

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta Ekonomická

Autoreferát disertační práce

České Budějovice 2010

Ing. Liběna Kantnerová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta Ekonomická

Autoreferát disertační práce

Doktorand : Ing. Liběna Kantnerová

Pracoviště : katedra řízení

**MOŽNOSTI UPLATNĚNÍ LOGISTICKÉHO CONTROLLINGU
V MALÝCH A STŘEDNĚ VELKÝCH PODNICÍCH**

**The possibility of using logistic controlling in small and
middle sized companies**

Studijní obor : řízení a ekonomika podniku

Školitel : prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

České Budějovice 2010

Disertační práce byla vypracována v kombinované formě doktorského studia na katedře řízení
Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity

Uchazeč : Ing. Liběna Kantnerová
Lipí 90
373 84 Dubné

Školitel : prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Oponenti :

Autoreferát byl rozeslán : 19.1.2011

Obhajoba disertační práce se koná dne v hodin v místnosti Ekonomické fakulty
Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

S disertační prací je možno se seznámit na katedře řízení, v universitní knihovně nebo na
www.ef.jcu.cz

Abstrakt

Na základním souboru 221 podniků autorka pomocí dotazníkového šetření zkoumala vztah velikosti podniku ve vztahu k existenci či neexistenci specializovaných pracovišť logistiky a logistického controllingu a jeho působení na chod společnosti. Tento cíl byl vybrán se zřetelem na skutečnost, že v podmínkách zostřeného konkurenčního boje v době recese zbývá zpravidla jen málo cest ke snížení nákladů, zefektivnění výroby, zlepšení poskytovaných služeb klientům atp. Logistika je v ČR jednou z méně sledovaných oblastí, a proto také často už poslední možností odhalit nějaké skryté rezervy, na čemž se shoduje řada, zejména zahraničních, autorů. V zahraničí, zejména ve vyspělých státech jako USA, Japonsko, Německo, je logistika již jednou z velice ostře sledovaných oblastí a to jak příslušnými manažery, tak také specializovanými pracovníky oddělení vnitřního auditu či controllingu. Tato situace v České republice je obdobná pouze u větších firem, zpravidla s vazbou na zahraniční firmy – mateřské společnosti. České a zvláště menší firmy často tuto oblast zcela opomíjejí, jak ukazují výsledky šetření.

Určitou roli ve zřízení či nezřízení specializovaných pracovišť kromě velikosti firmy hrají samozřejmě i faktory jako je výše mzdových nákladů na pracovníky specializovaných pracovišť a s ní spojené režijní náklady. Ty však musí být porovnány s přínosem, který tato pracoviště podniku dají v podobě úspor pohonných hmot, nákladů na skladování či dalších logistických nákladových položek. Významným přínosem častější a důkladnější kontroly a plánování může být i hůře vyčíslitelný, zato podstatný přínos v podobě spokojenosti a věrnosti zákazníků. Se zřízením specializovaného pracoviště u větších firem souvisí i další činnosti, jako je např. zavádění nových logistických metod a postupů, které mohou být opět zdrojem snížení nákladů či plynulejšího průběhu výroby. Menší firmy většinou tato specializovaná pracoviště nezřizují, pouze často některé jeho funkce přenášejí na jiná oddělení, nejčastěji obchodní, ekonomická nebo výrobní. Pak je ale otázkou, zda pracovní náplň pracovníků těchto úseků umožňuje plnit zodpovědně i nově svěřené úkoly.

Dále je třeba neplést si pojmy kontrola a controlling. Kontrola je součástí controllingového procesu. Její výsledky jsou však pro controlling zajímavé jen tehdy, když skýtají možnost využít nalezený fakt pro zlepšení budoucího vývoje firmy. Kontrola se orientuje na minulost, porovnává ji s normami a plánem a vyvozuje závěry s často represivním působením

Klíčová slova: controlling, logistika, náklady, metoda

Abstract

In the paper, the relation of the size of a firm and the presence or absence of specialized logistics and logistic controlling in the firm is investigated by questionnaires in the basic sample of 221 firms. The aim of this paper was selected with the regard to the fact that there is usually only a few possibilities how to reduce costs, make the production more efficient, to improve services etc. during the recession in the condition of intensified competitiveness. Logistics is one of the marginal areas in the Czech Republic, so that it may be the last possibility how to find some hidden reserves. This fact is supported by a number of studies especially written by foreign authors. Logistics is one of a very high-profile areas abroad, particularly in developed states such as USA, Japan, Germany and both the relevant managers and the special staff of the internal audit department and controlling are employed in this area. The situation in the Czech Republic is generally similar for larger firms, usually owned by foreign firms. Czech and generally smaller firms are not usually interested in this area, as was revealed by results of the investigation.

In addition to the size of a firm, such factors as wage costs for staff of specialized departments and associated overhead cost play a role in the decision of establishment or failure to establish specialized logistics departments. These must be weighed against the benefit that the firm can have in terms of saving fuel storage costs and other logistic cost items. Significant benefit is more frequent and thorough monitoring and planning may be less quantifiable benefits in terms of customer loyalty. The establishment of specialized departments in larger firms is related to other activities such as introduction of new logistic practices and procedures, which may again be a source of cost reduction and better production. Smaller firms generally do not establish this specialized department; some of its functions may be transferred to other departments – often commercial or manufacturing ones. In such case, the question of whether the job description of these sections allows workers to perform responsibly and newly assigned tasks must be raised. It is necessary to confuse the concepts of the control and controlling. The control is a part of the controlling process. The results are interesting not for controlling only when afforded the opportunity to use the fact found to improve the future development of the company. Control is focused on the past, comparing it with the standards and plan and draw conclusions with often repressive action

Keywords: controlling, logistics, cost, way

1. ÚVOD

Rostoucí tlak na podniky v současném globalizovaném světě vyhrocenou celosvětovou hospodářskou recesí nutí jejich management k zavádění nových technologií, metod a postupů a získávat tak konkurenční výhodu na trhu s hlavním cílem – zachovat podnikovou existenci a to pokud možno v ziskovém stavu.

Jednou z možností je zavedení controllingových pracovišť. Controlling jako metodu správného řízení dnes již nikdo nezpochybňuje, naopak, od původního zaměření této činnosti na sledování dat a jejich vykazování pro potřeby managementu dochází v poslední době k mnoha aktivnějším rolím, nejčastěji v oblasti návrhů řešení. Stejně tak jako se controlling vyvíjí jako metoda řízení, vyvíjí se i jeho využití od shromažďování dat především finančních ukazatelů k dalším oblastem.

Technologický rozvoj na přelomu 19. a 20. století a zejména ropná krize v 70. letech minulého století přivedla představitele firem k úvahám o nákladech spojených s dopravou surovin i zboží a posléze i dalšími součástmi nově vzniklého vědeckého odvětví, kterým se stala počátkem minulého století logistika. Vyspělé země se zabývají logistikou a nově i logistickým controllingem několik desetiletí. V naší zemi se však teprve objevují počáteční snahy využít těchto poznatků a to zejména u firem zahraničních společností a větších firem. Pokud má podnik prosperovat a vytvářet zisk, musí skloubit vhodným způsobem riziko a ziskovost. V konkrétní sledované části podniku to z hlediska logistiky znamená snižovat náklady při udržování spokojenosti ostatních částí podniku (účetního, obchodního atd.) a hlavně zákazníků.

Pokud se logistické oddělení, management příslušné firmy nebo majitelé firmy zaměří pouze na sledování nákladů, spojených s logistickými operacemi, může dojít k negaci jejich úsilí. Tato fakta jsou z praxe již známa a je jen na vedení firem, jaké cesty ke zvyšování zisku a efektivity vložených prostředků zvolí.

O logistickém controllingu se v poslední době hodně hovoří, i když najít přesnou definici této činnosti není lehké. Ale lze najít definice controllingu z jiných odvětví – především ekonomického, kterým pomáhá vytvořit optimální plán s tím, že plnění plánu a odchylky od něj jsou neustále sledovány a vyhodnocovány a následně jsou přijímána

nutná opatření. Tak by měl fungovat i logistický controlling – tzn. že logistické oddělení podniku se podílí na tvorbě plánu a následně sleduje jeho plnění. Odchytky od plánu by měly být vyhodnocovány a na základě zjištěných poznatků by měly být změny zapracovány do pozměněných plánů. Ne vždy ale účetní evidence poskytuje potřebné údaje. V zahraničí a zejména u velkých firem je tento systém zpravidla dobře zpracován a každá z větších firem s oddělením controllingu má vypracovanou metodiku na to, jak mají pracovníci postupovat.

V České republice se controllingová oddělení teprve zakládají a to zpravidla u velkých firem se zahraničními majiteli. I ty však dosud často upřednostňují ekonomický náhled, tzn. především sledování tržeb a nákladů a souvisejících jevů s pohybem zboží. Logistická činnost zpravidla stojí mimo jejich zájem. Menší a střední firmy se controllingem zpravidla vůbec nezabývají a pokud ano, opět je zajímá především ekonomické hledisko. Specializovaná logistická oddělení v těchto firmách často vůbec nebývají.

Lze říci, že na poli logistického controllingu je ještě velká rezerva k odkrytí zákonitostí a řešení problémů, zejména ke stanovení přesné definice a metodických postupů – samozřejmě s přihlédnutím k faktu, že každá firma má specifické problémy, které je třeba u obecného metodického postupu dopracovat. Při důsledném uplatnění postupů, kdy se zkoumá každý jednotlivý logistický proces, dále sledování těchto procesů v celém systému logistiky a ve vztahu k ostatním oddělením podniku atd.; měly by závěry této práce vést k obecně použitelným řešením opakovaných situací.

Proto se autorka po své více jak dvacetileté praxi rozhodla věnovat této problematice, s ohledem na praktický aspekt celého výzkumu. Bohužel s ohledem na současnou nejistou situaci v době krize většina firem odmítá spolupráci na výzkumech, a to především v oblasti konkrétních dat z podnikového účetnictví. Autorka se tedy musela uchýlit k náhradním metodám šetření. Zvolen byl anonymní dotazníkový průzkum.

2. STRUČNÁ ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Controlling je pojem, často používaný v souvislosti s řízením. Současně je ale jeho obsah a cíl interpretován různými autory dost odlišně. Tato různorodost názorů vychází pravděpodobně z dosavadní praxe autorů, kteří s ním přicházeli do styku v různých situacích a různých podnicích a kteří pak tuto svoji specifickou zkušenost zobecnili, aniž by přihlédli či zdůraznili různorodé podmínky podniků, ve kterých byl controlling použit.

Je platnou zásadou, že každé řízení vyžaduje kontrolu, zpětnou vazbu, která by manažerovi nebo jiné zodpovědné osobě sdělovala, jak jsou její rozhodnutí realizována a v případě odlišných než očekávaných výsledků informovala o odchylkách od původního plánu, záměru. Manažer by tak mohl již v průběhu realizace zasahovat do procesu a provádět nápravná opatření a nečekat až na konec roku, kdy na opravné zásahy již není čas nebo může být již pozdě.

Z hlediska historického vývoje jsou zřejmé dvě koncepce controllingu: americká a německá. Americké chápání má znaky přímého manažerského řízení. Začalo vznikat jako obrana správních rad proti silnému postavení managementu společností. Německá koncepce je užší a je zaměřena na přípravu, analýzu a vyhodnocování firemních ekonomických informací a má formu informačního servisu pro management.

Na potřebu vzniku kontrolní funkce měla velký vliv také dělba práce. Dokud pracovník vykonával sám svou práci až po zhotovení výrobku, měl přehled o potřebné době, kvalitě i jiných faktorech (řemeslná výroba). Tovární výroba vedla k rozčlenění práce na dílčí úseky, a to jak práce řídicí, tak i manuální, přehled o výkonech a jejich kvalitě bylo stále obtížnější získat. Proto se do výrobního procesu zařazovaly kontroly, vykonávané speciálními pracovníky, které měly dbát na správné dodržování pracovních postupů, protože vedení dělníkům nevěřilo a ti měli zájem především na výdělku a ne na zájmech podniku. Tato situace se v posledních desetiletích začala měnit a dělníci si začínají stále více uvědomovat, že výsledky jejich práce ovlivní prodeje a tím i postavení firmy, která potom může přistoupit např. k jejich vyšším odměnám. Vznikají různá organizační opatření, dělníci sami ručí za svoji práci a mnohá kontrolní činnost tak odpadá. Příkladem jsou japonské zkušenosti a realizace zásad štíhlé výroby. To však neznamená konec kontrolní činnosti, spíše její přesun na jiné úseky.

Sixta., Mačát (2005) uvádějí, že obsah controllingu není nový, neboť se jedná o široce aplikovanou metodu řízení. Za nové je třeba v controllingu považovat důraz na systematickost a komplexnost v identifikaci nejdůležitějších událostí v podniku. To předpokládá, že musejí být zajištěny odpovídající informace pro vrcholové vedení podniku a to jak z hlediska strategického, tak i operativního.

Controlling a audit

Controlling bývá často ztotožňován s auditem. Autorka se domnívá, že by mezi auditem a controllingem měl být zásadní rozdíl stanoven v jejich využití. Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje nečekaným negativním jevům a včas varuje, objeví-li se nebezpečí, vyžadující příslušná opatření.

