261-141-0

Datum zadání bakalářské práce: duben 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2013

L.S.


Jitka ČERVENKOVÁ
Student


doc. Ing. Milan HRDÝ, Ph.D.
garant studijního oboru


Ing. Martina JANOUŠKOVÁ, FCCA
vedoucí bakalářské práce


prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na úlohu manažerského účetnictví v oblasti charakteristiky středisek a jejich řízení ve vybrané společnosti. Je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou popsány teoretické informace shromážděné k dané problematice z odborné literatury. Praktická část je věnována vlastní analýze společnosti a systému řízení středisek zaměřené na dvě oblasti. První oblast – způsob kontroly a hodnocení závodu dle nastavených ukazatelů. Druhá oblast – zapojení odpovědných středisek do procesu tzv. změnového řízení.

Klíčová slova

organizační struktura, obchodní indikátory kvality, plán, rozpočet, změnové řízení.

Abstract

The thesis is focused on the role of the management accounting in the field of the characteristics of the cost centres and their management in a selected company. It is divided into two parts. The theoretical part describes the theoretical information collected to the issue from the literature. The practical part is devoted to the company's analysis itself and the system of management of centres focused on two areas. The first area – the method of control and evaluation of the plant according to the set indicators. The second area – the involvement of responsible cost centres in the process of so called „engineering change request“ (change management).

Keywords

organizational structure, business quality indicators, business plan, budget, change management.

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl práce a metodika	10
3	Teoretická část.....	11
3.1	Manažerské účetnictví	11
3.1.1	Obsah a struktura manažerského účetnictví	11
3.1.2	Předpoklady manažerského účetnictví	15
3.2	Odpovědnostní řízení	16
3.2.1	Organizační struktura podniku.....	17
3.2.2	Centralizace a decentralizace.....	19
3.2.3	Ekonomická struktura podniku	20
3.2.4	Typy středisek	21
3.2.5	Řízení odpovědnostních středisek	23
3.2.6	Zaměstnanecká oblast.....	27
3.3	Rozpočet.....	28
3.3.1	Charakteristika a úkoly rozpočtu.....	28
3.3.2	Základní funkce a etapy sestavování rozpočtu	29
4	Praktická část.....	32
4.1	Představení společnosti	32
4.2	Organizační struktura.....	34
4.2.1	Základní organizační struktura	34
4.2.2	Centralizace a decentralizace.....	37
4.3	Ekonomická struktura společnosti	38
4.3.1	Typy středisek	39
4.4	Plán, rozpočet	40
4.4.1	Tvorba plánu rozpočtu	40
4.4.2	Tvorba plánu výroby.....	40
4.5	Business indicators (Obchodní indikátory kvality)	42
4.5.1	Korelační matice a přehled indikátorů	45
4.5.2	Stručný popis indikátorů	47
4.5.3	Vyhodnocování indikátorů	56
4.5.4	Případová analýza BI – nemocnost	57
4.6	Změnové řízení (ECR – Engineering Change Request)	60
4.6.1	Případová analýza změnového řízení.....	61
5	Závěr.....	69

6	Seznam použitých zdrojů	71
7	Seznam obrázků a tabulek	72
8	Seznam příloh	72

1 Úvod

Vlivem společenských změn, rozvojem informačních technologií, prostředků komunikace a všech dalších technických vymožeností dochází i k postupným změnám podnikatelského prostředí. V důsledku silné konkurence je třeba přizpůsobit vnitřní chod podniku tak, aby docházelo ke správným rozhodnutím a tím ke zvyšování efektivnosti podniku. Je potřeba využívat informace, které poskytuje právě manažerské účetnictví a je daleko méně spjato s předepsanými legislativními pravidly, než je finanční účetnictví, nicméně je zaměřeno na bezprostřední potřeby řídicích pracovníků podniku.

Úloha manažerského účetnictví se vedle tradiční orientace na výkony a útvary rozšiřuje i na informace vztahující se k činnostem, aktivitám a procesům, které v podniku probíhají. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí.

První, teoretická část, je zaměřena na vymezení pojmů v manažerském účetnictví – co je obsahem manažerského účetnictví.

Hlavním cílem podniku v oblasti odpovědnostního řízení je to, aby každý útvar využíval svých schopností k dosahování podnikových cílů a přispíval tak k celkovým výsledkům. Zavedení účinného systému odpovědnostního řízení záleží zejména na organizační struktuře podniku, která vymezuje činnosti jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi, jejich pravomoci a odpovědnost.

Rovněž je důležité stanovení míry centralizace a decentralizace uplatňované při řízení vnitropodnikové struktury a vytvoření ekonomické struktury podniku tak, aby bylo účinně využito hodnotových nástrojů přispívajících k hodnotovým výsledkům.

Dále jsou v práci popsány typy a přístupy řízení odpovědnostních středisek. Nedílnou součástí je část věnovaná rozpočtu, jeho funkci a sestavování.

Druhá, praktická část, je zaměřena na analýzu konkrétní společnosti SAS Autosystemtechnik, s.r.o., u které jsou porovnány teoretické poznatky se skutečností v oblasti způsobu stanovování úkolů, kontroly a hodnocení jejich plnění a konečného výsledného splnění úkolů. V další části je sledováno zapojení odpovědných středisek do procesu tzv. změnového řízení.

V závěru praktické části je zhodnocen stav skutečných procesů řízení v dané společnosti.

2 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je seznámit čtenáře s manažerským účetnictvím v oblasti odpovědnostního řízení a porovnat nabyté teoretické znalosti s praktickými poznatky získanými na základě pozorování ve společnosti SAS Autosystemtechnik, s.r.o., Mladá Boleslav, které se zabývá montáží kokpitů (modulů) včetně logistického zabezpečení v automobilovém průmyslu.

Po představení společnosti, čím se zabývá, její charakteristice, organizační a ekonomické struktury je zmínka o rozpočtu a plánování a jakým způsobem v organizaci funguje controlling.

Odpovědnostní řízení, jeho principy a přístupy, zda je převládající centralizovaný či decentralizovaný přístup k odpovědnostnímu řízení, stanovování úkolů a kontrola jejich plnění a konečného výsledného splnění úkolů je popisováno podrobněji.

V praktické části bakalářské práce byl zkoumán systém řízení středisek ve dvou oblastech:

- způsob kontroly a hodnocení závodu podle úrovně dosahování nastavených business indikátorů mateřskou společností, kterými se v rámci většiny odpovědných oblastí činností středisek sleduje dosahování jejich cílů a řízení odchylek od těchto cílů přijetím opatření ze strany vedoucích odpovědných středisek;
- zapojení odpovědných středisek do procesu tzv. změnového řízení, kdy jsou střediska v případě důležitých změn dotýkajících se podstaty činnosti závodu (tj. výroby kokpitů) nucena analyzovat a následně korigovat úroveň svých nákladů tak, aby nadále přispívala k dosahování centrálně stanoveného zisku (úroveň obchodní marže); cílem sumarizace vyvolaných dodatečných nákladů dotčených středisek způsobených změnou ze strany zákazníka je „prodat“ změnu za podmínky dostatečné marže pro závod.

V závěru práce je zhodnoceno, jestli nastavený systém řízení v organizaci je vhodný nebo zda je třeba navrhnout nějaké změny či zlepšení.

3 Teoretická část

3.1 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví je u nás chápáno jako účetnictví vytvořené „pro řízení“, především by tedy mělo sloužit vedení účetní jednotky k správnému rozhodování o jejím chodu a dalším rozvoji a aby bylo správné a účelné, musí mít vedení k dispozici potřebné informace, což představuje právě účetnictví. (ČECHOVÁ, 2006, s. 3)

Hlavní role manažerské účetnictví spočívá ve zjišťování, třídění, analýze a prezentaci (vykázání) informací, které umožní řídicím pracovníkům cílevědomě ovládat podnikatelskou činnost, tedy řídit vztah mezi vynaloženými zdroji a dosaženými výsledky, ovlivňovat základní faktory ekonomického vývoje podniku, podporovat jeho výkonnost a zlepšovat finanční pozici. (FÍBÍROVÁ, 2007, s. 25)

Manažerské účetnictví je oblastí účetnictví, která poskytuje informace pro řídicí pracovníky v podniku (organizaci). Je to proces identifikace, měření, shromažďování a analýz podkladů, v němž se připravuje interpretace a sdělení informací, které pomáhají řídicím pracovníkům naplnit stanovené cíle. (FÍBÍROVÁ, 2007, s. 26)

Manažerské účetnictví je tedy zejména využíváno vedením podniku k rozhodování o činnostech podniku, tvorbě plánů a rozpočtů a řízení podniku, což je v současné době nezbytné k vytvoření a dalšího působení dynamicky se rozvíjejícího podniku. U malých firem, kde povětšinou nefunguje management v pravém slova smyslu a např. majitel je zároveň účastníkem výrobního procesu, se zřejmě využije jen část manažerského účetnictví.

3.1.1 Obsah a struktura manažerského účetnictví

V manažerském účetnictví se odlišují dva samostatné subsystémy účetních informací:

- Nákladové účetnictví - účetní informace pro řízení podnikatelského procesu, o kterém (jeho základních parametrech) již bylo rozhodnuto:
 - výkonové účetnictví – ve vztahu s kalkulacemi výkonů se zjišťují náklady, zisk, marže a další hodnotové charakteristiky výrobků, služeb a prací, které podnik provádí,

- odpovědnostní účetnictví – ve vazbě na systém plánů, rozpočtů a vnitropodnikových cen, se sleduje řízení vnitropodnikových útvarů k optimálnímu naplnění cílů podniku jako celku.
- Účetnictví pro rozhodování – účetní informace pro rozhodování (taktické a strategické) o variantách budoucího rozvoje podniku.

3.1.1.1 Controlling

V dnešní, stále se měnící době, je velmi obtížné stručně definovat pojem controlling. Je doplňkem řízení, vyplňuje mezery, které v něm jsou, a tím dotváří ucelenost řídicího systému, který tak posouvá na vyšší úroveň. Tím se stává řídicí systém přehlednější a lépe zvládnutelný.

Controlling:

- metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů,
- je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků (HORVÁTH, 2002)

Controlling je metoda řízení, která je soustředěna do dvou samostatných oblastí:

- samotného procesu řízení (plánování a kontroly) – vazba mezi plánem (úkolem, cílem) a kontrolou,
- informační podpora pro řídicí pracovníky (manažery).

Controller:

- pracovník, který odpovídá za informační zajištění hodnotového řízení,
- nepodílí se přímo na řízení v podniku,
- pro řídicí pracovníky zajišťuje vyhodnocení a interpretaci hodnotových informací, které by měly být objektivní, jednoznačné a transparentní,
- je rovnocenným partnerem řídicích pracovníků.

Controlling především poskytuje informace o tom, zda podnik vydělává či nevydělává a které faktory jsou toho příčinou.

Manažerský reporting – zpětná vazba pro finanční vedení firmy (nebo přímo ředitele firmy) ve formě dat, které by měly být konzistentní (stejná časová perioda zadávána stejným způsobem a popisující stejnou věc). Data by hlavně měla být aktuální, přesná a nejlépe on-line dostupná ve vhodném informačním systému, který by je měl bezpečně ukládat a uchovávat.

Výsledky manažerského reportingu by měly být symbiózou rozboru dat poskytovaných z finančního účetnictví a dat popisujících skutečné procesy či výkony firmy.

3.1.1.2 Členění nákladů

Náklady – vynaložené zdroje (v peněžním vyjádření) na dosažení (uskutečnění) určité činnosti.

Tabulka č. 1 Pojetí nákladů

	Definice	Příklad
Finanční	Vynaložení peněz na uskutečnění určitých činností → koncepce zachování nominálního (peněžního) kapitálu	Hodnota spotř. materiálu, mezd, nájemné, úroky, odpisy
Hodnotové	Spotřeba ekonomických zdrojů, vyjádřené v penězích za podmínek, které existují v čase uskutečňování činnosti → koncepce zachování věcného (fyzického) kapitálu	Kalkulační úroky (z vl. zdrojů), kalkulační odpisy, kalkulační nájemné, kalkulační mzda
Ekonomické	Hodnota, kterou lze získat neefektivnějším využitím zdrojů	Oportunitní náklady- ušlý přínos z nejlepší nevyužité možnosti činnosti

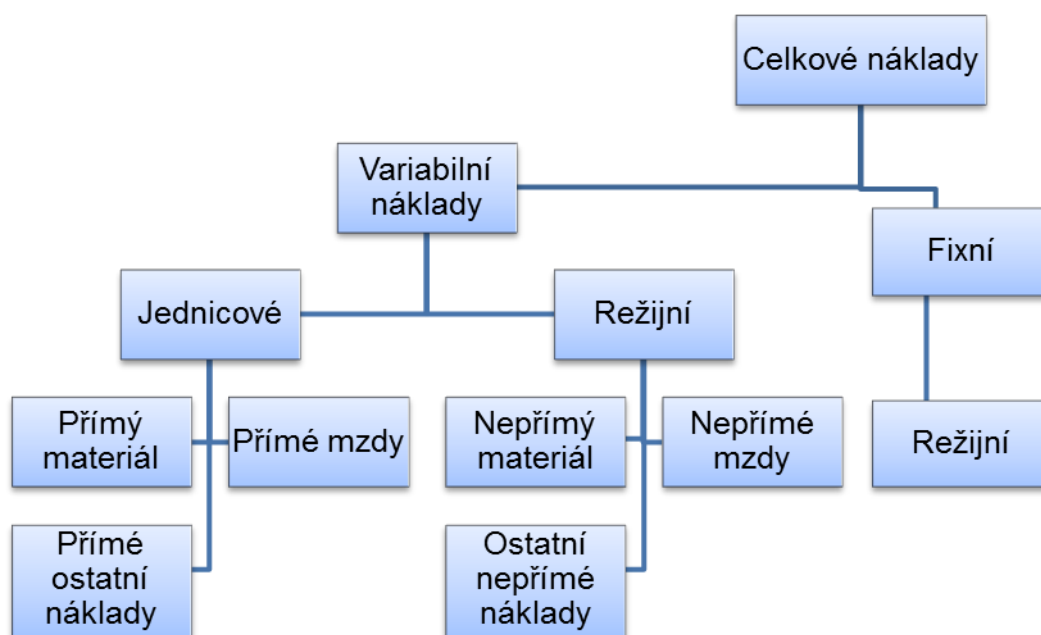
Zdroj: JANOUSHKOVÁ, 2011, s. 3, upraveno autorem

Členění nákladů:

- Druhovité – náklady jsou klasifikovány podle jednotlivých nákladových druhů (materiál, mzdy, odpisy, úroky, apod.):

- prvotní – zachycované při vstupu do podniku (v dané aktivitě se objevují poprvé),
 - externí – vznikají spotřebou výrobků, služeb a prací externích dodavatelů (nemohou vzniknout uvnitř podniku nebo výrobního procesu),
 - jednoduché – nelze už dále členit na jednodušší složky (jsou vyjádřeny jen jednou položkou).
- Účelové – náklady jsou klasifikovány podle činností, které vyvolávají jejich vznik:
 - náklady na prodané výkony,
 - odbyt,
 - správa atd.

Obrázek č. 1 Členění nákladů



Zdroj: (JANOŮŠKOVÁ, 2011, s. 3)

Variabilní náklady – závisí na změnách v objemu, se vzrůstajícím objemem mohou variabilní jednicové náklady buď klesat, stoupat nebo být konstantní (spotřeba materiálu, energie, úkolové mzdy a služby spojené s výrobou).

Fixní náklady – nezávislé na změnách v objemu, celková výše fixních nákladů musí být obvykle k dispozici před zahájením činnosti (odpisy zařízení, mzdy bez závislosti na počtu vyrobených jednotek).

Přímé náklady – náklady vynaložené nebo přiřaditelné na dané výkony. Přímé náklady na kalkulační jednotici jsou označovány jako *jednicové náklady*.

Nepřímé náklady – náklady, které nemohou být přímo přiřazeny na dané výkony. Součet všech nepřímých nákladů je označován jako *režijní náklady*. (KRÁL, 2006, s. 73)

3.1.2 Předpoklady manažerského účetnictví

Pro dobré fungování manažerského účetnictví je jedním z předpokladů normování spotřeby ekonomických zdrojů, součástí standardizačního procesu v podniku, a druhým tvorba ekonomické struktury podniku, která podporuje účinné finanční řízení uvnitř podniku.

Standardizace v podniku – *systematický proces výběru, sjednocování a účelné stabilizace jednotlivých variant řešení, postupů, vstupních prvků a jejich kombinací, jakož i výstupních prvků, činností a informací v procesu řízení firmy nebo v jeho dílčích částech* (TOMEK, 2000, s. 107)

Cílem standardizace obecně je zefektivnění procesu rozhodování, tedy zajištění větší stability, přehlednosti, jednoznačnosti a hospodárnosti procesu výroby, kdy těžiště je právě v soustavě norem a normativů, udávající hmotné, kapacitní, prostorové a časové limity spotřeby výrobních faktorů. (TOMEK, 2000, s. 107)

Odpovědným útvarem za stanovování norem spotřeby ekonomických zdrojů je útvar technické přípravy výroby, který zabezpečuje výrobní proces potřebnou dokumentací (normami) fungující při řízení výrobního či jiného procesu jako:

- limit spotřeby ekonomických zdrojů, stanovovaný jako úkol výrobnímu útvaru,
- nástroj kontroly spotřeby ekonomických zdrojů,
- podklad pro sestavování předběžných kalkulací. (HRADECKÝ, 2008, s. 83)

3.2 Odpovědnostní řízení

Odpovědnostní řízení se začalo rozvíjet zejména na základě rostoucích požadavků na výkonnost podniku.

Základním cílem odpovědnostního řízení je, aby jednání každého útvaru a pracovníka v podniku (ať už se jedná o řadového zaměstnance či člena vrcholového managementu podniku) přispívalo k dosažení strategických cílů podniku jako celku.

Základní principy odpovědnostního řízení:

- k optimálnímu využití schopnosti každého útvaru (zaměstnance) pro dosahování podnikových cílů je nezbytné vymezit, které oblasti podnikatelského procesu může ovlivnit svou činností, podle toho, jaké má postavení ve struktuře podniku vyplývající z rozsahu jemu svěřené pravomoci a odpovědnosti,
- v návaznosti na rozsah pravomoci a odpovědnosti je nezbytné provést transformaci cílů podniku na dílčí úkoly pro jednotlivé útvary a pracovníky podniku a nalézt pro ně vhodná měřitelná kritéria a stanovit žádoucí hodnoty, kterých by měly dosáhnout,
- ve vazbě na stanovený úkol je třeba vyjádřit přínos útvarů (pracovníků) k výsledku hospodaření podniku a propojit toto hodnocení s vhodnou formou zainteresovanosti, respektive odměny (podle splnění úkolů). (FÍBÍROVÁ, 2007, s. 314)

Představou manažerů je „získat“ ze zaměstnanců maximum ve prospěch podniku, proto zaměstnance motivují např. nabídkou odměny za splnění svěřeného úkolu. Pro manažera je to posun ke splnění cíle podniku a pro zaměstnance maximalizace vlastního užitku.