Controllingu nepřísluší samotná kontrola podnikových činností, ale je na něj částečně přeneseno jejich plánování, koordinace dílčích plánů, organizování a kontrola informačních toků. Podle toho mnozí autoři rozlišují strategický a operativní controlling. Strategický controlling se má podílet na zpracování strategie podniku a operativní by měl být zaměřen na zjišťování odchylek při dosahování podnikových cílů. Dále by strategický controlling vyžadoval kontrolu hlavních podnikových cílů především v delších časových obdobích, například ročně, operativní controlling by naproti tomu posuzoval plnění běžných podnikových ukazatelů v podstatně kratších časových úsecích, např. čtvrtletních, měsíčních, týdenních.

Audit, ať již interní či externí, hledá způsob, jak dosáhnout vyšší efektivity neustálým zdokonalováním strategie a používaných metod a postupů v podniku. Cílem je neustálé odhalování rezerv, ať již v používaných technologiích, technice, nebo i v organizaci výroby a práce, neustálé zefektivňování činnosti podniku. Jestliže audit má napomáhat při odhalování těchto rezerv, potom je úzce spojen s tvorbou a změnami strategie podniku.

Je důležité upozornit na to, že controlling v žádném případě neprovádí řídicí činnost za manažery, pouze jim předává pro jejich rozhodování ve vhodné podobě potřebné podklady. Důležitou otázkou je, kam zařadit controlling v organizační struktuře podniku. Samozřejmě záleží na tom, zda bude v podniku jeden controller, útvar controllingu (spíše velké podniky) nebo touto činností nebude pověřena žádná konkrétní osoba. Funkce operativního

controllingu vyžaduje především permanentně kontrolovat hospodárnost, porovnáváním plánu se skutečností u nákladů a výkonů a dále zhušťovat a poskytovat informace pro potřeby rozhodování (Pernica, 2004). Z tohoto hlediska je controlling nejčastěji přiřazován k obchodnímu či ekonomickému útvaru podniku, např. do účtárny atp., protože jeho pracovníci se rovněž podílejí na plánování těchto ukazatelů (zisk, náklady, hospodaření středisek) a tak je pro ně poměrně jednoduché, podílet se i na kontrole těchto ukazatelů. Nemohou samozřejmě plánovat výrobu, mohou však plánovat náklady na ni, případně tržby aj.

V rámci připojujících se podnikatelských vazeb nabývá velký význam také controlling v multinacionálních společnostech. Zakládající „mateřské“ firmy potřebují mít přehled o svých pobočkách, „dcerách“, jak z hlediska plánování a rozvoje celé firmy, tak i z hlediska koordinační činnosti. V praxi to vypadá zpravidla tak, že existuje centrální oddělení, jehož vedoucí je členem vedení společnosti a dále pak necentrální oddělení v jednotlivých zemích u jednotlivých dceřiných společnostech. Stejně tak v rámci dodavatelského řetězce (Supply Chain) bude stále více nabývat na významu i kontrolně-řídící činnost, zabývající se vztahy mezi hlavními články řetězce (dodavatelé – odběratelé). Zde zatím nepostupuje vývoj tak rychle, jak by bylo z hlediska konkurenceschopnosti vhodné, protože mnohé podniky se bojí některé informace zveřejňovat, i když jen v rámci spolupráce ve společném řetězci či jiném obchodním uskupení.

Oblasti controllingu

Controlling se ve větších podnicích člení dle hlavních činností, například na controlling finanční, personální, controlling vybraných samostatných projektů, controlling prodeje, marketingu a často též controlling logistický. Pro logistický controlling však musejí být vytvořeny určité předpoklady, především je třeba vyčlenit logistické náklady z nákladů celkových a pravidelně je sledovat, musí být vytvořena nákladová střediska a teprve potom je možné tyto náklady kontrolovat a vytvářet všeobecný tlak na jejich snižování.

Logistický controlling

Logistický controlling srovnává skutečnost a plán u logistických nákladů a výkonů, tj. především u dopravy a skladování. K jednotlivým logistickým výkonům je třeba vždy přiřadit vynaložené náklady. Zde dochází často k problémům, protože kalkulace se zaměřují

téměř výhradně na výrobní náklady, nebývají přesně ohraničeny logistické výkony a jim odpovídající náklady, nejsou přesně vymezeny logistické náklady ve vztahu k jednotlivým výrobkům atp. Převážná činnost controllingu je závislá na činnosti informačního systému. Pokud nemá podnik zaveden integrovaný informační systém, získává logistický controlling výsledky jen velmi pracně, s malou vypovídací schopností a ještě pozdě.

Controlling a procesní řízení

Procesní řízení je nový způsob organizace činnosti podniku, založený především na probíhajících procesech, nikoliv na jednotlivých útvarech. To samozřejmě neznamená, že by se měly všechny dosavadní podnikové útvary rušit, ale místo sledování jejich efektivnosti nastupuje sledování efektivnosti jednotlivých procesů. Zde samozřejmě záleží na tom, jak podrobně si podnik své procesy definuje, přílišná podrobnost komplikuje situaci. Tak například může existovat proces výroby nebo proces logistiky, ale je možné oba tyto procesy sloučit dohromady, podle velikosti podniku. V případě, že výstupy z procesu neodpovídají původním záměrům, jsou například drahé, nekvalitní aj., nehledají se chyby u jednotlivých podnikových útvarů, ale přímo v těchto procesech, a proto musí být dokonalá kontrola o jejich průběhu.

Každý proces má mít svého garanta (zpravidla manažera, technika), který má možnost celý proces průběžně pozorovat, kontrolovat, a to od jednotlivých vstupů, přes jejich transformaci, až po hotový výstup – výrobek nebo službu. Garant procesu provádí tuto činnost jako svoji vedlejší činnost kromě té hlavní, která je mu v podniku určena. Má možnost pohybovat se občas po pracovišti a sledovat to, co by evidence nemohla odhalit, například zbytečná zastavení v toku materiálu, nepořádek na pracovištích, dlouhé doby čekání na zpracování u strojů aj. a o těchto skutečnostech informovat vedení, které rozhodne, co dál. Garant zde tedy působí jako controller, ale jen pro jeden proces a jen z hlediska provozního. Hledisko nákladů, hospodárnosti, zisku, zůstává nadále v náplni podnikového controllingu.

Controlling by ale měl poskytovat informace a kontrolu i o některých skutečnostech, které nemají hodnotový charakter a které nelze z evidence vysledovat, nebo jen obtížně. Například, zda se provádí čtvrtletní či roční vyhodnocení dodavatelů a jak jsou závěry realizovány, zda výběr nových dodavatelů probíhá dle stanovených pravidel, jak jsou řešeny zákaznické stížnosti, jak dlouhá je dodací doba u jednotlivých objednávek aj. To se zpravidla neděje pro větší obtížnost při získávání těchto informací.

3. CÍL PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce bylo provést průzkum a analyzovat situaci v logistické controllingové činnosti podniků v České republice a vyvodit z ní závěry a možná řešení situace použitelné v praxi. Závěry z této práce budou podkladem pro doporučení malým a středním podnikům (MSP) k akceptaci metod logistického controllingu. Dále byly ověřovány vhodné nástroje, zajišťující dostatečnou podporu pro rozhodování v logistice s využitím metod logistického controllingu. Toto bylo provedeno v časové řadě let 2007 – 2009.

Tento cíl práce byl rozdělen do dvou následujících dílčích **cílů**:

1. Rozbor situace logistické činnosti s detailnějším pohledem na dopravu a skladování v podniku
2. Rozbor sledovaných logistických kritérií firem a požadavků na evidenci a existenci controllingového oddělení

Pro dosažení cíle byly přijaty následující **hypotézy**:

- I. Současná účetní evidence zpravidla neposkytuje dostatek podkladů pro úspěšné fungování logistického controllingu.
- II. Sledování logistických nákladů a souvisejících jevů přispívá k optimalizaci funkce podniku.
- III. Logistický controlling lze uplatňovat i v podnicích, které nemají specializovaná controllingová či logistická pracoviště.
- IV. Podniky věnují malou pozornost vztahům se zákazníky a dodavateli.
- V. Velké firmy věnují více pozornosti funkcím specializovaných pracovišť, ať už controllingu nebo logistiky a zřizují je. Na rozdíl od nich malé a střední firmy zpravidla funkce těchto pracovišť přenášejí na jiná oddělení příp. členy vedení.

4. METODY

V disertační práci jsou použity následující výzkumné metody :

1. Dotazníkové šetření a řízené rozhovory se zástupci vybraných firem – viz. dále
2. Pozorování – jedna ze základních metod sběru dat
3. Deskripce – popis stávajícího stavu, který byl v průzkumu zjištěn
4. Komparace – porovnání výsledků
5. Analýza zjištěných faktů - grafická i slovní, rozbor a vysvětlení dat
6. Dedukce – vytváření závěrů na základě zjištěných faktů
7. Lineární a logistická regrese – statistické metody ekonomie
8. Tabulkový procesor MS Excel s grafy a diagramy
9. Pro vyhodnocení výsledků bylo použito metody Braak, C. J. F. & Šmilauer, P. (2002): CANOCO Reference Manual and CanoDraw for Windows User's Guide: Software for Canonical Community Ordination (version 4.5). Microcomputer Power, Ithaca, New York.
10. Výpočty byly provedeny pomocí programu CANOCO for Windows (mnohorozměrné metody; TER BRAAK & ŠMILAUER 2002) a programu STATISTICA (jednorozměrné metody; STATSOFT, INC. 2010), kontingenčních tabulek a StatSoft, Inc. (2010). STATISTICA (data analysis software system), version 9.1.

Pro výzkum byl vytvořen dotazník. **Dotazník** je vlastně způsob psaného řízeného rozhovoru. Na dotazy, které jsou na rozdíl od rozhovoru psané, se vyžadují písemné odpovědi. Dotazník je méně časově náročný než rozhovor. Při sestavování dotazníků je třeba promyslet a přesně určit hlavní cíl dotazníkového průzkumu, logicky a stylisticky správně připravit konkrétní otázky a před definitivní aplikací dotazníku provést pilotáž na menším počtu zkoumaných osob, která nám pomůže provést poslední úpravy. Tím lze zvýšit objektivnost odpovědí. Dotazník bývá řazen do tzv. metod **subjektivních**. Jeho subjektivnost je dána tím, že vyšetřovaný zde může různým způsobem ovlivňovat své výpovědi.

Dotazník, podobně jako jiné průzkumné metody, je vhodné kombinovat s ostatními metodami, aby se odstranila subjektivita podávaných odpovědí. Dotazník umožňuje zkoumat i

velký počet osob nebo podniků či dalších subjektů současně, takže v krátké době je možno získat velké množství výpovědí. Vytvořený dotazník sestával výhradně z **uzavřených otázek**, tj. otázek, na něž dotázaný odpovídá formou výběru jedné z nabízených odpovědí. Otázky byly vytvořeny s ohledem na cíl práce a na základě zkušeností autorky, která měla možnost pozorovat logistické problémy v době trvání její podnikové praxe po dobu cca. 20 let. I metoda **pozorování** je jednou z důležitých vědeckých metod, která přispívá k přiblížení se k danému tématu.

Používaný dotazník je koncipován jako **polostrukurovaný**, kdy se respondent kromě předem daných otázek s uzavřeným počtem alternativ může volně vyjádřit i vlastním slovem.

Dotazníky byly předávány zástupcům firem po vyjádření jejich ochoty je vyplnit a po krátkém seznámení se s obsahem a cíli tohoto dotazníku, aby bylo jisté, že otázky budou správně pochopeny. Jednalo se o podniky, které mají controllingová či logistická pracoviště, ale i o podniky, které tato oddělení nemají. Respondenti obdrželi telefonický a e-mailový kontakt pro kladení případných dotazů, pokud by se ocitli v situaci, kdy některé otázky plně nerozumí. Několik respondentů projevilo ochotu později provést s autorkou práce i řízený rozhovor, pro lepší objasnění některých skutečností – jednalo se o pracovníky logistických oddělení u větších firem, u menších pak zpravidla o majitele či jednatele těchto firem.

Dotazníky mají jednotlivé otázky rozloženy v částech, jejichž název zní :

1. Charakteristika firmy – otázka č. 1 – 7
2. Zajištění logistiky – otázka č. 8 – 14
3. Vztahy s dodavateli – otázka č. 15 – 20
4. Logistický controlling – otázka č. 21 - 25
5. Vztahy s odběrateli – otázka č. 26 – 33

Prvního cíle disertační práce se dotýkaly ot. č. 8, 9, 10, 11, 12, 13, 27 a 31. Cíle druhého se týkaly ot.č. 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 a 30.

5. VÝZKUM

Výchozím předpokladem bylo zjištění současného stavu v souboru **104 podniků** v letech 2008 – 2009 (**I. fáze dotazníkového šetření**).

Šetření se týkalo převážně firem v Jihočeském kraji – 68 %. Převažovaly firmy zaměřené na výrobu – 46,3 %, dále se jednalo i o firmy služeb – 33,8 %, obchodní – 11,2 %, případně s kombinovanou náplní. Firem zaměřených na výrobu i obchod bylo v souboru 4,9 %, výrobu a služby – 1,9 %, na všechna 3 odvětví (výroba, obchod, služby) - 1,9%.

Po první fázi dotazníkového šetření následovala **druhá fáze** na podzim r. 2009, která měla na souboru náhodně vybraných firem ověřit výsledky z předchozí. fáze šetření. Tentokrát sestával soubor celkem ze **117 podniků**, které zodpověděly otázky v plném rozsahu.

Šetření se týkalo převážně firem v Jihočeském kraji – 82,05 %. Převažovaly firmy zaměřené na výrobu – 41,3 %, dále se jednalo i o firmy služeb – 21,0 %, obchodní – 34,3 %, případně s kombinovanou náplní. Firem zaměřených na výrobu i obchod bylo v souboru 1,7 % , výrobu a služby – 0,9 %, obchod a služby – 0,9 %.

V souboru všech dotázaných firem v obou fázích má vlastní logistické oddělení 25,8 % respondentů, tedy zhruba čtvrtina. Lze tudíž konstatovat, že specializovaná logistická oddělení jsou zatím v České republice dosti vzácným jevem, což potvrzuje hypotézu č. I - Současná účetní evidence zpravidla neposkytuje dostatek podkladů pro úspěšné fungování logistického controllingu. Dále lze usuzovat z průměrné délky doby uplynulé od založení tohoto oddělení, která činí 11,1 roku, že tato oddělení vznikají teprve v poslední době a tento trend, doufejme, bude pokračovat. Dále bylo sledováno, jakými funkcemi především se logistická oddělení zabývají a na která oddělení jsou tyto činnosti přenášeny, pokud firma specializované oddělení nemá.

1. Logistické činnosti. Nejčastěji sem firmy zařazují objednávky – 79,2 %. To je logickým vyústěním situace, kdy objednávka představuje pro každý podnik existenční nutnost. Je jí tedy třeba věnovat největší pozornost a to je v tom šetření prokázáno, že podniky plně chápou. Na druhém místě s 59,3 % stojí doprava, která je svázána s vyřízením objednávky, tedy opět jednou z existenčních operací v každém podniku. Musíme si ale uvědomit, že ne každá dodávka od dodavatele je vyřizována s dopravou, v případě odvozu

dopravou odběratele je tato povinnost pro dodavatele nulová, proto je toto procento kladných odpovědí na tuto otázku relativně nízké. (Viz následující tabulka)

Tabulka č. 1 (DP č. 1): Logistické činnosti (ot. č. 11)

	Činnost	%
11a	Vyřizování objednávek od zákazníka	79,2
11g	Zajišťování dopravy	59,3
11d	Problematika skladování	49,3
11c	Problematika řízení zásob	47,1
11e	Problematika balení a expedice	47,1
11f	Kontrola jakosti	30,8
11b	Operativní řízení výroby	29,4
11h	Informační technologie	17,2
11i	Logistický controlling	16,7
11j	Reverzní logistika	14,9
11k	Jiné činnosti	4,1

Zdroj: vlastní data

2. **Přebírání kompetencí za logistické oddělení.** Bylo zjištěno, že nejčastějšími zástupci logistiky ve firmě jsou obchodní oddělení. Je to logické – obchodníci jsou nejvíce ve styku se zákazníky a jejich požadavky snadno přenášejí na jiná oddělení, např. expedice, nebo výroby. Druhým nejčastěji využívaným zástupcem je oddělení ekonomické, kde je kontakt se všemi odděleními již jaksí daný z merita věci – ekonomické oddělení je spojeno řadou účetních a finančních výstupů s ostatními odděleními, proto také snáze v této komunikaci obsáhne nutné operace. (Viz. následující tabulka)

Tabulka č. 2 (DP č. 2) : Oddělení, která převzala logistické činnosti (ot. č. 9)

	Oddělení	%
9a	Obchodní	44,3
9b	Ekonomické	21,3
9e	Jiné	13,1
9d	Dopravní	11,8
9c	Výrobní	8,1

3. **Outsourcing logistických činností.** S ohledem na vysoké pořizovací a provozní náklady je zapotřebí mít pro vlastní dopravu dost zakázek k vytížení. Pokud tomu tak není, je lépe dopravu hledat u specializovaných firem. Toto firmy ze šetřeného souboru dobře pochopily, a proto je tak vysoké procento u odpovědi týkající se dopravy. Podobná situace je i u skladování..

4. **Logistické metody.** Dále bylo cílem šetření zjistit, které z logistických technologií a metod firma zavedla a používá. Největší zastoupení má ve firmách EDI s 35,3 %. Následují čárové kódy s 29,9 % a software, ať už SAP či specifický logistický software. Je zde vidět velké rezervy ve využívání metod jako je hledání úzkých míst či Balanced Scorecard. (Viz následující tabulka)

Tabulka č. 3 (DP č. 4): Využívání logistických technologií a metod (ot. č. 13).

	Metoda	%
13a	Elektronická .výměna dat – EDI	35,3
13q	Čárové kódy	29,9
13p	Software SAP	18,6
13i	Specifický logistický software	14,5
13n	SWOT analýza	13,1
13j	Metodické postupy pro provádění logistických činností	12,2
13b	Quick Response	11,3
13f	Material .Requirements Planning - MRP	11,3
13o	Analýzy konkurence	11,3
13e	Kanban	10,4
13k	Benchmarking	10,0
13c	Efficient Consumer Response - .ECR	9,0
13d	Hub and Spoke	8,1
13g	ABC - řízení zásob	7,7
13h	Economic Order Quantity -. EOQ	7,2
13l	Balanced Scorecard	5,9
13m	Hledání úzkých míst	5,9
13r	Radio Frequency Identification - RFID	2,7

5. **Šetření stavu sledování logistických činností.** Z tabulky, která se tohoto jevu dotýká, je vidět jeden alarmující údaj – okamžité využití informace, která je k dispozici – pouze ve 37,1 %. Firem. Je možno pochopit, že ne vždy jsou podmínky pro založení oddělení, získání specifického softwaru, vytvoření systému či metodiky pro zlepšení situace ve firmě. Jsou-li ale údaje k dispozici, je možno považovat toto číslo za alarmující údaj, který volá po nápravě. To, že téměř polovina respondentů hodnotí své systémy jako vyhovující zcela a téměř čtvrtina jako vyhovující, je pozitivní. Přesto více jak čtvrtina respondentů systém vůbec nemá, cítí potřebu změny nebo se v minulosti potýkali s problémem ve zkoumané oblasti, který včas nezachytili. Zvláště tyto podniky by si měly uvědomit nutnost sledování logistických parametrů, jako je kvalita poskytovaných výrobků a služeb, spokojenost zákazníka s průběhem objednávky, jeho informovanost o podmínkách prodeje a pozáručního servisu i provádění pozáručního servisu jako takového atp.“

Tento rozbor byl zaměřen na splnění **1. cíle** disertační práce. Následuje **zobecnění těchto poznatků.**

1. V případě, že firma nemá vlastní logistické oddělení, přebírá jeho funkci nejčastěji oddělení obchodní nebo ekonomické – 65,6 % Tato pracoviště se zabývají především vyřizováním objednávek od zákazníka, zajišťováním dopravy a problematikou skladování.
2. Doprava patří k nejčastěji outsourcovaným logistickým činnostem.
3. Z logistických metod, které se začaly používat po r. 2000, patří k nejčastěji využívaným EDI a čárové kódy.
4. V daném souboru je pouze 29,9 % firem, které mají vlastní interní audit, 25,3 % firem má controllingové oddělení a v 10,0 % mají firmy i logistický controlling.

Nejčastěji sledovaným kritériem je splatnost faktur (logistických) – 91 % .To je důsledek faktu, že splatnost faktur se dotýká výrazně podnikového cash flow a jako takový je tento údaj sledován ve všech úsecích podniku. Dále následují 3 kritéria, která se týkají zásob a jsou zodpovězena s dosti podobným zastoupením (kolem 60 %). I zásoby výrazně ovlivňují cash flow podniku a tak jsou tato logistická kritéria sledována výrazněji než jiná. Potěšující je fakt, že do více jak 50 % odpovědí byla zahrnuta kritéria týkající se data expedice a podíl reklamovaných zakázek, která se v cash flow neodrážejí přímo, pouze zprostředkovaně podle dopadu na spokojenost či nespokojenost v dodavatelsko-odběratelských vztazích (Viz následující tabulka)

Tabulka č. 4 (DP č. 7) - Sledovanost jednotlivých logistických kritérií (ot.č. 24)

	Kritérium	%
24u	Kontrola splatnosti faktur	91,0
24a	Kapitál vázaný v zásobách	67,4
24m	Průměrný stav zásob	62,4
24f	Náklady na pořízení zásob	61,1
24r	Dodržování termínů expedice zboží	61,1
24s	Podíl reklamovaných dodávek z celkového objemu dodávek	56,6
24e	Skladovací náklady	49,3
24p	Využití kapacity dopravy	48,9
24q	Počet chyb v dodávkách na celkovém objemu	43,0
24t	Náklady na jednotku objemu nakupovaného (expedovaného) zboží	41,6
24i	Počet obrátek zásob za rok (N prodeje/průměrných .hodnot. zásob)	41,2
24j	Doba obratu zásob (prům. zás./N prodeje*počet dní v čas. lhůtě sledování)	40,7
24o	Využití kapacity skladu	40,7
24d	Průměrné dopravní náklady na 1 t zboží	39,4
24g	Náklady pořízení kapitálu na logistické činnosti (úrok z úvěru)	37,6
24n	Výnosy z ušetřených nákladů změnou dopravce (příp. jiných log.činností	36,7
24l	Podíl nákladů na skladování na celkových nákladech podniku	31,2
24c	Průměrné náklady na skladové místo	30,3
24b	Výše pracovního kapitálu v logistických činnostech	29,0
24h	Náklady vzniklé poklesem hodnoty zásob	28,5
24k	Počet vyexpedovaných položek na pracovníka za den (příp. jiný čas)	24,4

Dále byly dotazníky sledovány i dodavatelsko-odběratelské vztahy, způsoby dopravy zboží atp. Výsledky šetření, které disertační práce samozřejmě obsahuje, zde nelze z nedostatku místa prezentovat.

Tento rozbor se týkal plnění **cíle č. 2** – Rozbor sledovaných logistických kritérií firmy, požadavky na evidenci. Následuje **zobecnění těchto poznatků**.

1. Nejčastěji sledovaným logistickým kritériem je splatnost faktur, které jako většina dalších sledovaných kritérií má přímou vazbu na podnikové cash flow.

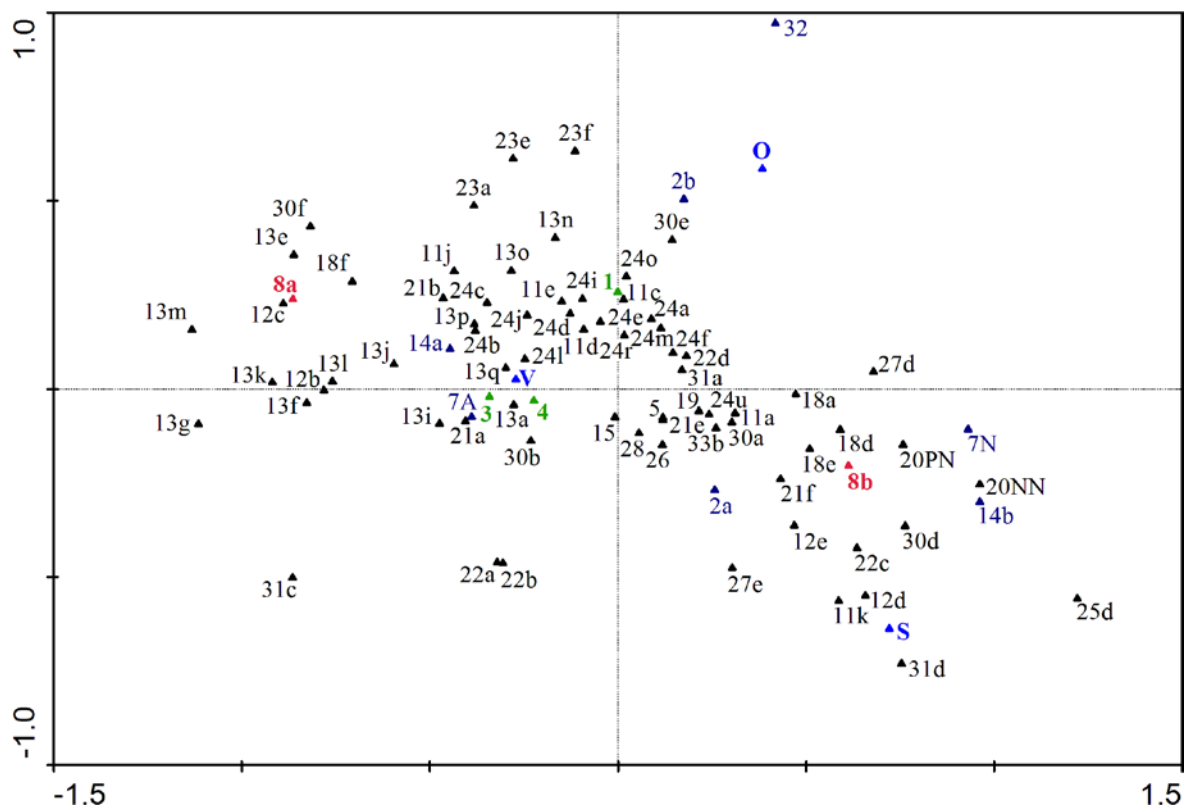
2. V objednávkách je menší rozpor mezi objednáváním zboží (služeb) odběrateli nebo zda firma objednává pro sebe. Na prvním místě stojí ale v obou případech e-mail a následují další technické způsoby objednávek (telefon, fax), ale také osobní styk. Osobní styk v objednávání je zvláštní tím, že je časově i finančně náročný, ale má větší vliv na protistranu než neosobní technický způsob. Je ho možno v každém případě doporučit všude tam, kde je dostatek finančních prostředků, nebo je třeba zažehnat blížící se krizi ve vztazích.