Odpovědnostní řízení využívá hodnotové informace z odpovědnostního účetnictví, které umožní:

- rozčlenit informace podle odpovědnosti za vývoj nákladů a výnosů, aktiv a závazků, příjmů a výdajů podniku
- zobrazit vztahy mezi jednotlivými středisky (interní výkony) ve vnitropodnikovém ocenění, které je předem stanovené a oddělit tak přínos středisek k hospodářskému výsledku podniku

- vyjádřit přímo v účetním systému rozdíly či odchylky skutečného vývoje od vývoje předem stanoveného (žádoucího), i včetně informace, který pracovník (útvár) je za jejich vznik odpovědný, a to ve fázi kontroly (FÍBÍROVÁ, 2007, s. 315)

K zavedení účinného systému odpovědnostního řízení je vymezení struktury podniku a správné rozložení manažerských kompetencí, které lze rozdělit do tří hlavních oblastí:

- řešení organizační struktury podniku
- stanovení míry centralizace a decentralizace
- vytvoření ekonomické struktury podniku

3.2.1 Organizační struktura podniku

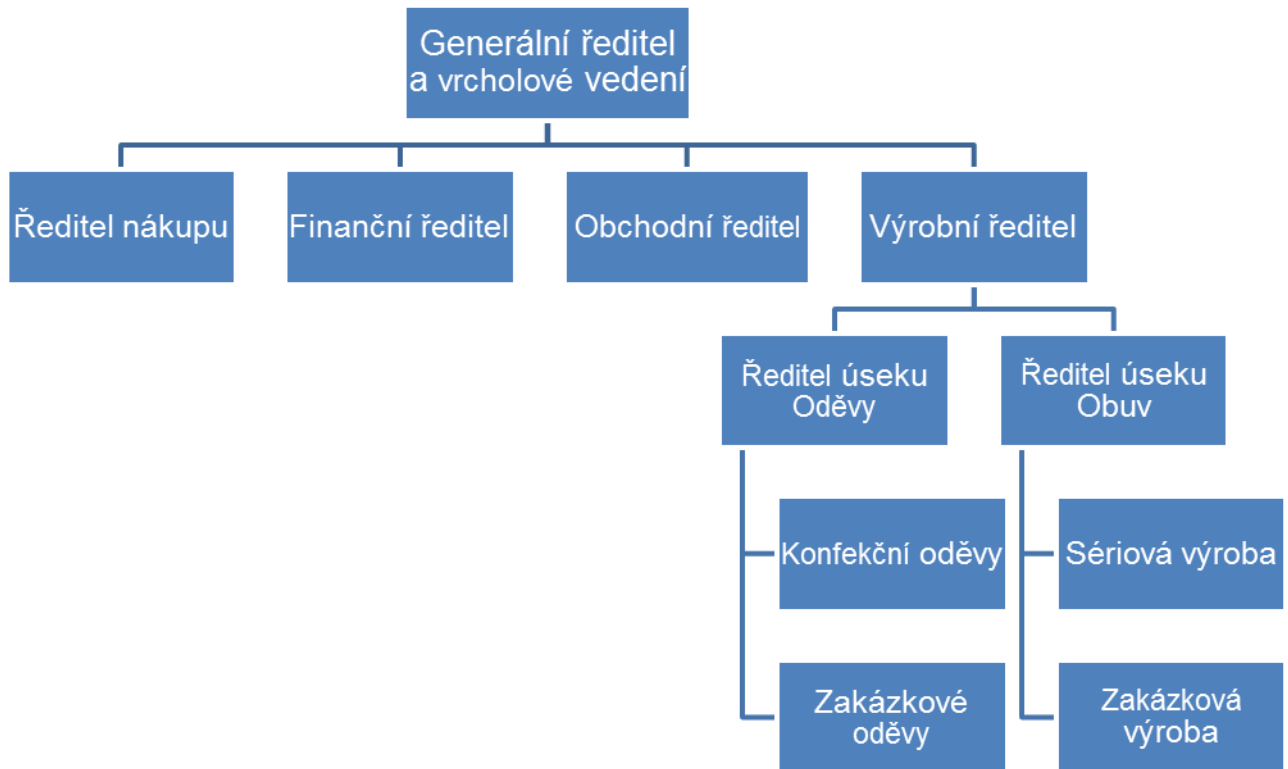
Organizační struktura vymezuje věcnou náplň činnosti jednotlivých prvků podnikové struktury a vazby mezi nimi. Popis v organizačních směrnicích podniku vymezuje pravomoci a odpovědnosti jednotlivých útvarů a předpoklady pro jejich věcné řízení. Její tvorba vychází z charakteru a složitosti procesu tvorby podnikových výkonů, rozsahu spektra podnikových aktivit, ze způsobu distribuce výkonů zákazníkům apod. Vytvoření organizační struktury je důležitým úkolem managementu. Je to „kostra“, která umožňuje plnit stanovené cíle. Představuje celkové uspořádání organizace, obvykle v grafické podobě – tzv. organizační schéma.

Vazby mezi útvary:

- Horizontální – dělba činností mezi útvary a jejich kooperace
 - předmětné uspořádání – proces tvorby výkonu probíhá v rámci jednoho útvaru, který vstupuje pouze v omezené míře do kooperačních vztahů s ostatními útvary,
 - technologické uspořádání - jednotlivé dílčí procesy probíhají v útvarech specializovaných na konkrétní druh činnosti (nákup, prodej, výroba...); výkon prochází v jednotlivých etapách tvorby různými útvary.

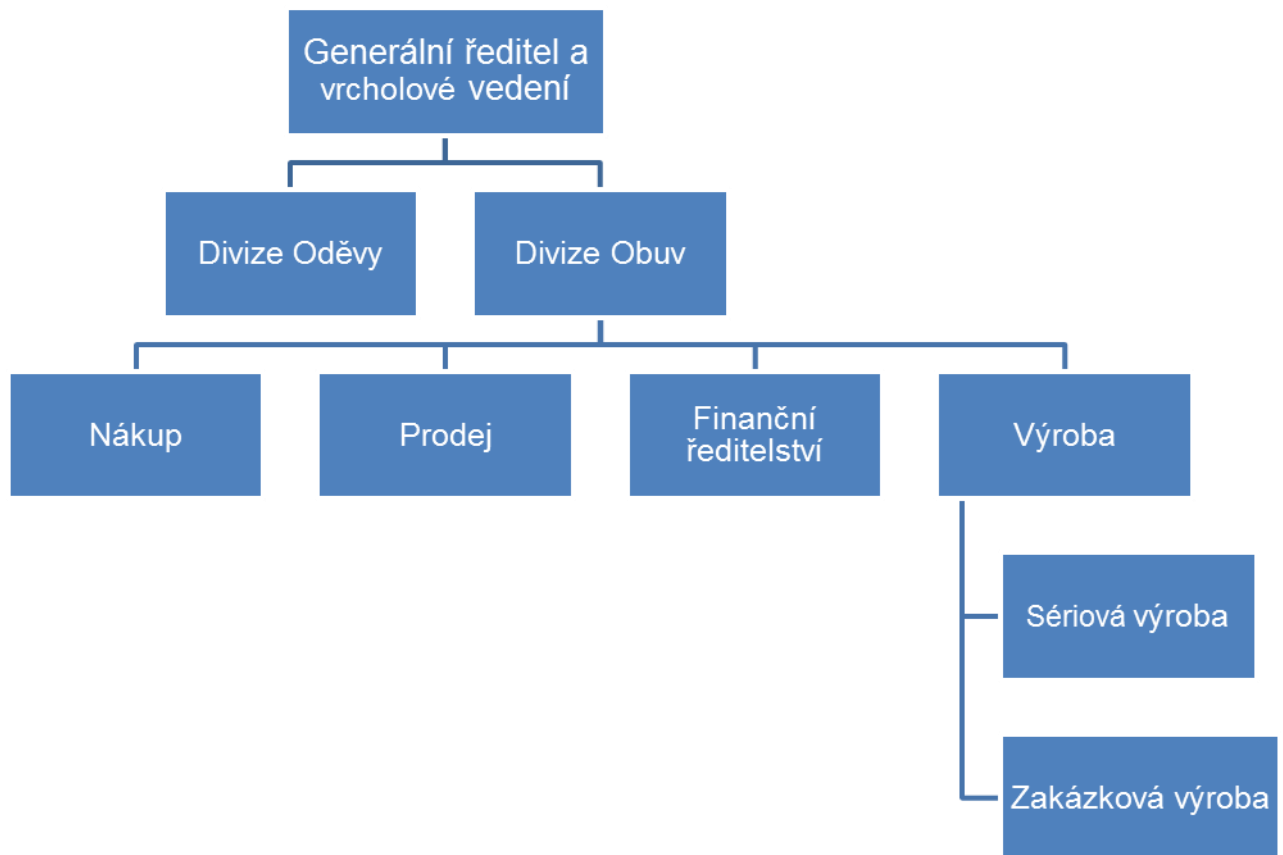
- Vertikální – charakter a počet vertikálních úrovní řízení vyjadřuje přístup podniku k otázce míry centralizace resp. decentralizace pravomoci a odpovědnosti ve vztazích podniku a externího prostředí. (FÍBÍROVÁ, 2007, s. 316)

Obrázek č. 2 Centralizovaná organizační struktura firmy se sportovním oblečením a obuví



Zdroj: (FÍBÍROVÁ, 2007, s. 317)

Obrázek č. 3 Decentralizovaná organizační struktura firmy se sportovním oblečením a obuví



Zdroj: (FIBÍROVÁ, 2007, s. 318)

3.2.2 Centralizace a decentralizace

Vytvoření organizační struktury je úkolem manažerů stejně tak i rozpoznání míry centralizace nebo decentralizace řízení podniku. K uplatnění odpovědnostního řízení je rozhodnutí vedení podniku o úrovni centralizace (decentralizace) jeden z nejdůležitějších předpokladů, který musí řešit. Je třeba určit, jak velké pravomoci budou delegovány na níže postavené podnikové útvary a jaká odpovědnost jim bude stanovena.

Centralizace

- rozhodovací pravomoc i odpovědnost je soustředěna na vrcholové úrovni řízení. Útvary na nižších úrovních řízení disponují pouze výkonnými funkcemi a disciplinovaně plní zadané úkoly. Direktivní metody řízení, které orientují střediska k plnění příkazů bez vlastní iniciativy. Kontrola je prováděna v krátkých intervalech a zjišťuje odchylky skutečného vývoje od stanoveného úkolu. Kritérii jsou např. průměrná doba provedení operace, produktivita práce, podíl nekvalitních výrobků apod. Hodnotová kritéria plní zejména úlohu řízení hospodárnosti vynaložených zdrojů.

Decentralizace

- přenášení pravomoci a odpovědnosti z nadřazené úrovně řízení na úroveň podřízené, kde se stanovují pouze rámcové podmínky a jinak se předpokládá iniciativa řídicích pracovníků (rozhodovací a výkonné funkce). Zaměření středisek ke zhodnocení vynaložených zdrojů a finanční pozici podniku, využití příležitostí k zefektivnění podnikatelského procesu. Kontrola je prováděna v delším časovém období na základě hodnocení skutečně dosažených výsledků (v rámci jednotlivých středisek, konkurenčních firem nebo vývojem odvětví). Hodnotová kritéria jsou hojně využívána jako syntetický nástroj řízení výkonnosti středisek. (FÍBÍROVÁ, 2007, s. 320)

3.2.3 Ekonomická struktura podniku

Tvorba ekonomické struktury navazuje na organizační strukturu a doplňuje věcné nástroje řízení o využití motivačně účinných hodnotových nástrojů odpovědnostního řízení. Jednotlivé prvky ekonomické struktury, odpovědnostní střediska, jsou zainteresovány na dosažení hodnotových výsledků podniku. (FÍBÍROVÁ, 2007, s. 320)

V minulosti se odpovědnostní střediska shodovala s útvary organizační struktury. Postupem času se ale toto shodné rozložení středisek stávalo nedostatečné, protože vzhledem k měnícímu se podnikatelskému prostředí, zvětšování a rozšiřování podniků a změnou stylu řízení nebyla schopna reagovat na tyto změny.

Podle delegované pravomoci a odpovědnosti za provedení ucelené činnosti může být jako odpovědnostní středisko vymezena skupina pracovníků, kteří jsou z hlediska organizační struktury zařazeni do více útvarů. Naopak, samostatným odpovědnostním střediskem může být i jeden pracovník.

Střediska si mezi sebou vzájemně poskytují výkony nebo služby, které si i vyúčtovávají stejně, jako kdyby obchodovaly s cizími subjekty na základě tzv. vnitropodnikových cen, které by měly mezi sebou motivovat pracovníky odpovědnostních středisek k co nejefektivnějším rozhodnutím v rámci podniku.

Pokud vnitropodnikový útvar splňuje následující kritéria, je považován za středisko:

- nese hmotnou odpovědnost za vstupy a výstupy, které musí být měřitelné,
- ve vztahu k ostatním střediskům se považuje za subjekt s pravomocí sjednávat písemné dohody a vzájemně vyúčtovávat dohodnuté ceny, u nichž rozhoduje maximální výhodnost,
- je hodnoceno na základě dosaženého zisku.

3.2.4 Typy středisek

Střediska rozlišujeme na základě jejich schopnosti ovlivnit výsledek hospodaření v závislosti na míře uplatnění jejich pravomoci a odpovědnostního řízení:

- nákladové,
- ziskové,
- rentabilní,
- investiční,
- výnosové,
- výdajové.

Nákladové

- pracovníci mohou ovlivnit výši nákladů, které vznikají v důsledku jeho činnosti,
- předpokladem využití hodnotových nástrojů je vymezení nákladů, které může útvar ovlivňovat svou činností,

- hodnocení je založeno na srovnání skutečné předem stanovené výše nákladů a na analýze vzniklých odchylek (skutečné náklady porovnáváme s rozpočtovanými náklady),
- nízká úroveň pravomoci a odpovědnosti.

Výdajové

- činnost střediska nepřináší prospěch v současné době, ale zvyšuje potenciál rozvoje firmy (útvary vzdělávání, strategického marketingu, výzkumu a vývoje),
- ovlivňuje střediskové náklady,
- hodnocení středisek – věcné posouzení prospěchu podniku plynoucího z této činnosti.

Výnosové

- pracovníci mohou ovlivnit výši externích výnosů, nikoliv náklady spojené s tvorbou výkonů,
- vstupují do vztahů se zákazníky a mají tak možnost ovlivňovat objem a strukturu prodaných výkonů (regionální pobočky, útvary prodeje), cena vychází z ceníku stanoveného vedením podniku. (FÍBÍROVÁ, 2007, s. 323)

Ziskové

- pracovníci mohou ovlivnit výši nákladů i externích výnosů,
- pravomoc řídit celý podnikatelský proces,
- vstupuje do vztahů s externími dodavateli i odběrateli a ovlivňuje tak faktory působící na vývoj střediskových nákladů, výnosů a zisku (vedení divize – samostatná výroba a prodej ucelené části sortimentu),
- obvykle zastřešuje několik nákladových a výnosových středisek, která jsou mu podřízená.

Rentabilní

- odpovídá nejen za náklady a výnosy, ale do jisté míry i za výši vázaného čistého pracovního kapitálu (odloučený závod zabývající se výrobou a prodejem doplňkových produktů podniku).

Investiční

- o výši a způsobu využití investic rozhoduje středisko,
- existují pouze u velkých firem s širokým zaměřením činnosti,
- představují nejvyšší úroveň struktury. (FÍBÍROVÁ, 2007, s. 325)

3.2.5 Řízení odpovědnostních středisek

Jak už bylo řečeno, k rozvoji odpovědnostního řízení docházelo na základě rostoucích potřeb ve stále se zvětšujících a rozvíjejících podnicích, kdy byl kladen důraz na podrobnější předběžnou přípravu podnikatelského procesu a koordinaci jednotlivých činností ve stále složitějších vnitřních strukturách.

Postupně se vlastníci oddělovali od výkonu manažerských funkcí. Právě manažeři přebírali odpovědnost za průběh podnikatelského procesu a motivaci pracovníků na všech řídicích i výkonných pozicích.

Při řízení středisek se využívá hodnotových nástrojů a kritérií, ale i začlenění do systému ostatních nástrojů, jejichž systémové působení se liší v centralizovaném nebo decentralizovaném přístupu.

Systémové působení hodnotových nástrojů a kritérií se podstatně liší v centralizovaném nebo decentralizovaném přístupu v řešení základních otázek charakterizujících odpovědnostní řízení:

- oblasti delegování pravomoci a odpovědnost podnikového vedení za střediska,
- způsob zadávání úkolů hierarchicky nižším střediskům a způsob kontroly jejich plnění,
- hierarchie uspořádání odpovědnostních středisek,
- důležitost hodnotových nástrojů a kritérií při hodnocení středisek,
- hodnocení vztahu středisek k podmínkám vnějšího okolí,
- využívání hodnotových kritérií na zainteresovanost a motivaci středisek (KRÁL, 2006, s. 408)

Centralizovaný přístup k odpovědnostnímu řízení

Rozhodující část pravomoci a odpovědnosti soustřeďuje ve svých rukách vrcholové vedení, kdy řeší zajištění změn v provádění výkonů, včetně dlouhodobých inovací vedoucích k maximalizaci zisku a optimálního využití kapacity s hlavním zřetelem na koordinaci práce v jednotlivých útvarech. Zpracovává podstatnou část rozpočtů odpovědnostních středisek. Jsou na něj kladeny značné nároky, jednak na jejich schopnost systémového řešení problémů a ovládnutí, tak na vzájemně spjatou hodnotovou a naturální stránku podnikatelského procesu.

Úkoly jsou zadávány odpovědnostním střediskům formou direktiv z úrovně podnikového vedení s důrazem na řízení naturálních stránek podnikatelského procesu. Základním kritériem zainteresovanosti středisek je splnění těchto úkolů, které se hodnotí v krátkých intervalech (měsíčně, čtvrtletně), hodnocení přísluší hierarchicky vyššímu útvaru na základě porovnání skutečně dosažených naturálních a hodnotových výsledků s plánem.

Střediska plní významnou roli ve vnitropodnikových kooperacích, jejichž úroveň finality je nízká – se označují jako prvky ekonomické struktury. Útvary tvoří zpravidla vícestupňové strmé organizační struktury.

Orientace střediska je zejména na hospodárnost a jakost při plnění a motivační podpora zájmu středisek o jejich vzájemné kooperační vztahy.

Hodnotová kritéria využívaná při hodnocení (limit nákladů, vnitropodnikový výsledek hospodaření, limit materiálových zásob atd.) vystupují při stimulaci útvarů jako podřízená hlavním, naturálně zadaným úkolům. Zainteresovanost a motivace pracovníků středisek je orientována hlavně na vedoucí pracovníky středisek s podílem na skutečně dosaženém výsledku hospodaření podniku i jako celku posilující společný podnikový efekt. (KRÁL, 2006, s. 411)

Decentralizovaný přístup k odpovědnostnímu řízení

Je to protiklad centralizovaného přístupu. Výsledky útvarů představují rozhodující podklad zainteresovanosti na celopodnikové výsledky.

Pravomoc ovlivňovat dlouhodobý rozvoj podniku je na úzkém vrcholovém vedení pracovníků odpovědných za řízení financí, investic, marketingu a výzkumu obsluhováno informačním centrem zajišťujícím i informace týkající se vzájemných kooperačních vazeb mezi odpovědnostními středisky.

Kontrola dosažených cílů útvarů probíhá např. analýzou toho, zda je útvar schopen krýt své potřeby (dosažené výsledky a splnění povinností vůči zaměstnavateli).

Útvary se vytvářejí v rámci ploché organizační struktury se značnou pravomocí a odpovědností, které jsou pak řízeny v režimu středisek ziskových, rentabilních nebo investičních. Tato střediska se nazývají subsystémy ekonomické struktury s možností působit na trhu jako ekonomický subjekt.

Středisko se primárně orientuje na zvýšení výnosnosti vázaného kapitálu na středisku, popř. na solventnosti, likviditě a jiných faktorech finanční pozice, které útvar svou činností ovlivňuje.

Hodnocení středisek je v delším časovém intervalu, nikoliv však bezprostředně vyšším útvarem, střediska si zajišťují samy svůj další rozvoj.

Důležitá hodnotová kritéria a zainteresovanost středisek:

- vnitropodnikový výsledek hospodaření – příspěvek útvaru k celopodnikovému zisku – rozdíl mezi dosaženými výnosy a vynaloženými náklady + další položky vyjadřující vztah útvaru k podnikovému vedení,
- výnosnost kapitálu – podíl vnitropodnikového výsledku hospodaření a průměrné výše vázaného a ovlivňovaného kapitálu ve středisku svou činností,
- přínos střediska k finanční pozici podniku – rozdíl mezi příjmy a výdaji na které středisko přímo či zprostředkovaně působí. (KRÁL, 2006, s. 415)

Hodnotová kritéria z hlediska vnějšího hodnocení útvarů, tak i z hlediska posuzování jejich dalšího rozvoje jsou chápána jako primární. Zainteresovanost středisek je vázána spíše na skutečně dosažené výsledky, než na splnění plánu či rozpočtu, které představují rozhodující podklad zainteresovanosti, s menší váhou na celopodnikové výsledky. (KRÁL, 2006, s. 415)

Tabulka č. 2 Základní charakteristiky centralizovaného a decentralizovaného přístupu k odpovědnostnímu řízení

Hledisko	Centralizace	Decentralizace
Jak jsou zadávány úkoly střediskům?	Formou direktiv V kratším časovém intervalu Důraz na naturálně zadané úkoly	Nepřímo V delším intervalu Důraz na hodnotová kritéria: - vnější - vnitřní
Jak je kontrolováno jejich plnění?	Z nadřízené úrovně, na základě řízení pomocí odchylek	Důležitá je i vnitřní útvarová kontrola (je útvar schopen krýt své potřeby?)
Jakou důležitost mají finanční nástroje a kritéria?	Odvozenou - určenou k podpoře informací o plnění naturálně zadaných úkolů	Útvar se primárně rozhoduje na základě hodnotových kritérií, zejména zisku a rentability
Co vyjadřují zadaná hodnotová kritéria?	Hlavně to, jak hospodárně a jakostně plní útvar zadané úkoly, někdy i to, jak se mu daří maximalizovat objem, resp. optimalizovat sortiment	Příspěvek útvaru k celopodnikovým kritériím: - k výnosnosti vloženého kapitálu - k zisku - k finanční pozici
Jsou útvary izolovány od vlivů vnějšího prostředí?	Ano, zejména pomocí relativně stálých vnitropodnikových cen na úrovni předem stanovených nákladů. Respektuje se specifický charakter útvaru a podmínky, které mu byly vytvořeny	V zásadě ne. Útvar nese vlivy vnějšího prostředí a v rámci vymezené pravomoci a odpovědnosti odpovídá za svůj další rozvoj v těchto podmínkách
Na jaká kritéria je primárně vázána hmotná zainteresovanost?	Na vazbu plánu a skutečně dosažených výsledků - u naturálních úkolů - u střediskových hodnotových kritérií Podstatná část je vázána na výsledky podniku jako celku. Zainteresovanost je v prvním kroku orientována na vedoucí pracovníky středisek	Na skutečně dosažené výsledky, vyjádřené pomocí hodnotových kritérií Volnější vazba na celopodnikové výsledky

Zdroj: (KRÁL, 2006, s. 417)

3.2.6 Zaměstnanecká oblast

Za každou činností podniku stojí vždy zaměstnanci, proto je důležité neustálé zvyšování kvalifikace a výkonnosti zaměstnanců, které vede k dalšímu zlepšení všech činností podniku.

Základními kritérii v zaměstnanecké oblasti jsou:

- spokojenost zaměstnanců – je předpokladem pro zvyšování produktivity, odpovědnosti, kvality a zlepšení služeb zákazníkům. Měří se pomocí dotazování, kdy se z odpovědí vypočítá celkový index spokojenosti,
- loajalita zaměstnanců – vlivem fluktuace zaměstnanců se zvyšují náklady (např. nižší počáteční výkonnost nového zaměstnance) z čehož pak i vychází ukazatel loajality,
- produktivita zaměstnanců – spojuje schopnosti zaměstnanců, inovace, zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Zjednodušeně udává výnosy na jednoho zaměstnance. Dále se měří výkonnost zaměstnanců a úroveň kvalifikace. (ŠOLJAKOVÁ, 2003, s. 123)

3.3 Rozpočet

3.3.1 Charakteristika a úkoly rozpočtu

Plánování (Planning) – obecný proces formulování cílů a cest jejich dosahování v zásadě bez významného rozlišení subjektu nebo úrovně řízení.

Plán (Plan):

- systém stanovení cílových veličin za podnik jako celek
- je nástrojem prosazování podnikových strategií a politik
- umožňuje lepší reakce na změny tržního prostředí

Rozpočet – stanovení hodnotově vyjádřených úkolů vnitropodnikovým útvarům a dílčí podnikové činnosti. (KRÁL, 2006, s. 265)

Rozpočtování – sestavení a vyhodnocení rozpočtů

Druhy rozpočtů:

- dlouhodobé (strategické) - cíle, jejichž splnění závisí na celé řadě okolností (změna kapacity podniku, orientace jeho činnosti...); víceleté (3-5 let i více) dle potřeb a záměrů podniku,
- krátkodobé (operativní) - úkol pro bezprostředně nadcházející období; kalendářní (hospodářský) rok.

Koordinace činnosti podniku (marketing, logistika, výroba, distribuce a prodej) do jednoho celku a vytvoření podmínek pro ekonomický průběh těchto činností vede ke kvalitně sestavenému rozpočtu. Pro jeho sestavení jsou důležité informace o očekávaném vývoji poptávky na trhu a výnosů z prodeje, cen vstupů a nákladové náročnosti činnosti podniku, obchodně platebních podmínek hlavních partnerů. K jeho správnému fungování je jednou z nejdůležitějších úloh sladění záměrů a očekávání jednotlivých středisek na všech úrovních vnitropodnikového řízení.

Základním úkolem rozpočtu je v peněžním vyjádření kvantifikovat vývoj hodnotových veličin (nákladů, výnosů, zisku, aktiv, závazků, příjmů a výdajů):

- pro stanovené období (liší se v závislosti na úrovni řízení, pro kterou je rozpočet sestaven – pro strategické, taktické či operativní řízení),
- pro stanovený (konkrétně vymezený) objem a strukturu činností (vytvořených a prodaných výkonů),
- pro podnik jako celek či konkrétní hierarchicky nižší úroveň řízení (středisko),
- při předpokládaných změnách podmínek v procesu tvorby výkonů (hospodárnosti nákladů) a v procesu prodeje výkonů zákazníkům (ziskovosti výnosů). (FÍBÍROVÁ, 2007, s. 350)

Podnikový rozpočet (Master Budget) – konečný výsledek dílčích rozpočtů středisek na všech úrovních vnitropodnikového řízení, který kvantifikuje očekávaný budoucí hospodářský výsledek v rozpočtové výsledovce, změnu peněžních toků v rozpočtu peněžních toků a finanční pozice v rozpočtové rozvaze. (FÍBÍROVÁ, 2007, s. 350)

Účinnost rozpočtu nebo formalita?

Formální a neúčinný rozpočet vzniká jako rozpis vrcholových finančních ukazatelů podniku na nižší úrovně řízení, aniž by byl respektován vývoj rychle se měnících podmínek na trhu a ovlivnitelnost stanovených úkolů výkonnými řídicími pracovníky na hierarchicky nižších úrovních řízení.

Účinný rozpočet je neoddělitelný od vlastního procesu řízení a závisí na metodách sestavení rozpočtu, na jeho postavení v systému nástrojů řízení a motivačním působením a na chování řídicích pracovníků na všech úrovních vnitropodnikového řízení.

3.3.2 Základní funkce a etapy sestavování rozpočtu

Základní funkcí plánů a rozpočtů je podporovat procesy rozhodování a stanovení cílů a úkolů pro období, které nastane. Nicméně rozpočty neřeší problémy, nezaručují úspěchy a nejsou ani bezpodmínečně nutné pro úspěch. Některé firmy nepřikládají plánování a rozpočtování velký význam.

Základní funkce rozpočtu:

- stanovuje cíle ve vývoji hodnotových veličin v daném období (na jeden rok, s rozdělením na stanovená kratší časová období) v návaznosti na strategické (dlouhodobé) cíle. Má plánovací funkci,
- koordinuje činnost středisek uvnitř podniku v návaznosti na vymezení jejich pravomoci a odpovědnosti organizační a ekonomickou strukturou podniku. Má koordinační funkci,
- motivuje řídicí pracovníky středisek k dosažení dílčích úkolů v souladu s cíli podniku jako celku. Má motivační funkci,
- je nástrojem kontroly skutečného vývoje hodnotových veličin v porovnání s jejich výší stanovenou rozpočtem. Má kontrolní funkci,
- umožňuje měřit výsledek činnosti středisek (řídicích pracovníků). Plní funkci měření výkonnosti. (FÍBÍROVÁ, 2007, s. 353)

Motivace řídicích pracovníků

Ovlivňování chování řídicích pracovníků prostřednictvím rozpočtu umožňuje motivovat jejich činnost v souladu s cíli podniku.

Rozpočtem se zadává středisku úkol, který by měl být dosažen za určitých podmínek a při splnění dvou základních předpokladů:

- aktivní podíl řídicích pracovníků zodpovědných za činnost konkrétních středisek na přípravě rozpočtu nákladů střediska (na středisko negativně působí rozpočet „nadiktován“ shora, který omezuje prostor pro rozhodování řídicích pracovníků a ti jej potom odmítají),
- k hodnocení dosažených výsledků středisek, vedle pevně stanovených ukazatelů rozpočtu, se doporučuje využívat i relativní hodnocení dosažených výsledků mezi středisky s porovnatelným charakterem činnosti a vytvářet rovnováhu mezi soutěživostí a kooperací uvnitř podniku. (FÍBÍROVÁ, 2007, s. 354)

Přestože se moderní řízení stále vyvíjí s orientací především na budoucnost je občas plánování vnímáno jako zkosnatělý nástroj minulého režimu, kdy pětiletky vládly východní části Evropy.

Dokonce existují argumenty, které popírají význam plánů a rozpočtů, protože se těžko odhaduje budoucí vývoj a základní faktory, které jsou brány jako vstupní údaje při sestavování plánů a rozpočtů (odhad prodeje, vývoj cen...).

Dalším faktorem proti potřebě rozpočtů se uvádí fakt, že podnik nestíhá pružně reagovat na změny vnějšího okolí, jelikož postupuje dle „návodu“ (tím je rozpočet, plán).

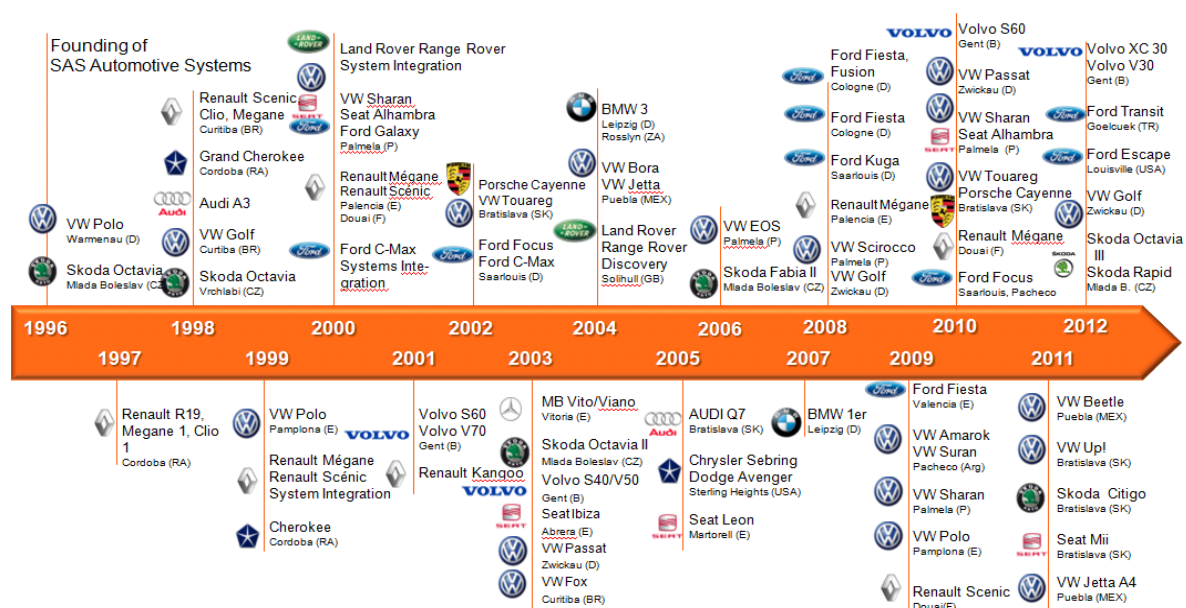
Na druhou stranu rozpočty slouží ke „srovnání případně kontrole“ plnění cílů podniku, které si podnik předurčil. Pouhým srovnáním plánu a skutečnosti lze zjistit, zda dochází k jejich naplňování či ne, a v jaké míře.

4 Praktická část

4.1 Představení společnosti

Společnost SAS Automotive Systems byla založena v roce 1996 jako společný podnik společností Continental a VDO, poté jej v roce 2002 koupila společnost Faurecia. Její vedení sídlí v Německu v Karlsruhe. Předmětem činnosti společnosti je vývoj, montáž a logistika automobilových modulů (modul/kokpit = přístrojová deska + podvolantový model + pedály + klimatizace + řídicí jednotka). Působí ve 12 zemích po celém světě, kde zaměstnává okolo 4.200 zaměstnanců. V roce 2011 objem produkce činil 4,4 milionů kokpitů a obrat 3,6 miliard EUR.

Obrázek č. 4 Začátek výroby jednotlivých projektů - celosvětově



© SAS Automotive Systems 2012

Zdroj: Interní podniková dokumentace

V ČR působí dceřiná společnost SAS Autosystemtechnik, s.r.o. (dále jen SAS), která má sídlo v průmyslové zóně Plazy u Mladé Boleslavi. Oblast produkce je montáž kokpitů, předlogistika, skladování a manipulace s jednotlivými součástkami, přebalování součástek (pro zahraniční projekty), sekvencování součástí a dodávka v režimu Just- In- Sequence (JIS) přímo na montážní linku k zákazníkovi.

SAS patří mezi středně velkou, výrobně – montážní společnost, která v současnosti v ČR zaměstnává 303 kmenových (416 včetně tzv. agenturních) pracovníků. Objem výroby společnosti je 402.337 kokpitů (cca 1.698 kokpitů za den) a obrat 7,8 miliard Kč (v roce 2012). Největším zákazníkem je Škoda Auto, a.s., Mladá Boleslav (dále jen Škoda, a.s.). V současné době jsou jejími projekty kokpity pro značku Škoda Fabia II, Škoda Octavia III, Škoda Rapid a Seat Toledo.

„Just- In- Sequence“ (JIS) - vysvětlení, jak je realizováno u SAS.

Výrobci aut, mezi něž patří i výhradní zadavatel Škoda, a.s., se snaží eliminovat nadbytečné zásoby komponent v montážním závodě. Aby výroba produkující až několik stovek vozů denně mohla bezchybně a plynule fungovat, musí bezchybně fungovat i logistické zásobování komponent nebo modulů potřebných pro výrobu těchto vozidel. Skladování takového množství komponent zabírá neuvěřitelné množství plochy na skladování, kterou je potřeba využít pro účely výroby, znamená to i obrovskou zátěž v množství prostředků vázaných v zásobách. Proto automobilky aplikují princip dodávek označovaných JIS. V těchto případech jednotlivé díly putují na linku přesně v pořadí, ve kterém se budou montovat do automobilů. Automobilka pošle dodavateli plán výroby jednotlivých vozidel s přesným pořadím montovaných vozidel a požadavky na moduly od dodavatele. Ten pak dodává díl přímo na montážní linku přesně v pořadí vyráběných vozů na lince. Pořadí se určuje během plánování výroby a je zasláno přibližně 2 dny před samotnou montáží v podobě sekvenčních impulsů, které definují pořadí, v jakém je potřeba jednotlivé moduly dodat. Toto pořadí ale nemusí být definitivní a může být ještě upravováno díky nenadálým událostem, které se mohou vyskytnout např. během svařování a lakování. Tyto drobné nuance mohou vozidlo vyřadit, a když se vada opraví, je karoserie vložena zpět na linku. Dodavateli nezbývá, než být schopen velice pružně a okamžitě zareagovat na poslední chvíli. Veškeré chybné dodávky, které by mohly vést až k zastavení výroby, automobilky tvrdě trestají nemalými pokutami. Případné chyby na straně dodavatele se řeší spěšnou dodávkou, která navyšuje finanční zatížení podniku nadbytečnými náklady, které mohou být odvislé i od dojezdové vzdálenosti dodavatele od automobilky.