3. O četnosti schůzek se těžko říká, jak by měly být nastaveny. Obecně lze konstatovat, že tak, aby byly vztahy v uspokojivém stavu. Je dobře, že více jak 60 % respondentů odpovědělo, že své partnery informují o všem, tedy nejen o pozitivních, ale i negativních jevech v jejich vztazích. Rozhodně jako negativní stav lze uvést, že vztahy nejsou vyhodnocovány vůbec nebo že partner není informován, příp. je informován až v situaci, kdy s ním hodláme ukončit spolupráci.

Vztahy jednotlivých činností

Dále mě zajímalo, jaké jsou vzájemné vztahy mezi dílčími odpověďmi a zda lze například výše uváděná procenta u jednotlivých položek vztáhnout ke konkrétním charakteristikám firem. Za tímto účelem jsem nejprve vytvořila obrázek č. 1 (DP č.17), ordinační diagram korespondenční analýzy. Způsob čtení ordinačního diagramu viz kapitola 2.3 (DP) Metody práce.

Z něj vyplývá např. zaměření firem, kdy větší firmy jsou zaměřeny na výrobu (ot. V) a menší na služby (ot. S). Z toho se vymykají obchodní firmy (ot. O), které, co se týče výše zmiňovaných vlastností, nejsou vyhraněné nebo jsou spíše menší. Charakterizuje je větší sortiment (ot. č. 1), který často obměňují (ot. č. 32), a také nejvyšší podíl skladovaného zboží (ot. č. 2b). Firmy ze souboru zaměřené na služby mají malý sortiment (otázka č. 1) a málo ho obměňují (ot. č. 32) oproti firmám výrobním a obchodním



Obrázek č. 1.: Ordinační diagram CA. Vyneseny jsou první dvě ordinační osy, které dohromady vysvětlují 20,3 % variability v datech. První (horizontální) osa vysvětluje 12,2 % variability. Body je znázorněno 85 odpovědí nejlépe vystižených prvními dvěma osami. Body klíčových otázek jsou zvýrazněny. Vysvětlivky popisů viz tabulka č. 11 nebo příloha B.

V ordinačním diagramu CA (obrázek č. 1) je patrný trend, kdy na levé straně jsou větší firmy (otázka č. 3 – počet zaměstnanců, ot. č. 4 – obrat) a na pravé menší. Větší firmy mají samostatné oddělení logistiky (ot. č. 8a), často také vlastní controllingové oddělení (ot. č. 21b) a logistické činnosti sledují průběžně (ot. č. 14a). Zpravidla mají některý certifikát jakosti (ot. č. 7A) a častěji také používají různé speciální logisticko-manažerské metody (ot. č. 13).. Tento profesionální přístup je u větších firem nutností, neboť ve velkých objemech výrobků, zaměstnanců a financí není jiná možnost. K dopravě využívají silniční nebo kombinovanou dopravu (ot. č. 31c).

Oproti tomu menší firmy samostatné logistické oddělení většinou nemají. Logistické činnosti neřeší průběžně (ot. č. 14b), své dodavatele o výsledcích šetření zpravidla neinformují (ot. č. 20PN, 20NN) a nemají certifikát jakosti (ot. č. 7N). Dodávají také častěji konečným spotřebitelům. K dopravě využívají silniční nebo jinou dopravu (ot. 31d).

Dále byly provedeny řízené rozhovory ve firmách, jejichž seznam s přijatým závěrem šetřením uvádím dále :

1. MOTOR JIKOV Group a.s., České Budějovice.

Firma má solidní informační systém, který sami pracovníci považují za dobrý, ale přesto s možnostmi zlepšení. Oni sami vidí jednu z cest v přípravě vyhodnocování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Informační systém se zbavil počátečních problémů, nyní navrhuji možnost vstupu nejen útvarům, kterých se informace v něm přímo týkají, ale zpřístupnit veškeré výstupy střednímu managementu s právy nahlížení – ne změn. Zvýšila by se tím informovanost a motivace pracovníků. Dále navrhuji častější sledování .

2. Robert Bosch, spol. s r.o., České Budějovice.

Firma je organizovaná velmi dobře, jen mě při jejím rozsahu zarazil poměrně malý počet sledovaných kritérií, tady se domnívám, že by mohly být ještě odkryty velké rezervy. Např. doporučuji sledování výše potřebného kapitálu na pořízení zásob, počet vyexpedovaných položek na pracovníka za čas, podíl reklamovaných dodávek a další podle potřeby. Řada kritérií, která jsou sledována, jsou sledována s periodicitou měsíční, domnívám, se že by informační vazby lépe fungovaly v častějším sledování, alespoň týdně.

3. Tůma VO spol. s r.o., České Budějovice.

Vzhledem k malému rozsahu firmy se zdá být systém postačující. Přesto navrhuji alespoň v dopravě a skladování rozšířit systém sledování na související kritéria a sledovat jejich vývoj v časových řadách v intervalu minimálně 1 měsíc, případně podle potřeby i častěji.

4. Budějovický Budvar n.p., České Budějovice

Podle mého názoru je systém řízení tohoto podniku jedním z nejpropracovanějších. Doporučit lze pouze u vybraných kritérií častější periodicitu sledování – teď nejčastější vyhodnocování po měsíci, možná by stálo za úvahu změnit u vybraných kritérií periodicitu vyhodnocování na týdenní, příp. denní. Dále mají rezervu v efektivitě resp. výkonu nakládky. Lepší organizací a spoluprací s přepravci - zavést systém time-slot (časové okno pro přepravce, ve kterém bude realizovat nakládku případně vykládku prázdných obalů). K tomu je zapotřebí instalovat softwarový nástroj, který zajistí on-line spojení s přepravci (je na bázi internetové aplikace).

5. Armor spol. s r. o., České Budějovice.

S ohledem na velikost firmy se jeví systém sledování i organizace logistiky jako vyhovující, i když by se některé úkony mohly automatizovat. Např. upgradováním stávajícího informačního systému, který tyto možnosti v sobě má. Podnik a jeho vedení by mohlo mít k dispozici častější údaje a srovnání v časové řadě a s periodicitou, jakou by si zvolili. Umožnilo by to lépe hlídat stav zásob, expedice jednotlivých zakázek a příp. i dosud nesledovaných nákladových položek a s největší pravděpodobností by to vedlo i ke zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

6. Petschl Transporte spol. s r.o., České Budějovice.

S ohledem na charakter firmy se mi jejich logistický systém zdá výborný. Také ostatní sledování, která provádějí považují za dostatečná.

7. Volf kancelářské potřeby spol. s r.o., České Budějovice.

Firma je poměrně malá a tak je i snadno přehledná, co se organizace týká. Jejich software jim umožňuje jen sledování základních účetních položek. Proto jim navrhuji pro zlepšení situace následující - využívat informační vnitropodnikový systém, který zpřístupní informace všem článkům řízení. Dále začít využívat software, který umožní detailnější sledování logistických ukazatelů od zásob po dodavatelsko-odběratelské vztahy (expedice, kvalita atd.) s jejich pravidelným vyhodnocování, v tomto případě bych navrhovala automatické sledování, bez nutnosti přibrat další pracovní sílu. Podle závažnosti kritérií jejich sledování v termínech - měsíc - týden - den. Dále by bylo třeba stanovit odchylky u jednotlivých kritérií podle závažností a tím nutnost se jimi zabývat a řešit je, příp. měnit plán, organizaci, systém....

8. Rohde und Schwarz spol. s r.o. Vimperk.

Podnik je organizován a řízen s proslulou německou důkladností. Určitá kritéria v logistice by mohla být sledována detailněji, ale i na tom se již pracuje a centrála připravuje změnu tohoto systému. Doporučuji sledování parametrů a odchylek od cíle (tzv. řízení pomocí odchylek) s jejich vyhodnocováním 1x týdně, případně u zásadních kritérií týkajících se zásob a dodávek od dodavatelů a expedice zboží i častěji, např. denně. S tím souvisí i detailnější vyhodnocování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Větší část sledování je možno automatizovat, a tak dosáhnout lepší pozice řídicích pracovníků v jejich rozhodovacím a řídicím procesu.

7. Závěr

Lze předpokládat, že se logistikou, logistickým controllinglem a sledováním specifických logistických ukazatelů bude v budoucnu zabývat stále více podniků a **přinese jim značné konkurenční výhody** – např. stanovení nákladů v jakémkoli okamžiku. Jako důkaz pro toto tvrzení bych použila příkladu velkých firem v České republice uvedených v části č. 6. Ke změnám ve sledování logistických kritérií sáhla i jedna ze sledovaných firem v souboru v průběhu trvání mého šetření. Z těchto uvedených příkladů je zřejmé, že se této problematice věnují hlavně firmy velké a často napojené na zahraniční kapitál. Přínosem této práce bylo upozornění na fakt, že malým a středním firmám následování tohoto příkladu přinese konkurenční výhody.

Další přínosy této práce :

1. Lepší **informovanost** o možnostech controllingu v logistice, jako je např. využití **vhodného softwaru** pokud není situace příznivá pro přijímání specializovaných pracovníků
2. Pochopení **významu a přínosu controllingu**, a to v jakékoli oblasti, nejen logistice.
3. **Význam logistických nákladů a jejich sledování.** Informace o metodách, kterými lze logistické náklady snižovat nebo alespoň při zachování nákladů zvyšovat know how firmy a spokojenost zákazníků.
4. Zjištěné závěry poslouží také **ve výuce odborných předmětů** na Jihočeské univerzitě, aby i budoucí manažeři měli větší rozhled v dané problematice.

Výsledky této práce by měly sloužit především praxi. Na konkrétních příkladech několika podniků se autorka v souladu s cíli této práce pokusila navrhnout konkrétní řešení, které by sledované firmy mohly použít. Při tak rozsáhlém souboru podniků to nebylo samozřejmě možné provést u všech. Hlubší pochopení zkoumané problematiky a obecné závěry této práce mohou zainteresovaní pracovníci, zabývající se praktickými problémy oblasti logistiky a logistického controllingu, využít pro svoji konkrétní firemní potřebu.

8. Přehled literatury

- [1] ABAD, P.L., AGGARWAI, V. Incorporating transport cost in the lot size and pricing decisions with downward company demand [online]. 2003 [citováno 10. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com>>.
- [2] BAYLES, D.L. *E-commerce logistic and fulfillment : delivering the goods*. Upper Saddle River :Prentice Hall, 2001. ISBN 0-13-030328-3 .
- [3] BEARTH D.P. Transport topics [online]. 2004 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=24.did=720794931...>>.
- [4] BELLIS-JONES, R., OLDMAN, A., MILLIS, R. Trends in cost management praktice. *Management Accounting*. 1999, ročník 77, číslo 7, str..28
- [5] BEMELEIT B., LORENZ M., SCHUMACHER J., HERZOG, O. Risk management in dynamic logistic systemes by agent based autonomous objects high [online]. 2006 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://bem@biba.uni-bremen.de>>.
- [6] BERNDT, R., ATOBELLI, C.F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 976-80-251-1641-8.
- [7] BLANCHARD, B.S. *Logistics engineering and management*. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-142915-9.
- [8] BLANCHARD, D. U.S.Logistics costs hit record high [online]. 2008 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=78.did=1546693321...>>.
- [9] BLANCHARD, D. Warehousing costs challenge inventory strategy [online]. 2007 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=11.did=1329650711..>>.
- [10] BONNEY, J. State of logistics : pretty goods [online]. 2007 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=20did=1285956991...>>.
- [11] BORETT, R. Why there are no longer valid excuses to avoid ABC. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*. Mar/Apr 2004, str. 71.
- [12] BRIMSON, J., ANTOS, J. Predictive Accounting. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*. 2004, ročník 15, číslo 3, str. 61
- [13] CAVITANO, J. How to calculate the cost of outsourcing high [online]. 2004 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pdf/0c1684a95C808e26528156560a8a617a..>>.

- [14] CEDL, J. *Controlling : výňatky z přednášek* [online]. 2005 [citováno 26. 1. 2009].
Dostupné z www: <www.arkontakt.cz>.
- [15] COOKE, J.A. The two faces of globalization [online]. 2004 [citováno 5. 3. 2009].
Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=66.did=668486551...>>.
- [16] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika : procesy a jejich řízení*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0 .
- [17] DUI-HONG Z., SHOU-YANG, W., LAI, K.K., GUO-PING, X. Model and algorithm of an inventory problem with the consideration of transportation cost [online]. 2004 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=71.did=667370831...>>.
- [18] ERWEN, B.L. Controlling [online]. 2004 [citováno 26.1. 2009]. Dostupné z www: <<http://www.ag.ohio-state.edu~mgtexcel/Control.html>>.
- [19] FINLAYSON-GREEN, A. The true cost of logistics [online]. 2009 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1.did=1639857661...>>.
- [20] FREIBERG, F. *Finanční controlling : koncepce finanční stability firmy*. Praha : Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.
- [21] GATTORNA, J.L. *Gower handbook of supply chain management*. Aldershot : Gower Publishing, 2003. ISBN 0-566-08511-9.
- [22] GIBBON, D.J. An eight-step process for improving logistics activities [online]. 2005 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=44.did=974632941...>>.
- [23] GOLDER J.N, GILSON R.J. *Controlling shareholders* [online]. 2005 [citováno 26. 1. 2009]. Dostupné z www: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=417181.
- [24] GOLDRATT, E.M., Schragenheim, E., Ptak, C.A. *Jak vzniká zisk*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0954-8.
- [25] GORDON, J. Warehousing : a review for management [online]. 2005 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index%153.did.=348594...>>.
- [26] GROSS, I. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0421-8.
- [27] GUPTA K., M., GUNASEKARAN, A. Costing in new enterprise environment. *Managerial Auditing Journal*. 2005, ročník 20, číslo 4, stránky 337.