4.2 Organizační struktura

Statutárním orgánem společnosti SAS jsou tři jednatele, kteří mohou jednat samostatně jménem společnosti. Jsou oprávněni také k zastupování a podepisování.

Strukturu managementu skupiny SAS Automotive Systems tvoří dvě úrovně:

1. Úroveň řízení – kde se rozlišuje management v rámci skupiny SAS Automotive Systems

- Manažer úroveň 1: Head of Department (corporate nebo regionu – u SAS je to centrála v Karlsruhe)
- Manažer úroveň 2: ředitel závodu (SAS Autosystemtechnik, s.r.o., Mladá Boleslav)
- Manažer úroveň 3: manažer/ vedoucí oddělení, manažer projektu
- Manažer úroveň 4: vedení provozu, skladu
- Další úroveň: vedoucí směny, vedoucí ACT (Autonomous Cockpit Team)

2. Úroveň oblast zodpovědnosti – v rámci firmy, regionu a závodu určuje rozsah zodpovědností pro dané oddělení, vedoucí a ostatní pozice

- generální vedení – má celkovou a konečnou zodpovědnost pro všechny funkce, regiony, závody a projekty
- nejvyšší vedení – zodpovídá za celkové řízení všech předpisů, standardů a směrnic vytvořených a zavedených pro všechny funkce, závody a projekty
- regionální vedení – má celoregionální zodpovědnost za všechny závody a projekty patřících do příslušného regionu
- management závodu – má zodpovědnost za všechny funkce závodu patřících do organizace závodu

4.2.1 Základní organizační struktura

Společnost SAS je rozdělena na samostatná organizační oddělení, která nemají právní subjektivitu. Oddělení mají přesně vymezenou činnost v rámci výrobních nebo režijních aktivit a mají svého odpovědného vedoucího (úroveň 3), který je přímo podřízen řediteli závodu (úroveň 2). Veškeré procesy ve společnosti se řídí manažerským systémem

„Cockpit Expert System“ (CES), který je založen na 10 procesech, které odrážejí 6 fází projektu, a je rozdělen na 3 základní kategorie procesů:

- | | |
|----------------------|--|
| 1. Řídící proces: | 1. Vedení závodu |
| 2. Hlavní procesy: | 2. Zákaznický servis |
| | 3. Engineering |
| | 4. Operations (montáž/ logistika) |
| | 5. Řízení dodavatelského řetězce |
| 3. Podpůrné procesy: | 6. Řízení kvality |
| | 7. HR (personalistika) |
| | 8. Controlling a finance/administrativa závodu |
| | 9. IT (informační technologie) |
| | 10. Organizace ACT (Autonomous Cockpit Team) |

Odpovědnost vedoucích pracovníků

Ředitel závodu odpovídá za celkový chod, řádné hospodaření a strategické řízení společnosti. Je povinen plnit stanovené úkoly a ukazatele.

Vedoucí oddělení *Zákaznického servisu* zajišťuje a projednává potřeby zákazníka, na které reaguje v souladu se zájmy společnosti a zodpovídá za uzavírání a vyjednávání smluv se zákazníkem (Škoda, a.s.).

Vedoucí oddělení *Engineering* plánuje a technicky zajišťuje hlavní výrobní a logistické procesy, pečuje o výrobní prostředky a zařízení firmy. Řídí změny produktu a procesu přičemž ho optimalizuje z pohledu času a nákladů.

Vedoucí oddělení *Operations* (montáž a interní logistika) zodpovídá za montážní a logistické procesy a řádné využívání výrobních, manipulačních a skladových zařízení. Určuje rozmístění pracovníků na pracovišti.

Vedoucí oddělení *Řízení dodavatelského řetězce* (Supply Chain Management – SCM), tzv. předlogistika, řídí výběr dodavatelů a uzavírá kupní smlouvy na dodávky služeb a

neproduktivního materiálu (jedná se o materiál/náklady, které nejsou v kokpitu přímo vidět – mazadla, kancelářské potřeby atd.).

Vedoucí oddělení *Řízení kvality* plánuje, monitoruje a vyhodnocuje procesy ovlivňující výslednou kvalitu produktů a procesů. Pečuje o spokojenost zákazníka s ohledem na kvalitu produktu a služeb. Dokumentace společnosti je též řízena tímto oddělením.

Vedoucí oddělení *HR* (lidské zdroje) vede osobní agendu zaměstnanců, včetně uzavírání smluv a jejich naboru. Podílí se na vedení organizace, evidenci školení a tvorbě sociálních programů a předpisů, kdy se účastní i kolektivních vyjednávání. Dále zpracovává mzdy, vnitřní předpisy a vyjednává s úřady v této oblasti.

Vedoucí oddělení *Controlling a finance* zodpovídá za řízení finančních toků, vedení účetnictví a správu daní. Má odpovědnost za roční uzávěrku a kontroluje finanční hospodaření společnosti. Poskytuje a sumarizuje managementu podklady pro jeho rozhodování.

Vedoucí oddělení *IT* (informační technologie) zajišťuje a udržuje softwarovou a hardwarovou podporu, zprostředkovává datové služby a zajišťuje informační toky s hlasovými službami.

Vedoucí oddělení *Projektový Engineering* podporuje rozvoj zakázek a zodpovídá za plánování a realizaci projektů ve stádiu předsériové výroby (určuje, jak bude proces vypadat).

Vedoucí oddělení *Organizace ACT* (Autonomous Cockpit Team) - malé oddělení, které má maximálně 12 pracovníků přímo na lince. Vedoucí oddělení je pracovník, který má zastupitelnost za všechny členy týmu (nejzkušenější pracovník, který může kdykoliv „zaskočit“), provádí zácvik nových pracovníků na lince, či zácvik stávajících pracovníků na nové lince.

Každý manažer zastupuje společnost navenek ve věcech, které se týkají činností ve svěřené oblasti. Je oprávněn delegovat pravomoci na své podřízené, aniž se tím zbavuje své právní a jiné odpovědnosti.

Každý manažer je oprávněn vydávat pokyny v působnosti jeho úrovně řízení a organizační jednotky.

Tato pravomoc vydávat pokyny v rámci organizační jednotky (provoz a centrální sklad) je udělena vedoucím, kteří za tyto jednotky zodpovídají (vedoucí provozu, vedoucí skladu).

4.2.2 Centralizace a decentralizace

Organizační struktura již napovídá, že ve společnosti SAS je uplatňován převážně centralizovaný přístup k odpovědnostnímu řízení.

Úkoly jsou střediskům zadávány v kratším časovém intervalu - v měsíční periodicitě dle plánu. Kontrolovány jsou z nadřazené úrovně též v měsíční periodicitě.

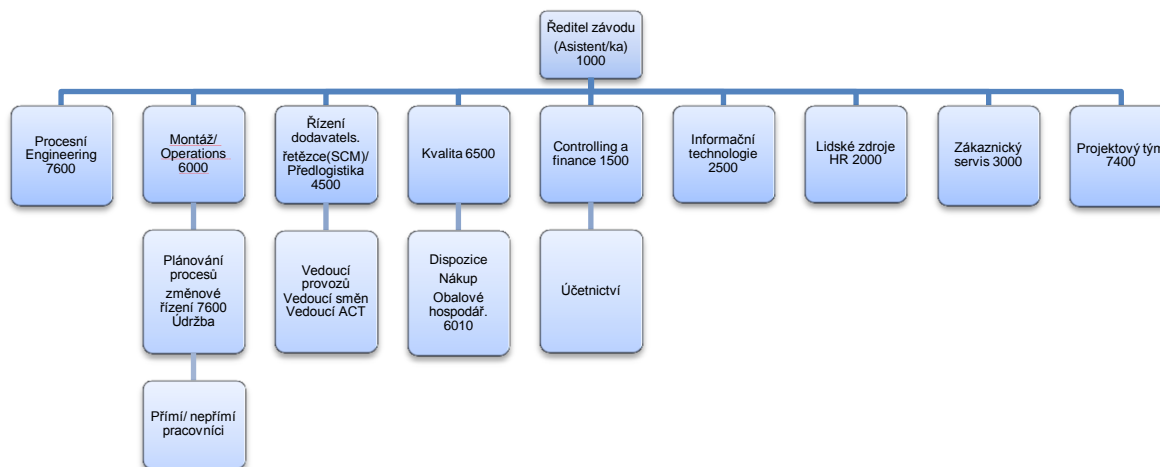
Střediska mají stanoveny jasné úkoly, které by měly plnit. Jelikož plán výroby/odbytu je centralizován do jednoho za celou firmu, hlavním kritériem je, jak hospodárně a jakostně útvar plní zadané úkoly. Snahou firmy je požadovaný kokpit vyrobit co „nejefektivněji“, jelikož tržby jsou předem dané na základě dlouhodobých smluv se zákazníkem.

Co se týče izolovanosti od vlivů vnějšího prostředí, střediska nejsou izolována, protože když se změní plán výroby u zákazníka tím, že klesne nebo stoupne produkce, ihned se musí učinit odpovídající opatření i ve výrobě společnosti SAS. To vede ke zvýšení či snížení počtu pracovníků na lince tak, aby byla udržena produktivita práce rovnající se marži. Proto reakce na změny musí být okamžitá, střediska na ní musí reagovat operativně. Hmotná zainteresovanost vedoucích pracovníků firmy je vázána na skutečně dosažené výsledky hodnocené za celou firmu (dosažení zisku, vygenerování hotových prostředků) a dále ještě mají jednotlivá oddělení své vlastní úkoly, jejichž hodnocení je prováděno na základě tzv. Business Indicators (BI) – Obchodních indikátorů kvality, kterými jsou specifikovány úkoly jednotlivých oddělení; např. v oddělení HR – nemocnost, fluktuace; v oddělení Operations – prстоje u zákazníka z viny SAS, atd. BI se průběžně sledují a na jejich základě jsou nastavené odměny vedoucích pracovníků (více kapitola 4.5).

4.3 Ekonomická struktura společnosti

Základní ekonomickou jednotkou společnosti SAS jsou odpovědnostní nákladová střediska, která odpovídají organizačním jednotkám, tak jak jsou zobrazena v následujícím organogramu.

Obrázek č. 5 Organizační struktura SAS Autosystemtechnik, s.r.o.



Zdroj: Interní podniková dokumentace, upraveno autorem

- Střediska
 - 1000 Vedení závodu
 - 1300 General
 - 1500 Oddělení Controllingu/administrativa
 - 2000 HR (personalistika)
 - 2500 IT (informační technologie)
 - 2522 C – IT (corporate IT)
 - 3000 Zákaznický servis
 - 4500 Řízení dodavatelského řetězce/předlogistika
 - 6000 Operations (montáž/logistika)
 - 6010 Materiál
 - 6500 Řízení kvality
 - 7400 Projektový tým
 - 7600 Procesní engineering

- Provozy
 - Plazy – vlastní výrobní závod, kde se montují kokpity pro všechny projekty.
 - Mladá Boleslav - jedná se o linku přímo v závodu Škoda, a.s., která se dělí podle projektů integrovaných přímo do výrobní linky (co linka to 1 výrobní projekt).

Pozn.: Od 1.8.2013 došlo k přesunutí výroby do závodu v Plazech a do Škoda, a.s., jsou kokpity dodávány v rámci JIS přímo na linku zákazníka.

Sředisko 1000 Vedení závodu – ředitel závodu.

Sředisko 1300 General – všeobecné středisko, které se využívá jako pomocné pro účtárnu. Účtují se na ně společné náklady za celý závod (např. oprava kávovaru). Na konci měsíce se tyto náklady rozúčtují na střediska podle podlahové plochy.

Sředisko 2522 C – IT jedná se o fiktivní středisko, které je sice zahrnuto mezi střediska SAS, ale má vlastní rozpočet schválený v Německu a je věcně i funkčně podřízeno vedoucímu IT Corporate v SRN.

4.3.1 Typy středisek

Všechna střediska jsou vedena jako základní rozpočtová i nákladová organizační jednotka. Výnosy jsou vedeny pouze za celou firmu podle jednotlivých projektů (Škoda Rapid, Seat Toledo...).

4.4 Plán, rozpočet

4.4.1 Tvorba plánu rozpočtu

Plán rozpočtu na nadcházející rok se tvoří tak, že prvotní návrh zpracují vedoucí pracovníci za každé nákladové středisko spolu s návrhem na investice a lidské zdroje. Za tyto návrhy odpovídá každé středisko samostatně. Controlling je sumarizuje za celou firmu a představí řediteli, který případně provede další úpravy. Tento plán je považován za základ ročního plánu a nazývá se Plán XI, jelikož se sestavuje v listopadu. Plán XI je platný rozpočet na následující rok. Poté, co Plán XI schválí ředitel, postupuje dále ke schválení regionálnímu vedení v Německu.

Ve druhém čtvrtletí následujícího roku, kdy již fakticky platí Plán XI, se tvoří Plán V (schvaluje se v květnu), který upřesňuje tento rozpočet dle aktuální situace ve firmě. Současně se zpracovává strategický plán s výhledem na 5 let, který slouží k uvolnění investic ze strany akcionářů (Continental a Faurecia). Schvalovací postup je stejný jako u Plánu XI (viz příloha č. 1 Ukázka plánu na rok 2013).

Schválený rozpočet je závazný pro celou firmu s tím, že v pravomoci ředitele je přesouvat prostředky z jednoho střediska na druhé, ale pouze v rámci schváleného rozpočtu na firmu, který se nesmí překročit. Překročení rozpočtu nad rámec Plánu XI povoluje pouze regionální vedení (1. úroveň řízení). Tvorba plánu je tedy centralizovaná v tom smyslu, že jednotliví vedoucí středisek dostanou částku maximální výše nákladů, do které se musí vejít, a jejíž plnění je sledováno na měsíční bázi.

4.4.2 Tvorba plánu výroby

Plánování výroby se odvíjí na základě získaných dat od zákazníka:

1. plánovaného objemu výroby aut.
2. charakteristiky provozu výroby, tzv. takt zákazníka.
3. počtu vyrobených kusů aut denně (např. zákazník plánuje, že model Octavia bude vyráběn ve 3- směnném provozu v kapacitě 800 kusů/den).
4. plánovacího kalendáře výroby, což představuje, kdy se bude vyrábět a kdy jsou plánované odstávky zákazníkem – svátky, celozávodní dovolené atd.

Ze získaných dat oddělení Operations navrhne, dle zadaných kritérií, plán zaměstnanců montáže (montážní čas na jeden kokpit, plánovaná produktivita montážní linky, takt zákazníka) a naplánuje též logistické procesy (rozmístění pracovníků na pracovišti, využití výrobních, manipulačních a skladových zařízení).

Takto získaný přehled potřeb má vliv na počet přímých pracovníků (cca 330 zaměstnanců). Oddělení Controllingu na základě předpokládaných počtů pracovníků provede nákladové nacenění těchto zdrojů, čímž je připravena převážná většina plánu.

Dále se musí nacenit tzv. předlogistika, kde jsou vyčísleny náklady na logistické služby v rámci jednotlivých projektů (přeprava materiálu od jednotlivých dodavatelů do SAS) a spočítá se kalkulace na průměrný kokpit (typů kokpitů je celá řada od základní po luxusní verzi; pro plánování se kalkuluje cena na tzv. průměrný kokpit). Prodejní cena na jeden průměrný kokpit je daná od zákazníka na základě dlouhodobých smluv a marže z předlogistiky.

Fixní náklady (OPEX – operating expense) se plánují na střediska a nepřepočítávají se na kokpit. Jednotliví vedoucí středisek si na základě známých požadavků zákazníka (objem produkce, směnnost na jednotlivých linkách...) naplánují/navrhnu své potřeby nákladů, včetně počtu technicko- hospodářských pracovníků (cca 55 zaměstnanců), nepřímých pracovníků (údržba, kvalita – cca 20 zaměstnanců) a ostatních nákladů (leasing vozíků, školení, energie, služby, IT služby...), které se nacházejí v Plánu V nebo XI.

Variabilní náklady – pro Škoda, a.s., se rozlišují 4 úrovně ceny kokpitu:

cena **A** = montážní cena, kterou tvoří náklady na pracovníky + náklady na investice (odpisy + energie + pronájem skladovací plochy),

cena **B** = převoz (JIT přeprava): 90 % tvoří autodoprava,

cena **C** = sekvenční cena (obslužní logistické ceny na lince), která představuje svazek na takt (příprava 400 druhů svazků),

cena **D** = cena za předlogistiku (cena průměrných komponentů) marže 4 %.

Produktivita práce musí dodržet tuto kalkulaci.

„Savings“ (úspory) – v dlouhodobé smlouvě (po dobu trvání projektu) se zákazníkem je dohodnuto, že každý rok se cena postupně snižuje o 4 %, jak se tzv. „odchytává“ výrobní

proces. V praxi to znamená, že čím delší doba od najetí nového výrobního procesu uplyne, tím více by se měly eliminovat chyby na lince a proces by se měl stát plynulejším, rutinnějším a efektivnějším.

4.5 Business indicators (Obchodní indikátory kvality)

Obchodní indikátory kvality (dále jen BI) fungují ve společnosti již od roku 2005 a jsou stanoveny vnitřním standardem mateřské společnosti SAS Automotive Systems Karlsruhe. Postupně prošly 14 změnami, které se týkaly buď drobných úprav (změny v popisu, výpočtu, vykazovaném období, odpovědnosti, v dalším vysvětlení indikátoru či upřesnění) nebo radikálnějšími změnami (zrušení indikátoru a zavedení nového; např. ke zrušení indikátoru docházelo povětšinou z důvodu subjektivity, kdy výsledná hodnota indikátoru nemohla být úsilím odpovědného oddělení ovlivněna).

V zásadě jsou indikátory pro každý rok stejné, ale vždy se mění cílová hodnota ukazatele, tzv. „Target“. Cílové hodnoty ukazatele se liší pro jednotlivé závody.

Tabulka č. 3 Příklad indikátoru v různých závodech

Account Description (popis účtu)	Plant (závod)	June YTD 2013 (6/2013) za rok k datu	Target 12/2013 (cílová hodnota)	Target 12/ 2014 (cílová hodnota)
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Bratislava	1,01%	2,00%	2,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Gent	9,90%	9,00%	8,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Cologne	8,45%	6,50%	7,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Leipzig	4,49%	9,00%	6,50%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Mlada Boleslav	2,04%	2,00%	2,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Saarlouis	9,27%	7,00%	8,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Zwickau	8,39%	6,50%	8,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Hambach	n/a	n/a	6,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Region NEE	5,14%	6,00%	5,94%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Curitiba	1,09%	2,00%	2,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Palencia	3,20%	5,00%	5,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Douai	1,23%	7,00%	6,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Almussafes	0,00%	0,00%	3,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Pacheco VW	5,55%	5,00%	5,50%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Palmela	6,06%	2,00%	5,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Pamplona	6,57%	5,50%	5,50%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Puebla	0,00%	2,00%	1,50%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Vitoria	3,57%	3,00%	3,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Gölcük	1,05%	3,00%	3,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Taubaté	n/a	n/a	2,00%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	Region SWE	3,02%	3,95%	3,77%
Absence rate - Illness Rate (nemocnost)	SAS Group	3,84%	4,79%	4,68%

Zdroj: Interní podniková dokumentace, upraveno autorem

Silný a účinný systém řízení je založen na těchto ukazatelích BI a jeho cílem je sledování hlavních procesů v rámci společnosti.