- [28] HARISSON D. Logistics costs run from 9 % to 20 % of sales [online]. 2000 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=32&did=449959484...>>.
- [29] HEŘMAN J., HEZINA M., ZEMAN K. *Produkční controlling*. Praha :VŠE, 2006. ISBN 80-245-1075-8.
- [30] HESKETT, J.L. *Controlling customer logistics service* [online].2005 [citováno 19. 12. 2008]. Dostupné z www: <<http://emeraldinsight.com>>.
- [31] HOFFMAN, W. Logistics distributes change [online]. 2007 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=14...>>.
- [32] HOFFMAN, W. Transport up, logistics down [online]. 2007 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=14&did=1378596781...>>.
- [33] HORVÁTH PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. Praha : Profess Consulting, 2004. ISBN 80-72594002-2.
- [34] ISAAC III., G.A. Challenging traditional distribution [online]. 2000 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pdf/b9960a171e217a78fba0ec3dc2c2c6427d>>.
- [35] KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha : C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-471-6.
- [36] KLAUSNER, M., HENDRICKSSON. CH.T. Reverse-logistics strategy for product take-back [online]. 2000 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=91&did=59364421...>>.
- [37] KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. Brno : PC-DIR, 1997. ISBN 80-214-0971-1.
- [38] KUDĚLKOVÁ, Š. Controlling : nástroj podnikové efektivity. *Účetnictví* . 1998, č. 10, strany 340 - 343
- [39] LODEWIJKS, G. *Integration and operational use of prognostics in the control* [online]. 2006 [citováno 30.12.2008]. Dostupné z www: <<http://www.narcis.info/research/recordID/OND327881...>>.
- [40] LYALL, D., GRAHAM ,C. Managers' Attitudes to Cost Information., *Management Decision*. 1993, ročník 31, číslo 8, stránky 41
- [41] MACÍK, K. *Kalkulace nákladů – základ podnikového controllingu*. Ostrava : Montanex, 1999. ISBN 80-7225-002-7.

- [42] MAGAL, S.P., WOOD, J. *Essentials of Business processes and Information Systéme*, John Willey, 2009, ISBN 978-0-470-23059-6
- [43] MANN, R., MAYER, E. *Controlling : metoda úspěšného podnikání*. Praha : Profit, 1992. ISBN 80-85603-20-9.
- [44] MARK, K. Canadian transportation logistiscs [online]. 2007 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=23.did=1308411661...>>.
- [45] MAŘÍK, M. *Finanční analýza a plánování v obchodních podnicích*. Praha : VŠE, 1997. ISBN 80-7079-487-9.
- [46] MCGINNIS, M.A., KOHN, J.W. Logistic strategy [online]. 2002 [citováno 2. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://web.ebscohost.com>>.
- [47] MCNAMARA, C. *Controlling: overview of basic methods* [online]. 2006 [citováno 2. 3. 2009]. Dostupné z www: : <<http://managementhelp.org/...www.cbd.int/doc/publications/cbd-ts-27.pdf>>.
- [48] MOORE, B. *Material handling management* [online]. 2004 [citováno 26.1. 2009]. Dostupné z www: <org/cntrlng/cntrlng.htm#anchor1257557>.
- [49] MOORE, B. *Hidden cista of implemeting RFID* [online]. 2004 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=58.did=744763771...>>.
- [50] NAPOLITANO, M. The cross-dock revolution : are you in or out [online]. 2008 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index%2712.did=1464151611...>>.
- [51] NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [52] NICHOLAS, J.M. *Competitive manufacturing management : continuous improvement, lean production, customer-focused duality*. Singapore : Irwin /McGraw-Hill, 1998. ISBN 0-256-21727-0.
- [53] ONOFREY, D. Driving down distribution cista [online]. 2005 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=15.did=963477831...>>.
- [54] PERNICA, P. *Logistický management*. Praha : Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
- [55] PERNICA, P. *Logistika pro 21. stol*. Praha : Radix 2004. ISBN 80-86031-59-4.
- [56] PETINIS, V.V., TARANTILIS, C.D., KIRANOUDIS C.T. Warehouse sizing and inventory scheduling for multiple stock-keeping products [online]. 2005 [citováno 16. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid...>>.

- [57] PETŘÍK, T. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací : nákladová technika a komplexní manažerská metoda ABC/ABM (Activity-based costing, activity-based management)*. Praha : Linde , 2007. ISBN 978-80-7201-648-8.
- [58] PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN: 80-85605-11-2.
- [59] POLLAK, H. *Jak odstranit neopodstatněné náklady*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1047-1.
- [60] PURDUM, T. Trucking costs continue limb [online]. 2006 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: < [http:// proquest.umi.com/pqdweb?index=34.did=994969031...](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=34.did=994969031...)>.
- [61] QIAO, G., LU, R.F., McLean Ch. Process control and logistic management for mass customization manufacturing [online]. 2004 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <[http:// proquest.umi.com/pqdweb?index=71...](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=71...)>.
- [62] ROLÍNEK, L. a kol. *Teorie a praxe managementu : vybrané kapitoly*. Č. Budějovice : Jihočeská univerzita, 2003. ISBN 80-7040-613-5.
- [63] ŘEPA, V. *Podnikové procesy*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1281-4.
- [64] SCARLETT, B. In defence of management accounting applications. *Management Accounting*. 1996/5, str. 61 – 66.
- [65] SEKERKA, B. *Analýza kritických bodů* [online]. 2004 [citováno 19.3.2009] Dostupné z www: < [http:// www.svses.cz/skola/akce/konf/ucto06/texty/sekerka1.pdf](http://www.svses.cz/skola/akce/konf/ucto06/texty/sekerka1.pdf)>.
- [66] SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika : teorie a praxe*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [67] *Slovník controllingu*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-085-3, str. 36.
- [68] STAN-BRIGNAL, T.J. A financial perspective on performance management. *The Irish Accounting Review* [online]. 2007, vol. 11/3, str. 281-306 [citováno 30.12.2008]. Dostupné z www : <[http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6WMY-45C0TNX-9&_user=3508089&_coverDat ...](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6WMY-45C0TNX-9&_user=3508089&_coverDat...)>.
- [69] STEJSKALOVÁ, I., ROLÍNEK, L. *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. Praha : ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-406-2.
- [70] STEVENSON, W.J. *Production/Operations Management*. Homewood : Irwin, 1990. ISBN 0-256-08029-1.

- [71] STUGGER, A. *Strategic controlling of distribution logistics system* [online]. 2008 [citováno 30.12.2008]. Dostupné z www : <http://online.tugraz.at/tug_online_dd_detail.ansicht>.
- [72] SVOBODOVÁ, H., VEBER, J., a kol. *Produktový a provozní management*. Praha :VŠE, 2006. ISBN 80-245-1083-9.
- [73] SWOBODA, P. *Kalkulace nákladů a cenová politika v tržní ekonomice*. Praha : Linde, 1992. ISBN 80-901210-1-2.
- [74] ŠTUSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha : C.H.Beck, 2007. ISBN 978—80-7179-534-6.
- [75] THOMAS, J. Where the money is [online]. 1998 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=36.did=13038122...>>.
- [76] TIBBEN-LEMBKE, R.S. The impact of reverse logistics on the total costs of ownership is [online]. 1998 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=102.did=45029629...>>.
- [77] TOMEK G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [78] VANĚČEK, D. *Řízení dodavatelského řetězce = Supply chain management*. Č. Budějovice : Jihočeská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7394-078-2.
- [79] VANĚČEK, D. *Logistika*. Č. Budějovice : Jihočeská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7394-085-0.
- [80] VANĚČEK, D. *Organizace výroby a práce*. Č. Budějovice : Jihočeská univerzita, 2001. ISBN 80-7040-480-9.
- [81] WALKER K., JOHNSON, E. Delivering Quality Accounting Services. *Management Accounting Quarterly* [online]. 2007, Vol. 7, No.4 [citováno 5.3.2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=35..>>.
- [82] VOLLMUTH, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha : Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4.
- [83] VYSUŠIL, J. *Integrované názvosloví v controllingu*. Praha : Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-007-3.
- [84] VYSUŠIL, J. *Controlling do kapsy, aneb, Šest základních bodů controllingu*. Praha : Profess Consulting, 2000. ISBN 80-7259-013-8.
- [85] WILMSHURST, N.R., NEWSON, P.L. *Packaging : tomorrow's challenge* [online]. 1998 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=138.did=9321061...>>.

9. Publikační a vědecko výzkumná činnost

1. Problémy logistického controllingu, příspěvek na semináři doktorandů , JČU v Českých Budějovicích, 2007
2. Logistický controlling - fenomén dnešních logistických metod. In *Inproforum 2007 : Inovace –Podniky- Regiony - Organizace : sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference, České Budějovice 27.- 28. listopadu 2007*, České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta , 2007. s. 273 – 277
3. Radiofrekvenční identifikace v obchodních řetězcích, In *Sborník příspěvků z mezinárodní doktorské vědecké konference Inproforum Junior 2008, pořádané EF JU v Českých Budějovicích 27.- 28. listopadu. 2008.* : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2008. s. 74 - 78.
4. Možnosti uplatnění logistického controllingu v malých a středně velkých podnicích, SVOČ 2008, konaná na JČU v Českých Budějovicích, 2008
5. 1. fáze dotazníkového šetření k tématu uplatnění logistického controllingu, SVOČ 2009, konaná na JČU v Českých Budějovicích
6. Controlling v logistice, *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis*, ročník XII., JČU České Budějovice , 2009, s. 75 -81, ISSN 1212-3285
7. Nejčastěji sledovaná kritéria v podnicích, *Acta Universitatis Bohemiae meridionalis*, ročník XII, JČU České Budějovice, s. 119 – 124, 2009, ISSN 1212-3285
8. Dodavatelsko-odběratelské vztahy, *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis*, ročník XII, JČU České Budějovice, 2009, s. 85 – 93, ISSN 1212-3285
9. Logistický controlling – jedna z cest vedoucí k prosperitě, *Auspicia*, r. VII, VŠEORS České Budějovice, 2010, s. 80 – 85, ISSN 1214-4967
10. Controlling v logistice, *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae mendelinae brunensis*, MZLU Brno, 2010, v tisku
11. Význam logistického controllingu, *Auspicia*, ročník VII, VŠEORS České Budějovice, 2010, ISSN 1214-4967, v tisku
12. Logistický controlling, *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis*, ročník XIII, JČU České Budějovice, 2010, s., ISSN 1212-3285, v tisku; spoluautor (Kantnerová, L.; Vaněček, D.)
13. Dodavatelsko-odběratelské vztahy, *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis*, ročník XII, JČU České Budějovice, 2010, ISSN 1212-3285, v tisku
14. Logistics controlling as a possible way to prosperity , *Logistics Information Management*, Esmerald London, ISSN – 0957-5053, 2011, v tisku

Abstrakt

Na základním souboru 221 podniků autorka pomocí dotazníkového šetření zkoumala vztah velikosti podniku ve vztahu k existenci či neexistenci specializovaných pracovišť logistiky a logistického controllingu a jeho působení na chod společnosti. Tento cíl byl vybrán se zřetelem na skutečnost, že v podmínkách zostřeného konkurenčního boje v době recese zbývá zpravidla jen málo cest ke snížení nákladů, zefektivnění výroby, zlepšení poskytovaných služeb klientům atp. Logistika je v ČR jednou z méně sledovaných oblastí, a proto také často už poslední možností odhalit nějaké skryté rezervy, na čemž se shoduje řada, zejména zahraničních, autorů. V zahraničí, zejména ve vyspělých státech jako USA, Japonsko, Německo, je logistika již jednou z velice ostře sledovaných oblastí a to jak příslušnými manažery, tak také specializovanými pracovníky oddělení vnitřního auditu či controllingu. Tato situace v České republice je obdobná pouze u větších firem, zpravidla s vazbou na zahraniční firmy - matky. České a zvláště menší firmy často tuto oblast zcela opomíjejí, jak ukazují výsledky šetření.

Určitou roli ve zřízení či nezřízení specializovaných pracovišť kromě velikosti firmy hrají samozřejmě i faktory jako je výše mzdových nákladů na pracovníky specializovaných pracovišť a s ní spojené režijní náklady. Ty však musí být porovnány s přínosem, který tato pracoviště podniku dají v podobě úspor pohonných hmot, nákladů na skladování či dalších logistických nákladových položek. Významným přínosem častější a důkladnější kontroly a plánování může být i hůře vyčíslitelný, zato podstatný přínos v podobě spokojenosti a věrnosti zákazníků.

Se zřízením specializovaného pracoviště u větších firem souvisí i další činnosti, jako je např. zavádění nových logistických metod a postupů, které mohou být opět zdrojem snížení nákladů či plynulejšího průběhu výroby.

Menší firmy většinou tato specializovaná pracoviště nezřizují, pouze často některé jeho funkce přenášejí na jiná oddělení, nejčastěji obchodní, ekonomická nebo výrobní. Pak je ale otázkou, zda pracovní náplň pracovníků těchto úseků umožňuje plnit zodpovědně i nově svěřené úkoly.

Dále je třeba neplést si pojmy kontrola a controlling. Kontrola je součástí controllingového procesu. Její výsledky jsou však pro controlling zajímavé jen tehdy, když skýtají možnost využít nalezený fakt pro zlepšení budoucího vývoje firmy. Nebo jinak – primárním cílem controllingu je ze zjištěné odchylky či chyby vyvodit opatření pro budoucí pozitivní vývoj. Kontrola se orientuje na minulost, porovnává ji s normami a plánem a vyvozuje závěry s často represivním působením.

Klíčová slova: controlling, logistika, náklady, metoda

Abstract

In the paper, the relation of the size of a firm and the presence or absence of specialized logistics and logistic controlling in the firm is investigated by questionnaires in the basic sample of 221 firms. The aim of this paper was selected with the regard to the fact that there is usually only a few possibilities how to reduce costs, make the production more efficient, to improve services etc. during the recession in the condition of intensified competitiveness. Logistics is one of the marginal areas in the Czech Republic, so that it may be the last possibility how to find some hidden reserves. This fact is supported by a number of studies especially written by foreign authors. Logistics is one of a very high-profile areas abroad, particularly in developed states such as USA, Japan, Germany and both the relevant managers and the special staff of the internal audit department and controlling are employed in this area. The situation in the Czech Republic is generally similar for larger firms, usually owned by foreign firms. Czech and generally smaller firms are not usually interested in this area, as was revealed by results of the investigation.

In addition to the size of a firm, such factors as wage costs for staff of specialized departments and associated overhead cost play a role in the decision of establishment or failure to establish specialized logistics departments.

These must be weighed against the benefit that the firm can have in terms of saving fuel storage costs and other logistic cost items. Significant benefit is more frequent and thorough monitoring and planning may be less quantifiable benefits in terms of customer loyalty.

The establishment of specialized departments in larger firms is related to other activities such as introduction of new logistic practices and procedures, which may again be a source of cost reduction and better production. Smaller firms generally do not establish this specialized department; some of its functions may be transferred to other departments – often commercial or manufacturing ones. In such case, the question of whether the job description of these sections allows workers to perform responsibly and newly assigned tasks must be raised.

It is necessary to confuse the concepts of the control and controlling. The control is a part of the controlling process. The results are interesting not for controlling only when afforded the opportunity to use the fact found to improve the future development of the company. Or otherwise – according to Cedl [14] – the primary objective of controlling is to find any measures to remedy the observed deviation or error in the future development.

Control is focused on the past, comparing it with the standards and plan and draw conclusions with often repressive action.

Keywords: controlling, logistics, cost, method

OBSAH

Seznam ilustrací	9
Seznam grafů.....	10
Seznam tabulek	11
Seznam používaných zkratek.....	12
1. Úvod	13
2. Cíle práce a metodika.....	16
2.1 Cíle práce	16
2.2 Metodika	17
2.3 Metody práce	17
2.4 Studium literárních zdrojů.....	22
3. Literární rešerše.....	23
3.1 Definice controllingu	23
3.2 Vývoj a pojetí controllingu	29
3.3 Hlavní úkoly a cíle controllingu.....	31
3.4 Typy controllingu	38
3.5 Metody controllingu	41
3.5.1 Metody operativního controllingu	42
3.5.1.1 Analýza kritických bodů.....	42
3.5.1.2 Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku	43
3.5.1.3 Analýza úzkých profilů.....	44
3.5.1.4 Analýza ABC.....	44
3.5.1.5 Hodnotová analýza	46
3.5.2 Metody strategického controllingu	47
3.5.2.1 Analýza silných a slabých stránek podniku (SWOT analýza).....	47
3.5.2.2 Podniková logistika.....	48
3.5.2.3 Cílové řízení nákladů.....	53
3.5.2.4 Portfoliová analýza	54
3.5.2.5 Analýza konkurence	56
3.5.3 Finanční controlling	57
3.5.3.1 Řízení pohledávek.....	57

3.5.3.2 Řízení zásob a skladovacích procesů.....	57
3.5.3.3 Řízení krátkodobých finančních zdrojů.....	61
3.5.3.4 Řízení hotovosti	61
4. Kalkulace nákladů a cenová politika	62
5. Požadavky na vybudování systému controllingu.....	64
5.1 Systém plánování a controlling.....	64
5.2 Manažersky orientované účetnictví	66
5.3 Využití vhodného informačního systému	66
5.4 Výkaznictví.....	66
6. Stanovisko autora k uvedenému literárnímu přehledu.....	67
7. Výzkum a výsledky.....	76
7.1 První fáze dotazníkového šetření.....	76
7.2 II. fáze výzkumu	79
7.3 Výsledky šetření	82
7.3.1 Popisná část	82
7.3.2 Vztahy jednotlivých činností	94
7.4 Zkrácené dotazníkové šetření	102
7.5 Řízené rozhovory ve společnostech	102
7.5.1 MOTOR JIKOV Group a.s., České Budějovice	103
7.5.1.1 Charakteristika podniku.....	103
7.5.1.2 Informační systém.....	104
7.5.1.3 Logistika	104
7.5.1.4 Vlastní hodnocení	106
7.5.2 Robert Bosch, spol. s r.o., České Budějovice	106
7.5.2.1 Charakteristika podniku.....	106
7.5.2.2 Informační systém.....	107
7.5.2.3 Logistika	108
7.5.2.4 Vlastní hodnocení	108
7.5.3 Tůma VO spol. s r.o., České Budějovice	109
7.5.3.1 Charakteristika podniku.....	109
7.5.3.2 Informační systém.....	109
7.5.3.3 Logistika	109
7.5.3.4 Vlastní hodnocení	110
7.5.4 Budějovický Budvar n.p., České Budějovice	110

7.5.4.1 Charakteristika podniku.....	110
7.5.4.2 Informační systém.....	111
7.5.4.3 Logistika	111
7.5.4.4 Vlastní hodnocení	113
7.5.5 Armor spol. s r. o., České Budějovice	114
7.5.5.1 Charakteristika podniku.....	114
7.5.5.2 Informační systém.....	114
7.5.5.3 Logistika	114
7.5.5.4 Vlastní hodnocení	116
7.5.6 Petschl Transporte spol. s r.o., České Budějovice	116
7.5.6.1 Charakteristika podniku.....	116
7.5.6.2 Informační systém.....	117
7.5.6.3 Logistika	117
7.5.6.4 Vlastní hodnocení	117
7.5.7 Volf kancelářské potřeby spol. s r.o., České Budějovice.....	118
7.5.7.1 Charakteristika podniku.....	118
7.5.7.2 Informační systém.....	118
7.5.7.3 Logistika	118
7.5.7.4 Vlastní hodnocení	119
7.5.8 Rohde und Schwarz spol. s r.o. Vimperk.....	119
7.5.5.1 Charakteristika podniku.....	119
7.5.5.2 Informační systém.....	120
7.5.5.3 Logistika	120
7.5.5.4 Vlastní hodnocení	122
8. Ověření hypotéz	123
9. Závěr.....	125
10. Summary	130
11. Literatura	131
12. Seznam příloh.....	138
13. Přílohy.....	139

Seznam ilustrací

Obrázek č. 1: Regulační okruh controllingu

Obrázek č. 2: Hodnotově orientovaný versus ziskově orientovaný controlling

Obrázek č. 3: Přehled modulů informačního systému ve výrobním podniku

Obrázek č. 4: Zjednodušené schématické znázornění kritického bodu podle Sixty, Mačáta

Obrázek č. 5: SWOT-analýza

Obrázek č. 6 : Rentabilita logistického výkonu (dvojitý pohled na logistický výkon)

Obrázek č. 7: Nákladové vazby v logistickém systému

Obrázek č. 8: Členění ukazatelů

Obrázek č. 9: Portfoliová analýza

Obrázek č. 10: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie

Obrázek č. 11: Faktory vnějšího prostředí

Obrázek č. 12: Prolínání funkcí

Obrázek č. 13: Schéma logistického informačního systému

Obrázek č. 14: Schéma začlenění auditu a controllingu v podniku

Obrázek č. 15 Vliv kontrolních ukazatelů na podnik

Obrázek č. 16: Činnost podnikového informačního systému

Obrázek č. 17: Ordinační diagram korespondenční analýzy (CA)

Obrázek č. 18 : Grafické znázornění závislosti pravděpodobnosti sledování jednotlivých logistických kritérií (ot. č. 24) na počtu zaměstnanců firmy (ot. č. 3)

Obr. č. 19 : Vztah spokojenosti se systémem sledování logistických kritérií (ot. č. 25) k velikosti firmy (ot. č. 3 a 4)

Obr. č. 20 : Vztah spokojenosti se systémem sledování logistických kritérií (ot. č. 25) k existenci logistického oddělení (ot. č. 8; 1 – existuje; 0 – neexistuje).

Seznam grafů

Graf č. 1: Rozdělení firem v souboru podle jejich zaměření (v %)

Graf č. 2: Podíl firem v souboru podle počtu zaměstnanců (v %)

Graf č. 3: Podíl firem v souboru podle obrátu (v %)

Graf č. 4: Rozdělení firem v souboru podle jejich zaměření (v %)

Graf č.5: Podíl firem v souboru podle počtu zaměstnanců (v %)

Graf č. 6: Podíl firem v souboru podle obrátu (v %)

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Logistické činnosti

Tabulka č. 2: Oddělení, která převzala logistické činnosti

Tabulka č. 3: Outsourcing logistických činností

Tabulka č. 4: Využívání logistických technologií a metod

Tabulka č. 5: Kontrola logistických činností v běžném roce

Tabulka č. 6: Spokojenost se systémem sledování logistických kritérií

Tabulka č. 7: Sledovanost jednotlivých kritérií (otázka č. 24)

Tabulka č. 8: Nejčastěji užívaný způsob objednávek u dodavatelů firem (otázka č. 18)

Tabulka č. 9: Nejčastěji užívaný způsob příjmu objednávek od odběratelů (otázka č. 30)

Tabulka č. 10: Informovanost dodavatelů o výsledcích šetření (otázka č. 20)

Tabulka č. 11: Vysvětlivky popisků symbolů použitých v ordinačních diagramech

Tabulka č. 12 : Výsledky regrese některých proměnných na proměnné č. 3 (počet zaměstnanců ve firmě).

Seznam používaných zkratek

CA – korespondenční analýza

ČR – Česká republika

DHL - kurýrní služba

EAN – obchodní kódy

ECR – efektivní odpověď na požadavek spotřebitel

EDI - elektronická výměna dat

ERP - Enterprise Resource Planning je informační systém, který integruje a automatizuje velké množství podnikových procesů

EUR – v tomto případě jde peníze, pokud jde o paltey, je uvedeno

GPS – americký způsob navigace

mil. - milion

MRP – systém plánování materiálu ve výrobě

PHM – pohonné hmoty

PPL – kurýrní služba

RFID – radiofrekvenční identifikace (zboží)

SAP – účetní systém

TQM – management kvality

USA – Spojené státy americké

1. ÚVOD

Disertační práce je zaměřena na soustředění informací potřebných pro manažerské rozhodování v procesu řízení malých a středních podniků v oblasti logistiky.

Podniky se dnes setkávají s problémy, které jsou těžko řešitelné obvyklými ekonomickými prostředky. Jedná se zejména o stoupající náklady, relativně přesycené trhy, zvýšenou koncentraci, neuspokojivý hospodářský vývoj, vlivy turbulentního prostředí v procesu globalizace, současnou finanční krizi a zostřenou konkurenci na domácím i zahraničním trhu, což zesiluje tlak na zisk. Snaha zvýšit svou finančně hospodářskou výkonnost, přizpůsobit se neustále se měnícím trendům, udržet si pozici na trhu či se na něm vůbec udržet, je základním cílem podnikání dnes.

Díky nově vznikajícím problémům dosud praktikované postupy k úspěšnému řízení podniku nestačí. Proto musí podnikatelé a řídicí pracovníci rozšířit stávající metody o nové, které povedou k lepšímu řízení. Toho lze dosáhnout zaváděním nových koncepcí, metod a technologií, které dopomohou k tomu, aby hlavní strategické cíle, tedy zajištění rentability a likvidity, mohly být dosaženy.

V posunu v myšlení podnikového managementu od chápání zisku jako jediného podnikového cíle k dnešním požadavkům jako udržování nízkých zásob, vysoká pružnost a produktivita, snižování a cílování nákladů a především spokojenost zákazníků atp., je zapotřebí především rychlá dostupnost informací potřebných v řízení.

Po letech vědeckých výzkumů v oblasti logistiky a zveřejňování výsledků v tomto oboru dnes většina podniků chápe význam logistiky, ale jak vyplývá z řady prací, jen málo z nich eviduje logistické náklady ve smyslu controllingu a tak nemá přehled o jejich velikosti a struktuře.

Malé a střední podniky jsou důležitou součástí podnikatelského prostředí zvláště v regionech s převládající venkovskou strukturou. Přes jejich nesporný přínos pro ekonomiku mohou být tyto podniky poměrně snadno zranitelné.