Indikátory odrážejí skutečnou situaci procesu, ukazují trendy a poskytují informace vedení organizace s cílem nařídit nápravná opatření, což by mělo vést k neustálému zlepšování průběhu všech procesů. Ke sledování a kontrole termínů týkajících se nápravných opatření mateřská společnost používá systém UWAP. (Pozn.: UWAP - program, který je zaveden ve všech závodech, kam se zadávají termíny plnění ukazatelů a jejich kontrola).

Účelem tohoto standardu je poskytnout konzistentní definici procesních ukazatelů, které jsou považovány za důležité pro měření stávajícího stavu systému SAS Automotive Systems k řízení závodů po celém světě. A ty pak slouží též k vymezení jednotlivých cílů společnosti.

Kromě měsíčního přehledu o úrovni výsledků závodu je povinností nejvyššího vedení sledovat stav příslušného ukazatele na měsíční bázi a postupovat dle přesně vymezených pokynů v případě odchylky od cílené hodnoty.

Indikátory jsou členěny do 4 typů:

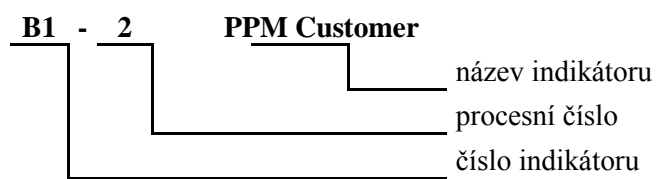
- 1) zaměstnanecké ukazatele - poskytují informace, jak zaměstnanci vnímají organizaci a její prostředí a zároveň monitorují, co by mohlo vést ke zlepšení jejich pracovní výkonnosti. To je měřeno a posuzováno z častých průzkumů mezi zaměstnanci, přičemž výsledky jsou předmětem nápravných opatření,
- 2) zákaznické ukazatele – zákazníci jsou spokojeni, pokud je splněno jejich očekávání a produkty (služby) jsou poskytovány v souladu se smluvními ustanoveními. Zákazníci poskytují hodnocení spokojenosti, která jsou důležitá pro to, aby bylo jasné, jak je společnost SAS Automotive Systems jimi vnímána. Vnitřní měření výkonnosti týkající se stížností a řízení změn jsou využita k předvídaní spokojenosti zákazníků,
- 3) sociální ukazatele – odrážejí výsledky v oblasti povinnosti a odpovědnosti organizace pokud jde o životní prostředí, kulturu, přírodní zdroje, zdravotní a sociální péči,
- 4) ukazatele související s důležitými výsledky společnosti – sledují finanční výsledky společnosti. Jelikož tyto ukazatele nejsou přímo spojené s ukazateli automobilového systému, nejsou předmětem tohoto standardu. V SAS jsou známy jako „provozní

hlášení“, která ve formě účetních výkazů poskytuje oddělení Controlling nejvyššímu vedení SAS Automotive Systems v Karlsruhe.

4.5.1 Korelační matice a přehled indikátorů

Následující matice zobrazuje vztah jednotlivých ukazatelů podle typů indikátorů (členění podle typu 1) až 4)). Některé ukazatele mají i více klasifikací.

Příklad označení indikátoru



Tabulka č. 4 Korelační matice a přehled indikátorů

number/ číslo	Title / název	Resp./ odpovídá	ES	EP	CS	SP	OR
B1 - 2	PPM at Customer (PPM parts per million) = chyba na million ks u zákazníka)	Q			x		x
B2 - 2	Average Audit Points at Customer (průměrné auditové body u zákazníka)	Q			x		x
B3 - 2	Max Audit points at Customer (maximální auditové body u zákazníka)	Q			x		x
B4 - 2	Line Standstill at Customer (prostoje u zákazníka způsobené SAS)	OP			x		x
B5 - 4	Line Standstill at SAS (prostoje u SAS)	OP			x		x
B6 - 2	Field Complaints (stížnosti na výrobu)	Q			x		x
B7 - 2	Incidents at Customer (nehody u zákazníka)	Q			x		x
B8 - 5	Stock Coverage (doba obrátky zásob ve dnech)	SCM					x
B9 - 5	Obsolete Components Inventory (zastaralé položky zásob)	SCM		x			x
B10 - 5	Scrapped Obsoletes (sešrotované komponenty)	SCM			x		x
B11 - 5	Costs for Premium Freight caused by SAS (náklady příplatkové dopravy způsobené SAS)	SCM		x			x
B13 - 4	First Pass not O.K. (první "skenování" není v pořádku)	OP		x			x
B14 - 4	Scrap caused by SAS (náklady na šrot způsobený SAS)	OP		x			x
B17 - 5	PPM Supplier (PPM chyba na million ks u dodavatele)	Q			x		
B18 - 6	Electrical Energy Consumption (spotřeba elektrické energie)	Q				x	
B19 - 6	Gas/Oil Consumption (spotřeba plynu/oleje)	Q				x	
B20 - 6	Recyclable Waste Disposal (likvidace recyklovatelného odpadu)	Q				x	
B21 - 6	Non Recyclable Waste Disposal (likvidace nerecyklovatelného odpadu)	Q				x	
B22 - 7	Absence Rate (nemocnost)	HR	x			x	
B23 - 7	Fluctuation (fluktuační)	HR	x			x	
B31 - 4	Non Quality Losses and Line Efficiency (prostoje nezpůsobené kvalitou = interní prostoje)	OP		x			x
B42 - 4	Maintenance (údržba)	IEOE			x		x

Zdroj: Interní podniková dokumentace, upraveno autorem

Vysvětlivky použitých zkratk:

ES – Employee Sense of Organisation (vnímání společnosti zaměstnancem = loajalita zaměstnance ke společnosti)

SP – Social Performance (společenská výkonnost)

OR – Operation Report (provozní hlášení)

EP – Employee Performance (výkonnost zaměstnanců)

CS – Customer Sense of Organisation (vnímání společnosti zákazníkem)

Q – oddělení Řízení kvality (6500)

OP – oddělení Operations (6000)

SCM – oddělení Řízení dodavatelského řetězce (4500)

HR – oddělení lidských zdrojů (2000)

SPB – oddělení Zákaznického servisu (3000)

IEDE – oddělení Procesního engineeringu

PPM – parts per million (chyba na million kusů)

4.5.2 Stručný popis indikátorů

B1- 2 PPM at Customer [ppm] (chyba na milion ks u zákazníka)

- ukazatel zobrazuje počet modulů, které nesplňují podmínky ještě před tím, než jsou dodány konečnému zákazníkovi,
- zdrojem jsou měsíční hlášení z koordinačních schůzek mezi SAS a zákazníkem. Zákazník nahlásí množství modulů, které byly zamítnuty a jsou oficiálními údaji pro tento ukazatel

$$\text{Výpočet: } \frac{\Sigma \text{ zamítajících tvrzení od zákazníka}}{\Sigma \text{ části / moduly / dodávky}} * 1.000.000$$

B2 – 2 Average Audit Points at Customer [points] (průměrné auditové body u zákazníka)

- ukazatel zobrazuje průměrné hodnocení kokpitů, které byly předmětem auditu u zákazníka; používá se metoda výpočtu platná u zákazníka

$$\text{Výpočet: } \frac{\Sigma \text{ bodů}}{\Sigma \text{ modulů}}$$

Příklad: Zákazník audituje 20 vozů/měsíčně:

13 modulů získalo 0 bodů

5 modulů získalo 10 bodů

1 modul získal 20 bodů

1 modul získal 30 bodů

$$\frac{(13*0)+(5*10)+(1*20)+(1*30)}{20}= 5 \text{ bodů}$$

Pozn.: hodnocení ve stupnici 0-100 bodů (po deseti), kdy 0 je nejlepší a 100 nejhorší hodnocení.

B3 – 2 Max. Audit Points at Customer [points] (maximální auditové body u zákazníka)

- ukazatel zobrazuje hodnocení nejhoršího modulu, který byl kontrolován u zákazníka; auditní body přiděluje zákazník (Škoda, a.s.)

Příklad: Zákazník audituje 20 vozů/měsíčně:

13 modulů získalo 0 bodů

5 modulů získalo 10 bodů

1 modul získal 20 bodů

1 modul získal 30 bodů

Výpočet: nejhorší modul získal 30 bodů, výsledky budou hlášeny v reportu.

B4 – 2 Line Standstill at Customer [min] (prostoje u zákazníka způsobené SAS v min)

- ukazatel zobrazuje dobu prostoje na lince u zákazníka bez ohledu na to, zda je přerušení účtováno SAS
- indikátor ukazuje 3 důvody pro zastavení linky:
 - a) způsobené zákazníkem,
 - b) způsobené dodavatelem (jiným než společností SAS, např. špatný materiál),
 - c) způsobené SAS.

Příklad: Linka byla zastavena na 5 minut ze strany zákazníka.

Linka byla zastavena na 10 minut ze strany SAS.

Započítá se 5 minut, protože indikátor sleduje prostoje ze strany zákazníka nikoliv SAS.

B5 – 4 Line Standstill at SAS [min] (prostoje u SAS v min)

- ukazatel zobrazuje dobu prostoju na lince ze strany SAS bez ohledu na to, zda je prerušení uctovano SAS,
- indikator ukazuje 3 duvody pro zastavení linky:
 - a) způsobené zákazníkem,
 - b) způsobené dodavatelem,
 - c) způsobené SAS.

Příklad: Ze strany SAS byla montážní linka zastavena 3x během měsíce:

1. 30 minut kvůli nedostatku součástek od dodavatele.
2. 10 minut kvůli selhání v procesu ze strany zákazníka.
3. 5 minut z důvodu poškozených komponent na montážní lince.
4. 15 minut z důvodu nedostatečné kapacity montáže navigační jednotky.

Celkový prostoje na lince: $30+10+5+15=60$ minut

Ze strany SAS je započteno 50 minut, protože 2. zastavení na 10 minut nebylo zapříčiněno SAS.

B6 – 2 Field Complaints (waranty, breakdown, recalls) [cars/month] (Stížnosti na výrobu - záruka, poruchovost, odvolání aut/měsíc)

- ukazatel zobrazuje havárie a počet stížností na výrobu, které jsou oficiálně oznámeny zákazníkem v rámci účetního období bez ohledu na to, kdy bylo auto vyrobeno. Počet vozidel se počítá, i když se to týká více součástí v jednom automobilu,
- tato zpráva by měla být zaslána C-QM (korporátní manažer kvality) zda existují nějaké záruční reklamace, poruchy a odvolání.

Výpočet: Σ ohlášených záručních reklamací, havárií a odvolání vozů.

B7 – 2 Incidents at Customer [incidents/month] (nehody u zákazníka/měsíc)

- ukazatel zobrazuje další položky spokojenosti zákazníků,
- pro výpočet ukazatele se používá zákaznickova metoda výpočtu,
- nehody jsou hlášeny přímo ze zákaznického portálu.

Výpočet: Σ nehod u zákazníka za měsíc

B8 – 5 Stock Coverage [days] (doba obrátky zásob ve dnech)

- ukazatel zobrazuje zaplnění skladu z hlediska kapitálu. Všechn materiál uložený na výrobu koncových modulů v interním skladu a „na cestě“ (pokud SAS odpovídá za dopravu).

Hodnota komponentů: pořizovací cena

Netto spotřeba: pouze u nové odvolávky se nepočítá

$$\begin{aligned} \text{Výpočet:} \quad & \frac{\text{hodnota zásob materiálu (na konci předchozího měsíce)} * \text{pracovní dny}}{\text{spotřeba materiálu netto v měsíci}} \\ & + \\ & \frac{\text{hodnota materiálu na cestě} * \text{pracovní dny v měsíci}}{\text{spotřeba materiálu netto v měsíci}} \end{aligned}$$

B9 – 5 Obsolete Components Inventory [€] (zastaralé položky zásob v €)

- ukazatel zobrazuje hodnotu zastaralých komponent, které mají být zahrnuty do položky zásob v rozvaze. Např. komponenty již nemohou být použity v důsledku technických změn. Hodnota zastaralých komponent se počítá z pořizovací ceny (účetní hodnoty). Je-li sjednán odkup zastaralé komponenty se zákazníkem nebo dodavatelem a platba je za ni přijata, je odečtena od celkové hodnoty zastaralých komponent. V případě, že komponenty budou sešrotovány, vyřazené součásti se objeví v ukazateli B14- 4 Scrap (šrot) a B10- 5 Scrapped Obsoleses (sešrotované zastaralé komponenty).

Výpočet: Celková hodnota zastaralých komponent= počet ks * pořizovací cena

B10 – 5 Scrapped Obsoleses [€] (sešrotované komponenty v €)

- obdobně jako u B9 – 5 (zastaralé položky zásob)

Výpočet: Celková hodnota sešrotovaných komponentů měsíčně

B11 – 5 Costs for Premium Freight caused by SAS [€] (náklady příplatkové dopravy způsobené SAS v €)

- ukazatel zobrazuje úroveň příplatkové dopravy,

- příplatková přeprava zahrnuje všechny náklady placené SAS, které jsou nezbytné k dodání komponentů pro montáž vedle běžné plánované přepravy (např. nedostatek určitého dílu se operativně řeší vrtulníkovou přepravou, která je velmi nákladná, ale stále je ekonomicky výhodnější, než zastavení výroby ve Škoda, a.s.)
 - zahrnuje: leteckou dopravu, najímanou (charter) dopravu, taxi, spěšnou (sprinter) dopravu a kamionovou dopravu nad rámec běžného plánu,
 - nezahrnuje: náklady na další přepravu, pokud bylo dohodnuto, že ji uhradí třetí strana.

Výpočet: Σ náklady na příplatkovou přepravu měsíčně

B13- 4 First Pass not O.K. [PPM] (první „skenování“ není v pořádku v PPM)

- ukazatel odráží počet modulů, které vykazaly chybu (neprošly při kontrole) vozu na definovaných pracovních stanicích a na konci linky dle požadavku zákazníka.

Výpočet: $\frac{\Sigma \text{ vadných modulů}}{\Sigma \text{ vyrobených modulů}} * 1.000.000$

Příklad: 3 moduly s nulami zjištěnými na 1. kontrole
 2 moduly s konektorem, který není v pořádku na 2. kontrole
 2 opravné moduly s chybnou montáží na 3. kontrole
 5 modulů s přepínačem brzdových světel, který není připojen (SAS zjistil problém v procesu na 4. kontrole)
 3 špinavé moduly detekovány na konci linky na 4. kontrole
 44.000 modulů vyrobených celkem

Výpočet: $\frac{15 \text{ vad ze strany SAS} + 50 \text{ vad od dodavatelů}}{44.000 \text{ modulů}} * 1.000.000 = 1477$

B14 – 4 Scrap caused by SAS [%] (Šrot způsobený SAS v %)

- ukazatel zobrazuje celkové množství odpadu, který nastal v průběhu procesu (montáž, logistika, doprava atd.) včetně hodnoty ukazatele B10 – 5 Scrapped Obsolesces (Sešrotované zastaralé komponenty),

- SAS proces sešrotovaných komponentů:
 - komponenty nejsou použitelné pro původní účel a mají být sešrotovány,
 - SAS musí nést náklady na komponenty (šrot z důvodu odpovědnosti SAS).

Výpočet:
$$\frac{\sum \text{hodnoty sešrotovaných komponentů}}{\text{prodejní cena}} * 100$$

Příklad: započítat do šrotu:

100 komponentů sešrotovaných v pořizovací ceně 100 € = 10.000 €

20 komponentů sešrotovaných v pořizovací ceně 50 € = 1.000 €

Hodnota z ukazatele B10 – 5 (sešrotované komponenty) = 3.000 €

10.000 + 1.000 + 3.000 = 14.000 €

Hodnota všech prodaných komponentů: 16.000.000 €

Výpočet:
$$\frac{14.000 \text{ €}}{16.000.000 \text{ €}} * 100 = 0,088 \%$$

B17 – 5 PPM Supplier [ppm] Supplier rating (PPM dodavatele – dodavatelské hodnocení)

- ukazatel je měřítkem schopnosti dodavatele plnit dohodnuté požadavky na kvalitu (SAS takto hodnotí každého svého dodavatele),
- výpočet nezahrnuje upevňovací materiál (šrouby, matice atd.),
- komponenty, které byly nahlášeny jako vady dodavatele před dodáním, nejsou v tomto výpočtu zahrnuty - pouze pokud nebyly použity k montáži,
- komponenty, které nejsou dle specifikace, ale mají povolenou odchylku, nejsou považovány jako PPM.

Výpočet:
$$\frac{\text{vadné komponenty od dodavatele}}{\text{všechny komponenty od příslušného dodavatele}} * 1.000.000$$

Příklad: Dodáno 10 palet po 10 boxech po 100 komponentech= 10.000 komponentů od dodavatele X:

5 komponentů je vadných – 3 komponenty nefunkční (byly vráceny zpět)

1 komponent vizuálně vadný (byl sestaven s povolenou odchylkou)

1 čárový kód chybí (vráceno zpět)

$$\text{Výpočet: } \frac{5 \text{ reklamovaných komponentů}}{10.000 \text{ dodávaných komponentů}} * 1.000.000\text{PPM} = 500\text{PPM}$$

B18 – 6 Electrical Energy Consumption [kWh/module] (spotřeba elektrické energie kWh/modul)

- ukazatel udává spotřebu energie v závislosti na objemu vyrobených modulů a slouží k posouzení dopadu na životní prostředí SAS,
- ukazatel je součtem několika kategorií: dopravní technika, vysokozdvizné vozíky, nabíjecí stanice, osvětlení, ostatní elektrická zařízení.

$$\text{Výpočet: } \frac{\text{spotřeba elektrické energie}}{\text{vyrobené moduly}}$$

B19 – 6 Gas/Oil Consumption [kWh/ module] (spotřeba plynu a nafty/modul)

- ukazatel udává spotřebu plynu a nafty, která se používá převážně k vytápění, ve vztahu k objemu vyrobených modulů a slouží k hodnocení dopadu na životní prostředí SAS. Pozn.: v SAS Mladá Boleslav se používá jen plyn.

$$\text{Výpočet: } \frac{\text{spotřeba plynu a nafty}}{\text{vyrobené moduly}}$$

B20 – 6 Recyclable Waste Disposal [kg/module] (likvidace recyklovatelného odpadu kWh/modul)

- ukazatel udává množství odpadu, který se vytvořil v závodě a slouží k hodnocení dopadu na životní prostředí SAS. Jedná se o množství odpadu bez ohledu na to, zda SAS platí likvidaci či ne, nebo zda na prodeji odpadu vydělává,
- do recyklovatelného odpadu se zahrnují: všechny druhy papíru, plast, sklo, kov, dřevo a ostatní recyklovatelný odpad.

$$\text{Výpočet: } \frac{\text{recyklovatelný odpad (kg)}}{\text{vyrobené moduly}}$$

B21 – 6 Non- Recyclable Waste Disposal [kg/module] (likvidace nerecyklovatelného odpadu kg/modul)

- obdobně jako u B20 – 6 (likvidace recyklovatelného odpadu).

Výpočet:
$$\frac{\text{neresyklovatelný odpad (kg)}}{\text{vyrobené moduly}}$$

B22 – 7 Absence Rate [%] (nemocnost v %)

- ukazatel zobrazuje procento celkové pracovní doby neodpracované v důsledku nepředvídatelné absence zejména nemocí.

Výpočet:

Měsíčně:
$$\frac{\text{počet neodpracovaných dnů v důsledku nepředvídatelné absence} * 100}{\text{počet pracovních dnů pro všechny zaměstnance}}$$

Ročně:
$$\frac{\text{průměrný počet neodpracovaných dnů v důsledku nepředvídatelné absence} * 100}{\text{průměrný počet pracovních dnů pro všechny zaměstnance}}$$

Příklad měsíčně: 22 pracovních dní v měsíci (měsíční fond PD),
25 dnů neodpracovaných v důsledku nemocnosti celkem,
75 zaměstnanců (v průměru za závod)
75 zaměstnanců * 22 prac. dnů = 1.650 (pracovních dnů v měsíci pro všechny zaměstnance)

$$\frac{25 \text{ dnů neodpracovaných v důsl.nemocnosti} * 100}{1650} = 1,51 \% \text{ absence}$$

Příklad ročně: Neodpracované dny v lednu = 25
Pracovní dny pro všechny zaměstnance = 1.650
Neodpracované dny v únoru = 25
Pracovní dny pro všechny zaměstnance = 1.500
Neodpracované dny v březnu = 25
Pracovní dny pro všechny zaměstnance = 1.725

$$\frac{\frac{(25+25+25)\text{neodpracované dny}}{3 \text{ měsíce}} * 100}{\frac{(1.650+1.500+1.725) \text{ pracovních dní}}{3 \text{ měsíce}}} = 1,54 \% \text{ absence}$$

- chybějící den: dny, kdy je zaměstnanec nepřítomen pouze v důsledku nepředvídatelných důvodů, tzn. případy neočekávané a náhlé události (nemoc, pracovní úraz, neomluvená absence v práci).

- nezahrnují se: plánované události, např. vojenská služba, civilní služba, mateřská a rodičovská dovolená, práce pro obecní účely atd.
- pracovní dny: všechny dny od pondělí do pátku (např. červen 2013- 20 dnů),
- počet zaměstnanců: všichni zaměstnanci na výplatní listině.

B23 – 7 Fluctuation [%] (fluktuace v %)

- ukazatel zobrazuje zaměstnance v %, kteří dobrovolně oznámili ukončení pracovního poměru (PP) - (nezapočítávají se dohody o rozvázání pracovního poměru navržené ze strany SAS).

Výpočet měsíčně:
$$\frac{\sum \text{dohod o ukončení PP (jen ze strany zaměstnance) v měsíci} * 100}{\text{průměrný počet zaměstnanců v měsíci}}$$

Výpočet ročně:
$$\frac{\sum \text{dohod o ukončení PP za rok} * 100}{\text{průměrný počet zaměstnanců za rok}}$$

Průměrný počet zaměstnanců za rok:

$$\frac{\sum \text{zaměstnanců měsíčně (za každý měsíc v roce)}}{\text{měsíců v roce (12)}}$$

Příklad:
$$\frac{3 \text{ dohody o ukončení PP} * 100}{75 \text{ průměrný počet zaměstnanců v měsíci}} = 4 \% \text{ zaměstnanců}$$

- dohoda o ukončení PP zahrnuje: výpověď nebo neprodloužení smlouvy zaměstnancům,
- průměrný počet zaměstnanců: počet zaměstnanců za jednotku (závod)
Hodnota ukazatele pro zaměstnance se rozlišuje pro MOI (nepřímí pracovníci, kteří nepracují přímo na lince, ale starají se o její chod např. údržba) a MOD (montážní pracovníci) a jsou různé pro zaměstnance MOI & MOD, posuzují se odděleně.

B31 – 4 Non Quality Losses and Line Efficiency [hours] (prostoje nezpůsobené kvalitou)

- ukazatel zobrazuje u MOD (montážní pracovníci) účinnost montážní linky,
- non – Quality- Loses (NQL) prostoje: porovnání vyplacené docházky s časem standardního možného využití kapacity pro montáž (zaměstnanci jsou placeni za 7,5 hodiny pracovní doby, ale linka nejede po celou dobu). Dále hodnotí očekávané i neočekávané prostoje k poskytnutí srovnání mezi plně placenou kapacitou a skutečně zaplaceným odpracovaným časem.

Příklad: Montážnímu dělníkovi je placeno 7,5 hodiny - linka však běží 6,5 hodiny, neběží 0,5 hodiny z důvodu předávání směny a 0,5 hodiny z důvodu organizační porady týmu.

Efektivita je tedy $\frac{6,5}{7,5} = 0,86 * 100 = 86,7 \%$

Pro ukazatel platí, že čím více se blíží k 100 %, tím lépe je linka vytížena (nejlepší stav pro závod).

B42 – 4 Maintenance [%] (údržba v %)

- tento indikátor hodnotí prostoje způsobené stroji a nástroji (tzv. technologiemi, ne zaměstnanci nebo nekvalitním materiálem) v porovnání s čistým výrobním časem

Výpočet:

$$\frac{\text{prostoje způsobené technologií} * 100}{(\text{Netto výroba v minutách} - \text{prostoje na lince způsobené SAS} + \text{prostoje způsobené stroji})}$$

Příklad: 15 min způsobené SAS (část ukazatele B5- 4 prostoje způsobené SAS)

7 min způsobené stroji

420 netto výrobní čas v min

$$= \frac{7 \text{ min} * 100}{(420 \text{ min} - 15 \text{ min} + 7 \text{ min})} = 1,70 \%$$

4.5.3 Vyhodnocování indikátorů

Vyhodnocování indikátorů (ukazatelů) probíhá v programu Hyperion S9. Jedná se o reportovací program v aplikaci Oracle, který obsahuje potřebné vzorce. Odpovědní vedoucí oddělení dosazují jen vstupní hodnoty a program výsledky vyhodnotí sám. Data do systému dodávají všichni odpovědní vedoucí oddělení, co se týče finančních ukazatelů, vedoucí oddělení Controllingu.

Výsledek hodnocení se sleduje měsíčně, kdy v průběhu kalendářního roku jsou odchýlení od cílové hodnoty možná. K 31. 12., tzn. „za rok k datu“ (year – to - date), je důležité indikátory dodržet, jelikož jsou na ně navázány finanční odměny (bonusy), které jsou vypláceny v dubnu následujícího roku. Pokud hodnoty indikátorů k závěrečnému datu nejsou splněny a jsou překročeny (resp. jinak nesplněny), dochází ke krácení bonusů a to až o 20 %.

Výsledek hodnocení indikátorů:

- a) Výsledek je v normě - cílový ukazatel nebyl překročen a hodnocení je v pořádku
- b) Výsledek není v normě – cílová hodnota nebyla ve sledovaném období dosažena
 1. odpovědný vedoucí střediska, u kterého nebyl indikátor dosažen, musí vysvětlit příčiny překročení povoleného ukazatele
 2. odpovědný vedoucí střediska musí přijmout nápravná opatření
 3. odpovědný vedoucí střediska musí do budoucna zabezpečit, aby se tak již nestalo

4.5.4 Případová analýza BI – nemocnost

K bližší analýze jsem si vybrala indikátor B22 – 7 Absence Rate – Illness Absence (nemocnost). Jedná se o ukazatel udávající procento absence zaměstnanců SAS z celkové pracovní doby z důvodu nemocnosti (nemoc, pracovní úraz).

Data jsou generována měsíčně ze mzdového programu a dále zpracována oddělením HR v programu Hyperion S9.

Společnost SAS se snaží minimalizovat nemocnost, protože ta pro ni představuje zvýšené mzdové náklady. Pokud zaměstnanec onemocní, platí jeho nemocenskou a zároveň i plat dalšího dělníka, který ho musí na lince zastoupit.

Proto se SAS snaží minimalizovat nemocnost především zlepšením pracovních podmínek:

- zvelebování pracovního prostředí a sociálního zázemí (jidelny, šatny, sprchy)
- nadstandardní BOZP - speciální ochranné pracovní pomůcky (systém předcházení pracovním úrazům – protiskluzové nátěry atd.),
- proplacením očkování proti chřipce u smluvního závodního lékaře,

- příspěvky na vitamíny (bonusové poukázky od Ticket Pro).

Dlouhodobým průzkumem bylo zjištěno, že nemocnost začátkem roku bývá nejvyšší (chřipkové epidemie v zimních měsících). V letních měsících jsou naplánované odstávky, lidé si vybírají celozávodní dovolenou, která je přizpůsobena Škoda, a.s., takže i nemocnost se rapidně snižuje. Ta zvýšená opět přichází s příchodem zimních měsíců a před plánovanými vánočními odstávkami, potažmo dovolenými.

Cílová hodnota ukazatele pro rok 2013 byla určena mateřskou společností ve výši 2 %, pro rok 2014 je navržena ve stejné výši, což je k 31. 12. (year – to - date tzv. „za rok k datu“) pravděpodobně splnitelné. Hodnotu ukazatele sice lze minimálně ovlivnit, ale přesto je značně subjektivní.

Nemocnost se, na rozdíl od ukazatele B23 - 7 Fluktuace, nesleduje u agenturních zaměstnanců. V případě nemoci agenturního zaměstnance musí agentura na základě uzavřené smlouvy, ihned pozici nahradit jiným pracovníkem. Agentura sice nového pracovníka dodá, ale ten se musí zacvičit na lince, což má pro SAS též negativní dopad na výrobu (především na kvalitu).

V níže uvedené tabulce je měsíční přehled nemocnosti za období 1-8/2013. K 31. 8. 2013 vychází ukazatel za toto období 1,6 %, což je výrazně pod hranicí 2 %, určené mateřskou společností. Lze tedy předpokládat, že k 31. 12. 2013 („za rok k datu“) daný ukazatel nebude překročen.

Tabulka č. 5 Přehled ukazatele nemocnosti 1-8/2013

měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8
pracovních dnů	23	20	21	22	23	20	23	22
zaměstnanců	318	308	303	303	303	303	303	303
pracovních dnů za všechny zaměstnance	7 314	6 160	6 363	6 666	6 969	6 060	6 969	6 666
neodpracovaných dnů	152,00	179,00	168,00	126,00	98,00	82,00	17,00	36,00
indikátor měsíčně	2,08	2,91	2,64	1,89	1,41	1,35	0,24	0,54
indikátor ročně	2,08	2,46	2,52	2,36	2,16	2,04	1,77	1,61

Zdroj: vlastní zpracování

Příklad měsíčního výpočtu ukazatele za 2/2013:

$$\frac{\text{počet neodprac. dnů v důsledku nepředvídatelné absence} * 100}{\text{počet pracovních dnů pro všechny zaměstnance}} = \frac{179 * 100}{6160} = 2,91 \%$$

Příklad ročního výpočtu ukazatele k datu 28. 2. 2013:

$$\frac{\text{průměrný počet neodprac. dnů v důsledku nepředvídatelné absence} * 100}{\text{průměrný počet pracovních dnů pro všechny zaměstnance}} = \frac{\frac{152+179}{2} * 100}{\frac{7314+6160}{2}} = 2,46 \%$$

Jak je vidět z přehledu ukazatele B 22 – 7 Nemocnost v měsících 1 – 3/2013 došlo k jeho překročení.

Reakce na překročení ukazatele z pohledu vedení závodu

Po vyhodnocení ukazatele za měsíc únor byla na pravidelné týdenní poradě vedení vyzvána manažerka HR oddělení k podání vysvětlení překročení tohoto ukazatele. Samozřejmě, že vzhledem k vrcholící chřipkové epidemii nebyl problém s argumentací z její strany. HR manažerka předložila poradě vedení informaci, že pouze 42 % zaměstnanců na lince využilo očkování nebo bonusové poukázky na vitamíny a sdělila, že více zaměstnanců již nemá o tyto produkty zájem, čímž bylo ze strany HR oddělení vynaloženo maximum. Vzhledem k tomu, že zvýšená nemocnost v zimních měsících se negativně neprojevila v jiných ukazatelích, především v těch, které hodnotí kvalitu dodávek klíčovému odběrateli, nebudou vyvozována žádná další opatření. HR manažerka je povinna zargumentovat překročení ukazatele do systému UWAP mateřské společnosti. Závěr z porady vedení k problematice překročené hodnoty ukazatele nemocnosti: Jelikož se jedná o ukazatel přirozeně (nekontrolovatelně) se vyvíjející a dlouhodobým průzkumem je jeho vývoj v normálu, bude pouze sledován, zda i nadále se pohybuje v těchto intenzích. Zdroj informací: zápis z porady vedení ze dne 11. 3. 2013 společnosti SAS.

Na úrovni SAS je tedy patrné, že překročení ukazatele v měsíci je možné, ale nesmí být překročen celosvětový průměr, který činí 4,79 %. Co se týče vyhodnocení ukazatele v rámci ročních bonusů, je rozhodující, aby k 31. 12. 2013, nebyla překročena hodnota ukazatele ve výši 2 %.

Reakce na překročení ukazatele z pohledu nejvyššího vedení SAS Automotive Systems

HR oddělení vyhodnotilo ukazatel za měsíc únor v systému UWAP s patřičným zdůvodněním překročení. Pokud hodnota ukazatele nepřekročí 4,79 %, což je celosvětový průměr nemocnosti v rámci SAS Automotive Systems (viz kapitola 4.5. Business Indicators, tabulka č. 3 Příklad indikátoru nemocnosti v různých závodech str. 43), nechává nejvyšší vedení rozhodnutí o opatřeních na řediteli závodu s tím, že i nadále kontrolují termíny a plnění nápravných opatření. Pokud by se stalo, že hodnota ukazatele v měsíci překročí 4,79 %, nápravná opatření by byla řešena na úrovni ředitele společnosti SAS.

4.6 Změnové řízení (ECR – Engineering Change Request)

Hlavním úkolem oddělení Controllingu je především příprava rozpočtu společnosti, sledování odchylek a analýza účetní skutečnosti od plánovaných nákladů a výnosů, a příprava podkladů pro řízení (rozhodování) managementu.

Jedním z neméně důležitých průběžných úkolů oddělení Controllingu je příprava podkladů v rámci tzv. „Změnových řízení“. Cílem oddělení je v těchto případech reagovat na nutné změny technologie, procesu nebo např. i požadavky trhu korekcí kalkulace nákladů na výrobu kokpitu.

Logicky je společnost vedena snahou maximalizovat své výnosy prodejem kokpitů při započítání často zvýšených nákladů, které byly vyvolány příslušnou změnou.

Způsob a role zapojení ostatních nákladových středisek, včetně evidentního rozdílu mezi vnitřní nákladovou cenou „změny“ a cenou prodejní, která by byla pro společnost SAS žádoucí, jako cena ze strany klienta Škoda, a.s., je názorně uvedena v následujícím příkladu.

4.6.1 Případová analýza změnového řízení

4.6.1.1 Postup změnového řízení obecně:

1. Popis problému

- požadavek na změnu ve výrobě je zaslán od zákazníka (Škoda, a.s.) přímo do systému SAS ve formě reportu (viz příloha č. 2), který se automaticky zobrazí všem odpovědným manažerům, kteří mají možnost vyjádřit v rámci své oblasti nárůst nákladů, popř. času, který změna způsobí. U náběhu nové výroby je v počátku cca 200- 300 změn a následně počet postupně klesá podle toho, jak se proces „odladuje“,
- na základě vyjádření jednotlivých oddělení rozhodne oddělení Controllingu, zda se jedná o nákladově podstatnou či nepodstatnou změnu
 - a) nákladově nepodstatná změna:
 - nemá vliv na cenu dodávky
 - jedná se až o 90 % reportů „změnových řízení“ (např. pouhá změna barvy komponentu, změna zaoblení hrany drobné součásti atd.)
 - oddělení Controllingu odsouhlasí změnu bez připomínek a potvrdí zákazníkovi report zpět
 - b) nákladově podstatná změna:
 - má vliv na cenu dodávky, proto se musí vyjádřit ostatní oddělení a vytvořit novou kalkulaci přírůstku ceny,
 - oddělení Controllingu ocení nárůst času v Kč a sumarizuje tak za celý závod přírůstek vnitřních nákladů, který změna od svého zavedení způsobí.

2. Kdo se vyjadřuje k provedení nové kalkulace

- a) předsériová výroba
 - 7600 oddělení Procesní Engineering (odborníci na logistiku a montáž)
- b) sériová výroba
 - 6000 oddělení Operations (montáž/logistika- určuje, o kolik se navýší kalkulace v oblasti log. operací – časová náročnost logistiky, cena za skladování atd.)
 - 2500 oddělení IT
 - 4500 oddělení Řízení dodavatelského řetězce (SCM)

- 6500 oddělení Řízení kvality

Odpovědnost za vypracovanou sumarizaci k jednání se zákazníkem nese oddělení Controllingu (1500), které na základě podkladů vyžádaných od jednotlivých oddělení, uzavírá celkovou kalkulaci svými propočty a předává je ke schválení a odsouhlasení vedení SAS. Po schválení je předává dál oddělení Zákaznického servisu (3000), který je předkládá a projednává se samotným zákazníkem.

3. Investice vyvolané změnou:

V případě některých složitějších změn jsou nutné dodatečné investice společnosti SAS (např. nákup dalších montážních strojů, logistických prostředků – vysokozdvizné vozíky atd.).

Společnost SAS má obecně 2 možnosti, jak jí bude cena investice vypořádána:

- Škoda, a.s., uhradí investici SAS přímo na účet v její hodnotě,
- Společnost SAS uhradí investici sama (z cizích zdrojů, vesměs prostřednictvím bankovního úvěru) a cenu každého kokpitu navýší o amortizaci této investice. V praxi se cena kokpitu rozpočítává nejčastěji na 8 let podle předpokládané doby výroby auta, tzv. doby trvání projektu.

$$\text{Amortizace/kokpit} = \text{cena investice} : \text{počet aut (kokpitů) za dobu trvání projektu}$$

Společnost SAS k této částce samozřejmě připočítá i náklady na financování. Pro kalkulace se počítá s průměrnou cenou úvěru 7 % ročně (bankovní úrok).