V současnosti probíhající celosvětová hospodářská krize ještě prohloubila předchozí problémy spojené s globalizací trhů a to zejména nižší dostupností finančních zdrojů. To

má dopad jak na podniky, na jejich možnosti především investování, tak na domácnosti a jejich nižší koupěschopnost. To klade na management všech firem ještě větší nároky než doposud. Podle autorčina názoru k nejdůležitějším vlastnostem každého manažera dnes patří adaptabilita, pružnost, přizpůsobivost, rychlost reakce atd., což jsou synonyma která všechna zahrnují schopnost manažera – a také i podniku – reagovat na změny. Změny, vznikající v době hospodářských krizí jsou těžko předvídatelné, ale také časté, a proto lze řadit tuto schopnost reakce na jedno z prvních míst dnešního manažerského rozhodování. Pro potřeby rozhodování je však zapotřebí mít vybudovaný kvalitní informační systém, který zabezpečí dostatek dat pro správné rozhodování ve správném okamžiku a také funkční kontrolní systém.

Na základě poznatků, zkušeností ze zahraničí a hospodaření zahraničních podniků v České republice lze odvodit, že důležitým nástrojem, který pomáhá zabezpečit dlouhodobou existenci malých, středních i velkých podniků, může být právě controlling v různých oblastech. Tato činnost však musí být začleněna do podnikové strategie. Pak může i logistický controlling jako součást controllingového systému podniku fungovat jako princip udržující logistický systém v přijatelných mezích a napomáhat rozvoji firmy tak, jak vytyčuje jeho podniková strategie.

Hlavními cíli disertační práce je zmapovat situaci v České republice a ověřit vhodné nástroje, zajišťující dostatečnou podporu pro rozhodování v logistice. Očekávaným přínosem by mělo být zjištění aktuálních trendů v této oblasti, využívání metodických nástrojů v praxi a nalezení cest k jejich využití i v malých podnicích. S ohledem na šíři této problematiky bylo třeba se zaměřit na dvě oblasti spojené s logistikou, která se týká jakéhokoli podniku, a to problém dopravy a skladování a související děje. Na to navazuje systém sledování a výběr vhodných kritérií pro tuto oblast. Bohužel neochota podniků v dnešní době poskytovat data z firemního účetnictví značně zúžila možnost autorky detailněji analyzovat situaci.

Téma disertační práce bylo zvoleno na základě zájmu o moderní řízení firem s ohledem na logistiku, s níž byla svázána značná část předchozí podnikové praxe autorky. K analýze situace na podnicích byl zvolen anonymní dotazníkový průzkum. K upřesnění závěrů bylo využito řízeného rozhovoru.

V teoretické části je nejprve věnována pozornost vymezení controllingu a jeho vývoji. Jádrem této části je rozbor controllingu, zaměření na jeho cíle, některé nástroje a metody. Největším problémem se zdá termín „logistický controlling“ či „controlling“ jako takový. Co autor, to názor – někdo chápe controlling jen z finančního pohledu, jiný jej zaměřuje na náklady atd. Autorka na základě svých zkušeností vidí hlavní význam controllingu v tom, že srovnává nějaké dosažené výsledky s vytyčenými cíli, tedy výstupy s plánem v operativní úrovni, samozřejmě ale s informační vazbou na úroveň strategickou. Tak, jak chápe tuto funkci např. Freiberg nebo Horváth.

Byl zjištěn velký rozdíl také v přístupu malých a velkých firem. U malých firem se sleduje situace v podniku snáze, ve velkém podniku bez informačního systému, organizace, kontrolní činnosti a rozdělení pravomocí a náplní práce toto není možné.

Praktická část je zaměřena na šetření u vzorku firem, které je věnováno analýze podniku zejména z pohledu logistiky a systému jejího sledování, jakožto poněkud opomíjené firemní aktivity. Zkoumána je v něm vazba velikosti podniku a vytváření logistických oddělení, to, co podniky z logistiky využívají a sledují a jak se tato činnost promítá do zkvalitňování jejich činnosti, zda pocítují nedostatečnost svého informačního systému nebo jsou s jeho funkcí spokojeny, vazby na plnění operativních a strategických cílů atd. Na základě zjištěných skutečností pak autorka navrhuje a doporučuje společnostem, jak by měly postupovat, což je možno považovat za hlavní přínos této práce.

2. CÍLE PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem disertační práce bylo provést průzkum a analyzovat situaci v logistické controllingové činnosti podniků v České republice a vyvodit z ní závěry a možná řešení situace použitelné v praxi. Závěry z této práce budou podkladem pro doporučení malým a středním podnikům (MSP) k akceptaci metod logistického controllingu. Dále byly ověřovány vhodné nástroje, zajišťující dostatečnou podporu pro rozhodování v logistice s využitím metod logistického controllingu. Toto bylo provedeno v časové řadě let 2007 – 2009.

Tento cíl práce byl rozdělen do dvou následujících dílčích **cílů**:

1. Rozbor situace logistické činnosti s detailnějším pohledem na dopravu a skladování v podniku
2. Rozbor sledovaných logistických kritérií firem a požadavků na evidenci a existenci controllingového oddělení

Pro dosažení cíle byly přijaty následující **hypotézy**:

- I. Současná účetní evidence zpravidla neposkytuje dostatek podkladů pro úspěšné fungování logistického controllingu.
- II. Sledování logistických nákladů a souvisejících jevů přispívá k optimalizaci funkce podniku.
- III. Logistický controlling lze uplatňovat i v podnicích, které nemají specializovaná controllingová či logistická pracoviště.
- IV. Podniky věnují malou pozornost vztahům se zákazníky a dodavateli.
- V. Velké firmy věnují více pozornosti funkcím specializovaných pracovišť, ať už controllingu nebo logistiky a zřizují je. Na rozdíl od nich malé a střední firmy zpravidla funkce těchto pracovišť přenášejí na jiná oddělení příp. členy vedení.

2.2 Metodika

Metodika předkládané disertační práce vychází ze současné globální situace. Podniky a jejich činnosti nelze zkoumat izolovaně, ale jako články řetězců, které úzce navazují na své dodavatele a odběratele. Práce je založena na využití teoretických poznatků ze studia odborné literatury, časopisů a internetových zdrojů, na hledání a hodnocení vzájemných vztahů a souvislostí, které přispívají k objasnění řešené problematiky a odvození a formulování adekvátních závěrů z rozboru vyplývajících.

Téma disertační práce bylo zvoleno na základě zájmu o moderní řízení firem s ohledem na logistiku, s níž byla svázána značná část předchozí podnikové praxe \autorky. K analýze situace na podnicích byl zvolen anonymní dotazníkový průzkum. K upřesnění závěrů bylo využito řízeného rozhovoru a závěry podpořil průzkum zkráceným dotazníkem.

Praktická část je zaměřena na šetření u vzorku firem, které je věnováno analýze podniku zejména z pohledu logistiky a systému jejího sledování, jako poněkud opomíjené firemní aktivity. Zkoumána je vazba velikosti podniku a vytváření logistických oddělení, co podniky z logistiky sledují a jak se tato činnost promítá do zkvalitňování jejich činnosti. Autorka dále sleduje dostatečnost či nedostatečnost systému sledování, četnost takovéto činnosti, přenos informací uvnitř podniku atd.

Na základě zjištěných skutečností pak autorka navrhuje a doporučuje společně, jak by měly postupovat. Záleží na představitelích podniků, zda se rozhodnou pro navrhované změny. Pro větší váhu závěrů by byla autorka potřebovala získat data z podnikového účetnictví.

2.3 Metody práce

V disertační práci jsou použity následující výzkumné metody :

1. Dotazníkové šetření a řízené rozhovory se zástupci vybraných firem – viz. dále

2. Pozorování – jedna ze základních metod sběru dat
3. Deskripce – popis stávajícího stavu, který byl v průzkumu zjištěn
4. Komparace – porovnání výsledků
5. Analýza zjištěných faktů - grafická i slovní, rozbor a vysvětlení dat
6. Dedukce – vytváření závěrů na základě zjištěných faktů
7. Lineární a logistická regrese – statistické metody ekonomie
8. Tabulkový procesor MS Excel s grafy a diagramy
9. Pro vyhodnocení výsledků bylo použito metody Braak, C. J. F. & Šmilauer, P. (2002): CANOCO Reference Manual and CanoDraw for Windows User's Guide: Software for Canonical Community Ordination (version 4.5). Microcomputer Power, Ithaca, New York.
10. Výpočty byly provedeny pomocí programu CANOCO for Windows (mnohorozměrné metody; TER BRAAK & ŠMILAUER 2002) a programu STATISTICA (jednorozměrné metody; STATSOFT, INC. 2010), kontingenčních tabulek a StatSoft, Inc. (2010). STATISTICA (data analysis software system), version 9.1.

Pro výzkum byl vytvořen **dotazník**. Na dotazy, které jsou na rozdíl od rozhovoru psané, se vyžadují písemné odpovědi. Při sestavování dotazníků bylo třeba promyslet a přesně určit hlavní cíl dotazníkového průzkumu, logicky a stylisticky správně připravit konkrétní otázky. Před definitivní aplikací dotazníku byla provedena pilotáž na menším počtu zkoumaných osob, která pomohla provést poslední úpravy. Tím byla zvýšena objektivnost odpovědí.

Dotazník je řazen do tzv. metod **subjektivních**. Jeho subjektivnost je dána tím, že vyšetřovaný objekt zde může různým způsobem ovlivňovat své výpovědi. Proto je dotazník, podobně jako jiné průzkumné metody, vhodné kombinovat s ostatními metodami, aby se odstranila subjektivita podávaných odpovědí.

Dotazník umožnil zkoumat velký počet podniků či dalších subjektů současně, takže v krátké době bylo možno získat velké množství výpovědí. Vytvořený dotazník

sestával výhradně z **uzavřených otázek**, tj. otázek, na něž dotázaný odpovídá formou výběru jedné z nabízených odpovědí. Otázky byly vytvořeny s ohledem na cíl práce a na základě zkušeností autorky, která měla možnost pozorovat logistické problémy v době trvání její podnikové praxe po dobu cca. 20 let. I metoda **pozorování** je jednou z důležitých vědeckých metod, doporučovaná řadou autorů která přispívá k přiblížení se k danému tématu.

Používaný dotazník byl koncipován jako **polostrukurovaný**, kdy respondent kromě předem daných otázek s uzavřeným počtem alternativ mohl volně vyjádřit i vlastní názor.

Při tvorbě dotazníku byly uplatněny metody, nástroje a postupy přípravy osobního dotazníkového šetření. Sestavený dotazník má svou logickou strukturu, dynamiku, která pomáhá udržet zájem respondenta, a také určitou omezenou délku. Při konstrukci dotazníku jako celku má význam funkce jednotlivých otázek, vytvoření logické struktury, která podporuje plynulost rozhovoru.

Dotazníky byly předávány zástupcům firem po vyjádření jejich ochoty je vyplnit a po krátkém seznámení se s obsahem a cíli tohoto dotazníku, aby bylo jisté, že otázky budou správně pochopeny. Jednalo se jak o podniky, které mají controllingová či logistická oddělení, tak i o podniky, které tato oddělení nemají. Respondenti obdrželi telefonický a e-mailový kontakt pro kladení případných dotazů, pokud by se ocitli v situaci, kdy některé otázky plně nerozumí. Několik respondentů projevilo ochotu později provést s autorkou práce i řízený rozhovor, pro lepší objasnění některých skutečností – jednalo se o pracovníky logistických oddělení u větších firem, u menších pak zpravidla o majitele či jednatele těchto firem.

Dotazníky mají jednotlivé otázky rozloženy v částech, jejichž název zní :

1. Charakteristika firmy – otázka č. 1 – 7
2. Zajištění logistiky – otázka č. 8 – 14
3. Vztahy s dodavateli – otázka č. 15 – 20
4. Logistický controlling – otázka č. 21 - 25

5. Vztahy s odběrateli – otázka č. 26 – 33

Prvního cíle disertační práce se dotýkaly ot. č. 8, 9, 10, 11, 12, 13, 27 a 31. Cíle druhého se týkaly ot.č. 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 a 30.

Proces tvorby dotazníku:

- Přesná formulace cíle a hypotéz.. Hypotézy pomáhají lepší interpretaci výsledků, protože tvoří základ pro výsledná doporučení.
- Bylo postupováno od jednodušších otázek ke složitějším, hlavní zásadou je jednoznačnost, konkrétnost a srozumitelnost otázek.
- Byly upřednostňovány uzavřené typy otázek, které vedou k relevantním, validním a reliabilním informacím.
- V dotazníku byly řešeny i logické vztahy mezi jednotlivými otázkami, což by mělo usnadňovat orientaci při rozhovoru jak respondentovi, tak i tazateli.

Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze A

Celkem bylo v dotazníkovém šetření osloveno 221 podniků, z nichž 8 bylo následně navštíveno a některá data byla podrobněji analyzována řízeným rozhovorem. Jako podpůrná metoda bylo využito zkráceného dotazníkového šetření, jehož výsledky ze 64 dalších podniků jsou popsány v příloze C.

Výsledky provedeného šetření byly nejprve zpracovány **popisnými metodami**. Poté byly zobrazeny v **diagramech a tabulkách**. Pro výpočet bylo použito **tabulkového procesoru MS Excel**.

K dalšímu zpracování dotazníků byla použita **korespondenční analýza (CA)**. Jde o unimodální ordinační metodu. Hlavním smyslem této metody není statistické testování hypotéz, ale přehledné uspořádání tak rozsáhlého datového souboru, jako bylo v dané situaci s 221 dotazníky – v součtu – se 132 možnými odpověďmi na všechny otázky. Tato metoda odhalí hlavní trendy ve vzájemných vztazích jednotlivých proměnných (odpovědi na otázky dotazníku).