4. Obchodní oddělení (zákaznický servis) – projednání ceny

- oddělení zákaznického servisu na základě posouzení přírůstku vnitřních nákladů navrhuje výslednou prodejní cenu, v níž je zohledněn nárůst nákladů
- snaha o negociaci se zákazníkem a maximalizaci prodejní ceny kokpitu včetně změny
- zákazník má právo na přezkum kalkulace, kdy cenu mohou posoudit (a nabídku oponovat), specializovaná oddělení zákazníka. Pokud s cenou nejsou spokojeni a zdá se jim příliš vysoká, mají možnost proměřit procesní časovou náročnost montáže přímo na lince dodavatele - SAS.

Dohoda o nové ceně

- přírůstek ceny je stanoven, cena je zavedena do ekonomického informačního systému. Od náběhu výroby (včetně nových postupů) je od stanoveného data (v systému se uvádí ww/yy – týden/rok) zvýšená cena zákazníkovi již fakturována. Někdy může být, po dohodě se zákazníkem, cena nastavena a doúčtována i zpětně.

4.6.1.2 Příklad změnového řízení

Na žádost společnosti SAS je analýza uvedena s použitím zkrácených údajů a situací.

Zákazník Škoda, a.s., požaduje po SAS, aby zámková sada v kokpitu byla již kompletně připravena v rámci dodávek JIS. Jedná se o projekty Seat Toledo (SE) a Škoda Rapid Spaceback (SK), které mají stejnou zámkovou sadu. Je třeba vzít v úvahu, že je montováno cca 5 druhů zámků - od centrálního (kombinovaná s centrálním zamykáním dveří) až po klíčové.

Dříve byly zámkové sady i s klíčem montovány zaměstnanci Škoda, a.s., do připraveného kokpitu již zasazeného od SAS do karoserie vozu.

Bohužel pro SAS nastal logistický problém, že v rámci JIS již nelze převážet kokpity do Škoda, a.s., s klíčem v zámku, protože hrozí možnost jeho vypadnutí a možné ztráty, a následně by nebylo možné spárovat klíč se zámkem.

Proto bylo rozhodnuto, že od 1. 8. 2013 bude v rámci JIS kompletně montována zámková sada do spínací skříňky v SAS a klíče budou uloženy do přihrádky spolujezdce.

Jedná se o nový proces v rámci předsériové výroby (cca 200 - 300 vyrobených aut, která jsou určena k likvidaci; používají se např. jako testovací vozy nebo vozy na crash- testy). Teprve po odladění operací může startovat tzv. sériová výroba.

Popis problému:

popis je obsažen v reportu od Škoda, a.s., (viz příloha č. 2), ve kterém se nachází všechny podstatné informace k požadované změně (o jaký typ výroby se jedná, zda je to výroba sériová, či předsériová; název projektu; termíny výroby a vyjádření problému či popis opatření).

Jedná se o nákladově podstatnou změnu, která ovlivní konečnou cenu dodávky.

Vyjádření odpovědných oddělení:

U předsériové výroby se ke konečné kalkulaci vyjadřuje oddělení 7600 Procesní Engineering, které tvoří odborníci na logistiku a montáž, je zde sledována i cena za skladování.

Tabulka č. 6 Výpočty: ceny za skladování a časové náročnosti předlogistiky (SCM)

SKLADOVÁNÍ									
typ zámku	denní produkce	potřeba na skladě	spotřeba/den	ks/KLT	ks/GLT	GLT/den	cena(EUR)/den	cena(EUR)/ks	cena/kokpit (EUR)
zámek 1	150	20%	30	20	200	1	0,25	0,00125	0,00025
zámek 2	150	20%	30	20	200	1	0,25	0,00125	0,00025
zámek 3	150	20%	30	20	200	1	0,25	0,00125	0,00025
zámek 4	150	20%	30	20	200	1	0,25	0,00125	0,00025
zámek 5	150	20%	30	20	200	1	0,25	0,00125	0,00025
Cena za skladování (celkem /kokpit)									0,00188 € 0,05 Kč
SCM									
činnost	MJ	čas(s) paušál	zámek 1	zámek 2	zámek 3	zámek 4	zámek 5	celkem/kokpit (průměr)	
vykládka	GLT	38	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	
kontrola na příjmu	GLT	64	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	
identifikace	GLT	28	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	
zaskladnění	GLT	63	0,315	0,315	0,315	0,315	0,315	0,315	
vyskladnění	GLT	63	0,315	0,315	0,315	0,315	0,315	0,315	
vychystání	1 ks - úkon	40	40	40	40	40	40	40	
Časová náročnost logistiky v sekundách (celkem/kokpit) - NUTNO OHODNOTIT FINANČNĚ									41,28 41,3

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedených tabulkách je rozpočítána cena za skladování a časová náročnost na předlogistiku (SCM).

Cena za skladování je počítána z denní produkce 150 kokpitů. V tomto případě bylo rozhodnuto, že je potřeba skladovat 20 % denní produkce z každé sady, což je 30 ks od každé z pěti zámkových sad. Ty se ukládají do plastových krabiček, tzv. KLT, do kterých se vejde 20 ks zámků. Tyto KLT jsou pak usazeny do plat, tzv. GLT. Vnitřní cena za uskladnění je zkalkulována na tzv. paletové místo. Znamená to, že pokud by nemusely být zámkové sady skladovány, ušetřilo by se 0,05 Kč na kokpit, což právě představuje zvýšený náklad za skladování.

Časová náročnost na předlogistiku se uvádí v sekundách na kokpit a ta se poté ocení v korunách. Skládá se z jednotlivých úkonů, jako např. vykládka, kontrola na příjmu, identifikace, zaskladnění, vyskladnění a konečné vychystání. Počítá se průměrná časová náročnost na kokpit, což při stejných hodnotách u všech pěti zámkových sad vychází nakonec stejně (viz tabulka výše SCM 41,3 sec).

Do ceny se také musí zahrnout vynaložené investice na obaly, sekvenční vozíky a automatický regál AGV.

cena za obaly	450 * 30= 13.500,- Kč
cena za vozíky	6500 * 6= 39.000,- Kč
cena za automatický regál	<u>450.000,- Kč</u>
<i>celková cena investice tedy činí</i>	<i>502.500,- Kč</i>

Tabulka č. 7 Kalkulace balení včetně investic (externí logistika SCM)

OBALY SQ

cena za obal	450,00 Kč
počet SQ obalů	30
cena za vozík SQ	6 500,00 Kč
počet SQ vozíků	6
AGV (automatický regál)	450 000,00 Kč
počet AGV	1
investice celkem	502 500,00 Kč
náklady AGV/rok	60 000,00 Kč
náklady na kokpit	1,70 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Kalkulace balení – vychází z tzv. balícího předpisu, což je přesná technická specifikace obalového materiálu mezi dodavatelem, zákazníkem a SAS.

Zákazník Škoda, a.s., se v první řadě musí rozhodnout, zda investice bude jednorázově proplacena, či zda ji SAS promítne do jednotkové ceny kokpitu. Délka projektu je určena na 8,5 roku. Zpracovávají se obě varianty, zákazník si nakonec vybere jednu z možností.
502.500,- Kč: 8,5 roku= 59.117,65 Kč což je po zaokrouhlení 60.000,- Kč/rok

60.000,- Kč : 235 dní (celkový roční fond pracovní doby) : 150 kokpitů (denní produkce)
= 1,70 Kč/kokpit

Nové logistické operace v souvislosti s montáží zámkových sad si tedy v oblasti investic vyžadují zvýšení nákladů o 1,70 Kč/kokpit.

Jako další krok je provedena *analýza montáže* (viz příloha č. 3). Výsledkem analýzy je časová náročnost samotného nového subprocessu – montáže zámkové sady do modulu. Čas montáže kokpitu tak bude po zohlednění změny navýšen o 35 sec.

Dalším krokem je provedení *analýzy interní logistiky* (viz příloha č. 4). Výsledkem analýzy je časová náročnost, kdy čas na sekvencování modulu je navýšen o 75 sec.

Výsledný čas na linkách je rozepsán na jednotlivé úkony a je navýšen o 10 %.

Tabulka č. 8 Nutné náklady k sekvencování zámkových sad (oblast IT)

Nutné náklady k sekvencování zámkových sad				
náklady	počet ks	jednotková cena (Kč)	suma	poznámka
tisk výlepu	1	1	1	odborný odhad
tisk etikety	1	1	1	odborný odhad

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce je vyjádření dalších nákladů v rámci oddělení 7600 Procesní Engineering v oblasti IT.

Oddělení Controllingu na základě získaných vyjádření předává obchodnímu oddělení výslednou kalkulaci k jednání se zákazníkem.

Vnitřní cena je stanovena na 0,067 Kč/1 sec.

Tabulka č. 9 Výsledná kalkulace

VÝSLEDNÁ KALKULACE							
oddělení	popis	jednotka	vypočtená hodnota	vypočtené náklady	jednotka	výsledná cena v Kč	viz
SCM	SQ obaly + AGV	Kč	502.500	502.500	Kč	550.000	tab. č. 7
SCM	náklady na provoz AGV/rok	Kč	1,7	1,7	Kč	0	tab. č. 7
SCM	manipulace log., vč. vychystání	sec	41,3	2,75	Kč	1,4	tab. č. 6
Process Engineering	etiketa	Kč	1	1	Kč	1	tab. č. 8
Process Engineering	tisk výlepu	Kč	1	1	Kč	0,5	tab. č. 8
Process Engineering	vychystání sady a doprava na linku	sec	75	5	Kč	2,5	příl. č. 4
Process Engineering	uložení sady	sec	35	2,3	Kč	2,5	příl. č. 3
SCM	skladování - plocha	Kč	0,05	0,05	Kč	0,05	tab. č. 6
CELKEM				13,8		7,95	
				= cena k jednání		= dohoda se Škoda, a.s.	

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočtená a nakonec navržená cena, zpracovaná oddělením Controllingu, je cenou vnitřní. Tyto podklady jsou předány oddělení Zákaznického servisu. Toto oddělení je tvořeno jediným manažerem, což je důsledek situace, kdy SAS má jednoho „výhradního zákazníka“ - společnost Škoda, a.s. Cena k jednání se Škoda, a.s., je **13,80 Kč/kokpit** (včetně 1,70 Kč rozpočítané ceny investice na kokpit po celou dobu projektu) nebo **12,10 Kč bez rozpočítané investice**. Investice byla vyčíslena na konečných **550.000,- Kč**.

Oddělení Zákaznického servisu vyjednává tento návrh prodejní ceny většinou v několika kolech jednání s oddělením nákupu Škoda, a.s. Ti nejčastěji chtějí objasnit počty nových lidí na lince (tj. čas práce nových lidí na lince), proč trvá SAS na určitém typu obalu (nabízí levnější variantu obalu, přičemž je třeba si uvědomit, že smlouvy na dodávky

komponentů jsou plně v režii Škoda, a.s.). Často bývá také „kamenem úrazu“ v jednáních navržená cena dodatečných investic (např. nový automatický regál a vozíky).

V ceně k jednání ze strany SAS navíc došlo k chybě, kdy bylo duplicitně započteno vychystání zámkové sady oddělením SCM i oddělením Procesní Engineering, což vedlo ke snížení konečné ceny v průběhu jednání se zákazníkem Škoda, a.s., o 3,85 Kč.

Zákazník Škoda, a.s., nakonec rozhodl, že investici ve výši **550.000,- Kč** uhradí SAS jednorázově a nebude tak započtena do ceny kokpitu. To pro SAS znamená, že získá peníze hned. Zákazník Škoda, a.s., akceptuje konečnou cenu **7,95 Kč/kokpit**.

Je třeba si uvědomit, že oddělení nákupu Škoda, a.s., je také hmotně zainteresováno na výsledné ceně. SAS hledá cenu maximální, Škoda, a.s., zase minimální. I oddělení nákupu Škoda, a.s., má svůj cíl, „target“ ceny, od kterého se odvíjejí jejich roční odměny. Doba délky jednání se odvíjí právě od skutečnosti, zda je nabídnutá cena v „targetu“ nebo ne. Pokud ano, domluví se rychle. Pokud není cena do výše „targetu“, následují oponentní jednání se všemi odbornými odděleními Škoda, a.s., jednání o ceně se tak protahují.

V případě uvedeného příkladu na zámkovou sadu se jednalo o cenu mimo „target“ a jednání trvalo zhruba 5 měsíců.

Společnost SAS má zájem dodávat kokpity včetně procesní změny týkající se zámkové sady svému zákazníkovi – Škoda, a.s. Přestože jednání o ceně jsou logicky tvrdá, strany se nakonec vždy dohodnou. Pro zákazníka by v konečném důsledku nebylo jiné rozhodnutí možné (např. speciální dodávku včetně zámkové sady sjednat s jiným dodavatelem než SAS). Ve výsledku jednání se tak odráží základní ekonomický princip protnutí poptávky s nabídkou, včetně faktu, že každá nabídka si svoji poptávku nakonec nalezne. Ke kompromisům však musí přistoupit obě strany.

5 Závěr

Ve své práci jsem se zaměřila na problematiku manažerského účetnictví a způsobu jeho uplatňování ve vybrané společnosti.

V teoretické části jsou popsány základní pojmy a charakteristika manažerského účetnictví, dále pak controlling, manažerský reporting, principy a přístupy odpovědnostního řízení, které dotváří ucelenost řídicího systému a jsou jeho nedílnou součástí.

V praktické části jsem v úvodu představila vybranou společnost SAS Autosystemtechnik, s.r.o., která je dceřinou společností SAS Automotive Systems, zabývající se montáží kokpitů, předlogistikou, skladováním a manipulací s jednotlivými součástkami, sekvencováním součástí a dodávek v režimu JIS přímo na montážní linku k zákazníkovi, jímž je především Škoda Auto, a.s., Mladá Boleslav.

Smyslem praktické části bylo pochopit, jak podnik funguje, popsat jeho organizační strukturu – jednotlivá oddělení a nastínit, v čem spočívá jejich práce a za co v podniku zodpovídají. Bylo třeba vysvětlit strukturu managementu, která má, i v rámci mateřské společnosti, dvě úrovně – úroveň řízení a úroveň odpovědností, a rozdělení jejich pravomoci.

Co se týče rozpoznání míry centralizace či decentralizace řízení podniku, musím konstatovat, že ve společnosti je převážně uplatňován centralizovaný přístup k odpovědnostnímu řízení, kdy kontrola plánu i úkolů probíhá v měsíční periodě a střediska mají jasně zadané úkoly k jejich plnění.

Dále je pak v práci popsáno, jak se vytváří plán rozpočtu, jaké pravomoci má v této oblasti ředitel závodu a na čem závisí plán výroby.

Cílem bylo zkoumání systému řízení středisek ve dvou oblastech:

První oblast je způsob kontroly a hodnocení závodu podle úrovně dosahování nastavených BI (Business Indicators), kdy hmotná zainteresovanost středisek je hodnocena na základě těchto ukazatelů. Ty jsou sledovány a navazují na ně odměny vedoucím pracovníkům. O jaké indikátory se jedná, způsob jejich vyhodnocování a výsledek kontroly dodržování je

rozvinuto v další části práce. Konkrétní rozbor indikátoru B 22 – 7 nemocnost je analyzován podrobněji. Taktéž je uvedeno, co se stane při neplnění ukazatele a jakým způsobem je nastaven řídicí systém ze strany závodu i mateřské společnosti.

Vzhledem ke způsobu nastavení ukazatelů, kdy rozhodujícím dnem k posouzení dodržení závazného ukazatele je 31. 12. neboť se od něj odvíjí vyplácení ročních bonusů, se domnívám, že manažery příliš nemotivuje k tomu, aby je naplno dodržovali v průběhu celého roku. V tomto případě by byla vhodnější čtvrtletní kontrola dodržování indikátorů, která by též mohla být navázána na bonusy, aby tak byla docílena kontrola dodržování a plnění těchto ukazatelů důsledněji.

Další slabší stránku systému vidím v nedostatečné a nedůsledné kontrole ze strany vedení závodu. Jedná se o evidenci opatření při nedodržení ukazatele v systému UWAP, kdy vedoucí pracovník popíše důvod překročení ukazatele, ale už dále není kontrolován, zda opravdu popsaná nápravná opatření splnil.

Druhou analyzovanou oblastí je tzv. změnové řízení, kdy jsou střediska nucena operativně analyzovat a následně korigovat úroveň svých nákladů tak, aby i nadále přispívala k dosahování centrálně stanoveného zisku (úrovně obchodní marže).

V příkladu případové analýzy změnového řízení jsou nastíněny obecné postupy změnového řízení a poté praktický příklad na „změnu“ požadovanou klíčovým zákazníkem Škoda, a.s. Cílem bylo zjistit, jakým způsobem probíhají jednání o výsledném přírůstku ceny kokpitu, kdy oddělení Zákaznického servisu vyjednává návrh prodejní ceny s oddělením nákupu Škoda, a.s. Je třeba si uvědomit, že tato jednání jsou logicky tvrdá, protože každá strana má jiný zájem. SAS dodávat kokpity za maximální cenu v rámci spokojenosti zákazníka a Škoda, a.s., nakoupit kokpity do vyráběných vozů za cenu minimální, ale v co nejlepší kvalitě s ohledem na spokojenost konečného spotřebitele. Obě strany jsou samozřejmě i hmotně zainteresovány na výsledku konečného jednání o společné ceně.

Paradox je, že prodejní cenu udává, na základě dlouhodobých smluv, výhradní zákazník Škoda, a.s, a SAS může ovlivnit pouze marži z předlogistiky a cenu vynaložené investice.

6 Seznam použitých zdrojů

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 1. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5.

FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. Praha: Aspi, a.s., 2007. 432 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav. *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4.

HORVÁTH, Péter. *Controlling*. 1. Munchen: Vahlen Franz GmbH, 2002. 931 s. ISBN 978-38-0062-731-8.

HRADECKÝ, Mojmír; LANČA, Jiří; ŠIŠKA, Ladislav. *Manažerské účetnictví*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

KRÁL, Bohumil. A KOL. *Manažerské účetnictví*. 2. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 622 s. ISBN 80-7261-141-0.

LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví – teorie a praxe*. 1. Praha: C. H. Beck, 2005. 216 s. ISBN 80-7179-419-8.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopln. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. 1. Management Press, s.r.o., 2003. 146 s. ISBN 80-7261-087-2.

TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby*. 2. Praha: Grada Publishing, a.s., 2000. 408 s. ISBN 80-7169-955-1.

JANOUSHKOVÁ, Martina. Přednášky z předmětu *Manažerské účetnictví*, interní databáze SVŠE Znojmo [online]. Dostupné z: <<http://www.svse-praha.cz/ucetnictvi/manazerske-ucetnictvi-r429>>.

SAS Autosystemtechnik, s.r.o., *Interní podniková dokumentace*

7 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1: Členění nákladů.....	14
Obrázek č. 2: Centralizovaná org. struktura firmy se sportovním oblečením a obuví.....	18
Obrázek č. 3: Decentralizovaná org. struktura firmy se sportovním oblečením a obuví....	19
Obrázek č. 4: Začátek výroby jednotlivých projektů - celosvětově.....	32
Obrázek č. 5: Organizační struktura SAS Autosystemtechnik, s.r.o.....	38
Tabulka č. 1: Pojetí nákladů.....	13
Tabulka č. 2: Základní charakteristiky centralizovaného a decentralizovaného přístupu k odpovědnostnímu řízení.....	26
Tabulka č. 3: Příklad indikátoru v různých závodech.....	43
Tabulka č. 4: Korelační matice a přehled indikátorů.....	46
Tabulka č. 5: Přehled ukazatele nemocnosti 1-8/2013.....	58
Tabulka č. 6: Výpočty: ceny za skladování a časové náročnosti předlogistiky (SCM).....	65
Tabulka č. 7: Kalkulace balení včetně investic (externí logistika SCM).....	66
Tabulka č. 8: Nutné náklady k sekvencování zámkových sad (oblast IT).....	70
Tabulka č. 9: Výsledná kalkulace.....	70

8 Seznam příloh

Příloha č. 1 Ukázka plánu na rok 2013
Příloha č. 2 Report od Škoda, a.s.
Příloha č. 3 Analýza montáže
Příloha č. 4 Analýza interní logistiky

Příloha č. 1 Ukázka plánu na rok 2013

1	Controlling Finance & Business				TOTAL		TOTAL SAS	
	1500	Plan XI 2012	Plan XI 2013	Plan V 2013	Total Plan XI 2012	Plan XI 2013	Plan V 2013	
Popisky řádků	ytd12/12	2012	2013	2013	ytd12/12	2012	2013	
Audit	-400 000	-1 000 000	-1 035 000	-1 035 000	-1 000 000	-1 000 000	-1 035 000	
667000 Audit fees other	-400 000	-1 000 000	-1 035 000	-1 035 000	-1 000 000	-1 000 000	-1 035 000	
Datové linky	0	0	0	0	-178 118	-750 000	-792 000	
650400 Datové linky	0	0	0	0	-200 000	-750 000	-792 000	
Energy	-200 000	0	-200 000	-200 000	-7 845 640	-11 671 664	-8 913 625	
662040 Spotřeba energie	-200 000	0	-200 000	-200 000	-8 000 000	-11 671 664	-8 913 625	
External service - Other	-20 500	-100 000	-300 000	-500 000	-11 424 275	-5 189 000	-5 204 400	
667400 Služby ostatní	-10 000	-100 000	-300 000	-500 000	-9 500 000	-3 255 000	-4 119 400	
667410 Likvidace odpadů	0	0	0	0	-850 000	-375 000	-680 000	
667420 Ostatní služby - daňový neuznatelné	0	0	0	0	-100 000	-160 000	-113 000	
667600 Ostraha	0	0	0	0	-850 000	-1 195 000	0	
669320 Parkovné poštovní	-500	0	0	0	-5 000	-26 000	-17 000	
669330 Ostatní doprava	-10 000	0	0	0	-250 000	-178 000	-275 000	
External services - engineering	0	0	0	0	-6 164 357	-6 658 875	-3 151 000	
667300 Montážní a technické práce	0	0	0	0	-6 000 000	-6 658 875	-3 151 000	
Insurances expenses	-500	-1 000	-1 000	-1 000	-491 033	-354 000	-788 000	
640100 Ostatní pojištění	-500	-1 000	-1 000	-1 000	-500 000	-354 000	-788 000	
Leasing Car pool	-150 000	-161 000	-165 000	-165 000	-3 485 183	-3 311 000	-3 175 249	
664010 Leasing auta	-150 000	-161 000	-165 000	-165 000	-3 500 000	-3 311 000	-3 175 249	
611040 Nájem obalů	0	0	0	0	0	0	0	
664060 Leasing obalů	0	0	0	0	0	0	0	
Leasing other	-15 000	-10 000	-15 000	0	-810 108	-350 000	-466 000	
664040 Leasing ostatní	-15 000	-10 000	-15 000	0	-800 000	-350 000	-466 000	
Leasing Vozík	0	0	0	0	-3 841 106	-4 200 000	-6 532 865	
664050 Leasing VZV	0	0	0	0	-4 000 000	-4 200 000	-6 532 865	
Maintenance	-6 000	-10 000	-10 000	0	-2 905 576	-2 998 000	-2 024 100	
661000 Kalibrace, nová mýb. a údržba	0	0	0	0	-450 000	-365 000	-320 000	
661010 Facilities Management	0	0	0	0	-700 000	-2 740 000	0	
661020 Opravy a udržování	-1 000	-10 000	-5 000	0	-1 500 000	770 000	-1 414 100	
661030 Opravy a udržování - sml. servis	0	0	0	0	0	0	0	
661080 Oprava a udržování auta + obalů	-5 000	0	-5 000	0	-500 000	-663 000	-290 000	
Other operating costs	-636 500	-542 000	-580 000	0	-8 295 722	-9 440 708	-7 182 160	
669100 548100 Ostatní provozní náklady	-20 000	-10 000	-20 000	0	-200 000	-1 595 000	-2 106 060	
669110 548500 OPN-kanc.potřeby	-50 000	-5 000	-30 000	0	-400 000	-333 000	-351 000	
669120 548520 OPN - kanc. papír	-50 000	-15 000	-15 000	0	-300 000	-237 000	-246 000	
669130 548550 OPN-předplatné čas., nov., lit.	-500	-7 000	-10 000	0	-40 000	-65 700	-47 100	
669140 548640 OPN-prop.předmýty do 500 CZK	0	0	0	0	0	-100 000	-7 000	
669150 543500 Dary - uzatelné v DPPO	-15 000	0	0	0	-150 000	-40 000	-78 000	
669160 543100 Dary neuzatelné	0	0	0	0	0	-50 000	-35 000	
669170 548510 OPN - tonery	-1 000	-5 000	-5 000	0	-10 000	-115 000	-15 500	
669350 549100 Manka a zekody	0	0	0	0	-120 000	-200 000	-80 000	
601240 501190 Inventurní rozdíly - manka	0	0	0	0	0	-500 000	0	
669400 518111 Nájemné KODA	0	0	0	0	-5 000 000	-3 900 000	-1 669 500	
669440 Úklidové práce	0	0	0	0	-2 000 000	-1 800 000	-2 020 000	
669430 568000 Ostatní finanční náklady	-500 000	-500 000	-500 000	0	-500 000	-505 008	-527 000	
údržba linky	0	0	0	0	-1 841 765	-2 437 586	-1 980 766	
612000 Údržba linky	0	0	0	0	-2 000 000	-2 437 586	-1 980 766	
Poradenství	-200 000	-300 000	-200 000	0	-1 639 209	-2 200 000	-1 118 500	
663070 518500 Služby spojená s náborem zaměstnanců	0	0	0	0	-500 000	-750 000	-302 500	
667100 518400 Poradenství	-200 000	-300 000	-200 000	0	-1 500 000	-1 450 000	-816 000	
Rent	-350 000	0	-450 000	0	-20 143 502	-22 782 913	-33 921 086	
662000 518110 Nájemné	-350 000	0	-450 000	0	-20 000 000	-22 782 913	-33 921 086	
Service IT - external	0	0	0	0	-1 356 755	-2 300 000	-2 050 000	
667200 518130 SW servis	0	0	0	0	-1 500 000	-2 300 000	-2 050 000	
Taxes and toll	0	-400 000	-360 000	0	-253 533	-452 000	-720 000	
640000 Ostatní daně a poplatky	0	-400 000	-360 000	0	-200 000	-447 000	-690 000	
640010 531100 Silniční daň	0	0	0	0	-50 000	-5 000	-30 000	
Telephone expenses	-5 000	-20 000	-17 000	0	-651 288	-1 178 000	-1 099 996	
669210 518212 Telekom	0	0	0	0	-250 000	-475 000	-218 500	
669220 518211 Eurotel	-5 000	-20 000	-17 000	0	-400 000	-703 000	-881 496	
Training	0	0	0	0	-1 843 158	-2 580 000	-2 322 000	
663200 518510 školení	0	0	0	0	-2 000 000	-2 580 000	-2 322 000	
Travel expenses	-105 000	-165 000	-135 000	0	-6 054 937	-5 188 000	-6 200 500	
666010 512221 CN-letenky a letiš. poplatky	0	-15 000	-15 000	0	-700 000	-550 000	-745 000	
666020 512222 CN - ubytování	-10 000	-20 000	-20 000	0	-1 300 000	-930 000	-1 305 000	
666030 518115 Pronájem - auta	0	0	0	0	-650 000	-200 000	-1 095 000	
666040 512223 CN-pějí.auta,PHM+ostatní	-50 000	-100 000	-60 000	0	-2 000 000	-1 985 000	-1 627 500	
666090 512000 Cestovné	-10 000	-20 000	-10 000	0	-1 000 000	-955 000	-1 192 000	
666100 512250 CN - zaokrouhlení	-15 000	0	-20 000	0	-15 000	0	-20 000	
666060 513100 Náklady na reprezentaci	-20 000	-10 000	-10 000	0	-450 000	-558 000	-216 000	
669300 513100 Náklady na reprezentaci	0	0	0	0	0	0	0	
669450 Ostatní náklady cestovné	0	0	0	0	0	-10 000	0	
Celkový součet	-2 088 500	-2 709 000	-3 468 000	-1 901 000	-78 408 500	-82 604 160	-86 696 482	

Zdroj: Interní podniková dokumentace, upraveno autorem

Příloha č. 2 Report od Škoda, a.s.

Projekt Projekt: SE251/1 EU	:Název zmeny: ZMENA DODAVEK ZAMK. SAD AENDERUNG DER LIEFERUNGEN VON SCHLIESSAETZE	cislo dilu: 6JA.800.375.A : 400 31/280 31	
		-CO2 (g/km):	:D-hmotnost:
:Verantwortl. TUZILOVA, IVANA :Telefon: +420-326-8-11113 Oddelení: NP/21 :FG/SET E1 >SET:		:Anlagen/Anz./TUL-Vers.: ne / 00 / 00 Duvod zmeny: Administrativni zmena Hlavni konstrukcni odd...: ENP	
>EntwicklungsauftragE91937 :Kalkul. model: >Nein Zastavbova mira: :Pr.cislo: XX XX XX			
>Termine >VFF: 48/11 PVS 05/12 OS: 16/12 SOP: 27/12 :Termin navrhovatele: OS 16/12 >Gleitender Einsatz: >Nein			
<u>PROBLEM / VUZ-PROBLEM</u> SE251/1 6JAB00375A 6JBB00375B 6JBB00375C (E50570) 6JCB00375B 6JCB00375C (E50570) nelze dodavat zamkove sady naprimo do Skoda Auto <u>URSACHE / DUVOD</u> externi montaz kokpitu od OS <u>MASSNAHME / OPATRENI</u> Dodavka zamkove sady do SAS v ramci JIS, kde probehne montaz spinaci skrinky a zbytek bude vlozen do kapsy spolujezdce. zmena taufungu zamkove sady z 310K na 310F. AUSLÖSER (ABNAHMEFAHRT, VERSUCH, MEISTERBOCK ETC.) / POZADOVANO KYM VL,NI INFORMATION ZUM ABLAUF / INFORMACE K NABEHU		TMA: 605 - SK/ SE 251 EU ENTR zucast. Zavody:	
<u>Inhalt und Begründung</u> 			
<u>Hodnotitel</u> 			

Zadatel: DZCOBPA , (Blazek, Pavel)

Strana 4 / 5

Tisk: 30.03.2012 07:07

Zdroj: Interní podniková dokumentace, upraveno autorem

Vysvětlivky:

1 – jedná se o předseriovou výrobu

2 – jedná se o projekt Seat Toledo

3 – název změny

4 – termíny (xx/yy - týden/rok)

VFF – doba před předseriovou výrobou

PVS – předseriová výroba

OS – nultá série (mezi předseriovou a seriovou výrobou, jedná se o vozy bez homologace, které jsou využívány na zátěžové zkoušky, crash- testy atd.)

SOP (Start of Production) – ostrá seriová výroba

5 – vyjádření problému, popis opatření

Tabulka č. 8 Analýza montáže

MTM analýza									
Montážní linka:	Mladá Boleslav SK/SE								
Činnost:	Dodávka zámkové sady								
Montováno pro vozy:	100%								
Výsledný analyzovaný čas:									
						[TMU]	[sec]	[sec]	[sec]
							Vari 1	Vari 2	Vari 3
Analyzovaný čas:						925	31	31	31
Analyzovaný čas navýšený o 10%:							35	35	35
popis činností:	Kód	TMU	Počet	Četnost	[TMU]	[sec]	[sec]	[sec]	[sec]
Montážní linka		0	0	0,00	0	0	0	0	0
jít pro sadu SQ	KA	27	3	1,00	81	2,754	2,754	2,754	2,754
uchopit SQ sadu	AB3	62	2	1,00	124	4,216	4,216	4,216	4,216
jít k řezacímu přípravku	KA	27	3	1,00	81	2,754	2,754	2,754	2,754
sadu umístit do přípravku	AC3	70	1	1,00	70	2,38	2,38	2,38	2,38
uříznout	PC1	33	1	1,00	33	1,122	1,122	1,122	1,122
uchopit spínací skříňku a odložit	AB3	62	1	1,00	62	2,108	2,108	2,108	2,108
sáček umístit k průmysl. vysavači	PB3	37	1	1,00	37	1,258	1,258	1,258	1,258
uvolnit sáček	PA1	17	1	1,00	17	0,578	0,578	0,578	0,578
jít ke cockpitu	KA	27	3	1,00	81	2,754	2,754	2,754	2,754
předklonit se	KB	62	1	1,00	62	2,108	2,108	2,108	2,108
uchopit madlo HSK	AB3	62	1	1,00	62	2,108	2,108	2,108	2,108
odjistit HSK	ZA1	8	1	1,00	8	0,272	0,272	0,272	0,272
otevřít HSK	PB2	33	1	1,00	33	1,122	1,122	1,122	1,122
umístit sadu do HSK	PB3	37	1	1,00	37	1,258	1,258	1,258	1,258
odložit sadu	PA1	17	1	1,00	17	0,578	0,578	0,578	0,578
zavřít HSK	PB2	33	1	1,00	33	1,122	1,122	1,122	1,122
jít pro spínací skříňku	KA	29	3	1,00	87	2,958	2,958	2,958	2,958
		0	0	0,00	0	0	0	0	0
		0	0	0,00	0	0	0	0	0

Zdroj: interní podniková dokumentace, upraveno autorem

Tabulka č. 9 Analýza interní logistiky

MTM analýza								
Montážní linka:	Mladá Boleslav SK/SE							
Činnost:	Dodávka zámkové sady							
Montováno pro vozy:	100%							
Výsledný analyzovaný čas:								
					[TMU]	[sec]	[sec]	[sec]
						Vari 1	Vari 2	Vari 3
Analyzovaný čas:					2008	68	68	68
Analyzovaný čas navýšený o 10%:						75	75	75
popis činností:	Kód	TMU	Počet	Četnost	[TMU]	[sec]	[sec]	[sec]
SQ sada po 12ks		0	0	0,00	0	0	0	0
jít pro výlep	KA	25	3	0,09	27	0,918	0,918	0,918
uchopit výlep	AB3	60	1	0,09	25	0,85	0,85	0,85
jít k SQ pracovišti	KA	25	1	0,09	22	0,748	0,748	0,748
uchopit čtečku a umístit kód	AC3	70	1	1,00	90	3,06	3,06	3,06
spustit čtečku	ZA1	5	1	1,00	25	0,85	0,85	0,85
skenování		60	1	1,00	80	2,72	2,72	2,72
odložit výlep	PB2	30	1	0,09	23	0,782	0,782	0,782
jít pro zámkovou sadu	KA	25	3	1,00	95	3,23	3,23	3,23
uchopit sadu a umístit pro čtení	AC3	70	1	1,00	90	3,06	3,06	3,06
čtečku umístit na kód	HC2	70	1	1,00	90	3,06	3,06	3,06
spustit čtečku	ZA1	5	1	1,00	25	0,85	0,85	0,85
skenování		60	1	1,00	80	2,72	2,72	2,72
odložit čtečku	PB3	35	1	1,00	55	1,87	1,87	1,87
jít k tiskárně etiket	KA	25	3	1,00	95	3,23	3,23	3,23
sadu umístit pro nalepení etikety	PC2	40	1	1,00	60	2,04	2,04	2,04
uchopit etiketu a umístit na sadu	AC3	70	1	1,00	90	3,06	3,06	3,06
odlepit etiketu	ZB1	10	1	3,00	50	1,7	1,7	1,7
přítisknout kód	PA1	10	1	1,00	30	1,02	1,02	1,02
jít k SQ obalu	KA	25	3	1,00	85	2,89	2,89	2,89
sadu umístit na pozici v SQ obalu	PB3	35	1	1,00	55	1,87	1,87	1,87
uchopit SQ obal a umístit na SQ vozík	AJ3	75	1	0,09	27	0,918	0,918	0,918
uchopit výlep a umístit na SQ vozík	AB3	60	1	0,09	25	0,85	0,85	0,85
jít k SQ vozíku	KA	25	3	0,09	32	1,088	1,088	1,088
uchopit SQ vozík	AM3	130	1	0,09	280	9,52	9,52	9,52
jít na pracoviště k lince	KA	25	120	0,09	21	0,714	0,714	0,714
pustit SQ vozík	PA1	10	1	0,09	27	0,918	0,918	0,918
uchopit prázdný SQ obal z linky a	AJ3	75	1	0,09	27	0,918	0,918	0,918
uchopit SQ obal plný a umístit do	AJ3	75	1	0,09	32	1,088	1,088	1,088
uchopit SQ vozík a jít na pracoviště	AM3	130	1	0,09	280	9,52	9,52	9,52
jít zpět na SQ pracoviště	KA	25	120	0,09	21	0,714	0,714	0,714
pustit SQ vozík	PA1	10	1	0,09	27	0,918	0,918	0,918
uchopit SQ obal a umístit na sekve	AJ3	75	1	0,09	17	0,578	0,578	0,578

Zdroj: interní podniková dokumentace, upraveno autorem