Výsledkem korespondenční analýzy je ordinační diagram zobrazující body v ordinačním prostoru tak, že vzdálenost bodů odpovídá jejich nepodobnosti. Body vyjadřují odpovědi na otázky dotazníku. Byla-li odpověď na otázku v dotazníku kvalitativního charakteru, je v diagramu znázorněn bod pro každou odpověď. Byla-li odpověď kvantitativního charakteru, je v diagramu zobrazen bod pro maximum.

Interpretace ordinačního diagramu je taková, že je-li v diagramu bod A blízko bodu B, potom pokud firma zaškrtnula v dotazníku odpověď A, s velkou pravděpodobností zaškrtnula zároveň i odpověď B. Je-li bod A na opačné straně diagramu než bod B, potom pokud firma zaškrtnula v dotazníku odpověď A, zpravidla již nezaškrtnula odpověď B. Je-li na jedné straně diagramu bod vyjadřující otázku kvantitativního charakteru (obrat, počet zaměstnanců nebo výrobků, dodavatelů apod.), potom ostatní body na této straně diagramu můžeme vztahovat k firmám s vysokou hodnotou dané veličiny, body na opačné straně diagramu pak k firmám s nízkou hodnotou této veličiny. Leží-li bod uprostřed diagramu, pak na tuto otázku odpovídaly firmy nezávisle na hlavních trendech. Odpovědím na kvalitativní otázky byla při výpočtu snížena váha tak, aby součet vah odpovědí na jednu otázku byl vždy roven 1. Kvantitativní odpovědi byly logaritmicky transformovány.

Pro výpočet CA bylo využito statistického programu Canoco for Windows 4.5. Nakonec byla pro objasnění konkrétního vztahu vybraných dvojic otázek použita **lineární nebo logistická regrese** (podle charakteru dané otázky). Výpočet byl proveden pomocí **statistického programu R 2.9.0**.

Tato práce sestávala ze dvou etap. V **první fázi** byl proveden rozbor stavu v souboru 104 podniků v r. 2008 – 2009.

Tyto dotazníky byly znovu použity v r. 2009 ve skupině dalších 117 podniků ve **druhé fázi** šetření. Tím bylo docíleno poměrně velké diverzity v šetřeném souboru firem.

Kromě toho byly osloveny vybrané podniky v Českých Budějovicích a okolí. U těch podniků, které projevily ochotu spolupracovat a umožnit detailnější analýzu na pracovišti s detailnějším a konkrétnějším rozbohem stavu věcí, byly tyto návštěvy uskutečněny převážně v r. 2009. Ochota podniků poskytnout jakékoli konkrétnější údaje k nákladovým položkám z účetnictví byla nulová, což bylo ke škodě tohoto šetření a tvorbě závěrů.

Cílem těchto řízených pohovorů bylo získat relevantní a hlubší poznatky, názory a zkušenosti v kontaktu s manažery firem. Pro úspěšnou realizaci tohoto šetření byl zpracován stručný návrh postupu, včetně otázek, které byly kladeny v **řízeném rozhovoru**. Tyto otázky jsou uvedeny v příloze D.

Podporou závěrů této práce bylo následné ověření **zjednodušeným dotazníkem**, který byl rozeslán pomocí provideru Google. Vyhodnocení bylo provedeno pouze popisné – grafy – a bylo použito k dalšímu upřesnění zobecnění získaných poznatků. Otázky, které byly použity k tomuto šetření jsou uvedeny v příloze C.

2.4 Studium literárních zdrojů

Zpracování práce začíná studiem odborné literatury a shromážděním informací týkajících se controllingu. Tento pojem je blíže rozveden v literární rešerši, včetně jeho definice, jeho vývoje a rozdílů mezi různými pojetími tohoto pojmu, jaké jsou jeho hlavní úkoly a cíle, hlavní rozdělení podle časového hlediska. Následuje podrobnější zaměření na jednotlivé metody, podle rozdělení na metody operativního a strategického controllingu; z nich pak jsou vybrány některé základní controllingové metody použitelné v jakémkoli podniku s přihlédnutím k zaměření práce.

Po seznámení se s praktickou stránkou této problematiky je nutno konstatovat, že obsáhnout plnou měrou zadané téma v jedné disertační práci není možné. Důkazem toho je řada prací, které jsou na téma controlling a logistika zpracovány zejména v USA a Německu, ale také je to dáno šíří vazeb na logistický controlling od manažerských teorií, přes teorie o podnikových financích, účetnictví, podnikové kontrole atd.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

Pojem controlling není jednoznačně vymezen, není jednotně chápán, existují různé přístupy ke controllingu a různé definice. Pro názornost šíře tohoto pojmu je uveden výběr některých těchto definic.

3.1 Definice controllingu

- 1) Controlling je systém pravidel pro dosažení firemních cílů, zabraňuje překvapení, včas rozsvěcuje červenou, že cosi není v pořádku (Mann-Mayer, 1992).
- 2) Controlling představuje takovou metodu vnitropodnikového řízení, která prostřednictvím hodnotových nástrojů sleduje hospodaření všech vnitropodnikových útvarů, a tak výrazně přispívá ke zvyšování podnikové efektivnosti a konkurenční schopnosti podniku. Zahrnuje systém střediskového hospodaření, rozpočetnictví a kalkulací, které vyúsťují do manažerského informačního systému (Kudělková, 1998).
- 3) Controlling je souhrn zvláštních činností, které mají systémovou charakteristiku (Řepa, 2006).
- 4) Controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky (Horváth, 2004).
- 5) Controlling je určitá filosofie systematického řízení podle cílů orientovaného na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů (zejména na dosažení zisku), na zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku (Konečný, Režňáková, 1997).
- 6) Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace. V souladu s tím manažeři vykonávají controlling, jelikož to jsou oni, kdo rozhodují o cílech a vytvářejí obsahovou stránku plánu jejich dosažení. Oni nesou odpovědnost za dosažené výsledky. Controlling jako manažerská činnost by proto

měla být využívána v každém podniku bez ohledu na velikost. Controlling není vázán na konkrétní osobu controllera (Kolektiv, 2007).

7) Podle Freiberga (1996) je původ tohoto slova v USA a sestává ze dvou významů anglického slovesa (to) control. Jednak lze toto sloveso a činnost chápat jako řízení a ovládání, jednak jako kontrolu a prověřování. Pokud by měla činnost controllingu sklouznout pouze ke kontrole, pak nepředstavuje žádnou inovaci v činnosti firem po celou její historii. Nový je právě přístup řízení a ovládání, kde představuje controlling specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Takto koncipovaný controlling je založen na:

- aplikaci controllingových nástrojů, metod a technik analýzy,
- systémovém vytváření controllingových informačních systémů,
- systémové komunikaci mezi útvary,
- změně postojů a způsobu myšlení.

8) Controlling – důležitý řídicí nástroj k podpoře podnikového vedení řídicích pracovníků při rychlejší a lepším rozhodování. Controlling jednak permanentně kontroluje hospodárnost porovnáváním plánu se skutečností u nákladů a výkonů, jednak pořizuje, zhušťuje a poskytuje informace pro potřeby rozhodování. Proces controllingu probíhá v šesti krocích :

1. sledování cílů,
2. zjišťování skutečností,
3. identifikace a analýza odchylek,
4. plánování opatření,
5. stanovení plánovacích hodnot,
6. výkaznictví o výsledcích (Vysušil, 2000).

9) Vlastní pojem controllingu zahrnuje:

- a) zabezpečení informací pro řízení podniku,
- b) koordinaci plánovací činnosti,
- c) podporu poskytování podkladů pro celkovou koncepci vedení podniku,

d) nejde jen o přezkušování daného stavu vzhledem k plánu nebo jinak zadaným úkolům, ale současně i o ovládnutí daného stavu, tedy zajištění toho, aby poruchy byly ovládnutím řízeného procesu eliminovány (Vaněček, 2008).

- 10) Logistický controlling je poradní štábní funkce analyzující momentální stav logistického systému podniku a konfrontujícího jej s podnikovými cíli. Pořizuje, zahušťuje a předává informace navigující řídicí systém správným směrem. Ukazatele logistického controllingu jsou vztaženy na výrobek, zakázku nebo na logistický výkon, sledují se za jednotlivé články logistických řetězců, event. útvary je uskutečňující; mohou to být ukazatele strukturální a rámcové, ukazatele produktivity, hospodárnosti či kvality (Pernica, 1998).
- 11) Controlling nemá v češtině jednotně vymezený obsah, neexistuje pro něj jednotná definice. Nejobecněji je chápán jak metoda řízení, pro zvýšení účinnosti systému pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečností a plánovaného stavu, zjišťováním vzájemných odchylek, jejich vyhodnocování a hledání jejich příčin, návrhu opatření k nápravě zjištěných odchylek, popřípadě aktualizací plánů (stavu chtěného). Obsah controllingu není nový, jedná se v podstatě o široce aplikovanou metodu řízení. Co současná doba přináší nového do pojetí controllingu je důraz kladený na systematickosti a komplexnost v identifikaci nejdůležitějších událostí v podniku a jeho okolí. Smyslem této činnosti je zajistit odpovídající informace pro činnost vrcholového managementu při řízení podniku.

Žádoucí stav výkonnosti podniku je zakotven v podnikovém plánování, skutečný stav úspěšnosti podniku poznáme později – z běžného výkaznictví. Porovnávání plánovaného stavu (chtěného) se skutečností (reálnými možnostmi) se stalo motorem controllingu – porovnat plán se skutečností, porovnat chtěné a možné za účelem zlepšit se v možném a chtěném zůstat „na zemi“.

Controlling musí zajistit i interpretaci vypovídacích schopností jednotlivých podkladů pro potřeby řídicích pracovníků. Základní úkol controllingu spočívá v zajištění a zpracování písemných podkladů, jak pro plánování, tak i pro rozhodování. Controller (pracovník oddělení controllingu) musí být rovnocenným partnerem řídicích pracovníků, zbavený pravomocí rozhodovat o konkrétních záměrech budoucího ekonomického vývoje podniku (Sixta, Mačát, 2005).

12) Podle Petříka (2007) je controlling podle zahraniční praxe vnímán dnes daleko komplexněji než dříve. Jako konkrétní integrující metoda – systém řízení. Controlling v tomto pojetí využívá jak finanční, tak v určité míře i nefinanční měřítko. Základní tezí takto pojatého controllingu je stanovení žádoucích, jasných, měřitelných, srozumitelných a všeobecně akceptovatelných – cílově zaměřených dat a informací nejenom o stávajícím, ale také požadovaném budoucím ekonomickém a finančním stavu organizací a firem, který lze souhrnně definovat i jako základní cíle firmy. Zároveň by měl být controlling chápán jako neustále se vyvíjející a strategicky na budoucnost orientovaný systémově uzavřený a jednotný, vhodně propojený a koordinovaný široký systém manažerského řízení ekonomických subjektů .

Z definic byl vybrán pouze zlomek, ze všech však lze vyvodit definici úloh controllingu, kterými by měly být především podpora plánování, kontrola, koordinace činností, řízení a využití informačních systémů, které ve své celistvosti napomáhají správnému řízení firmy jejím managementem.

Při podpoře plánování controlling funguje jako vazba vpřed, do budoucnosti, v procesu kontroly se jedná o zpětnou vazbu, podporou řízení a informační systém představuje vazbu vpřed i vzad. Pracovník controllingu, controller, by měl být sparringpartnerem managementu. Tím by mělo docházet ke zlepšování kvality rozhodovacích procesů. Controller by měl v první řadě informovat a radit, ve druhé pak koordinovat a usměrňovat procesy a vytvářené systémy, odstraňovat neefektivnosti a pomoci přizpůsobování se a inovacím.

Jeho potřeba vyplývá z rostoucí diferenciací uvnitř podniku a potřeby jeho komplexnosti a harmonizace s ohledem na rozdílné okolní prostředí. V dnešním turbulentním prostředí se podnik musí neustále přizpůsobovat, docílení rovnováhy s okolím je možné jen neustálým vyhodnocováním a přizpůsobováním se. To klade vysoké nároky na koordinační a integrační schopnosti managementu.

Plánovací a informační systém podniku slouží pouze tehdy, pokud se události a jevy, které se staly, porovnají se žádoucím vývojem a vzniklé odchylky se analyzují a v případě zjištěných odchylek se vyvozují závěry.



Obrázek č. 1: Regulační okruh controllingu (Horváth, 2004)

Dalším problémem terminologie je rozlišení controllingu a auditu.

Podle Vaněčka (2008) hledá logistický audit potenciální rezervy u současného stavu organizace a řízení. Audit mohou zpracovávat interní pracovníci, častěji se ale setkáváme s pracovníky externích firem, sdružených v České republice do Komory logistických auditorů. Metodika uplatňovaná členy komory se zaměřuje na zjištění logistické koncepce organizace, na vyšetření vazeb řízení a na další složky systému řízení a strategie firmy. Logistický controlling je naproti tomu zaměřen na operativní a taktické úkoly, týkající se zpravidla období ne delšího než jeden rok. Zjištěné odchylky od plánu jsou ihned řešeny a případné nutné změny zapracovány do plánu.

Podle Cedla (2009) je zapotřebí rozlišovat controlling a kontrolu. Kontrola je součástí controllingového procesu. Její výsledky jsou však pro controlling zajímavé jen tehdy, když skýtají možnost využít nalezený fakt pro zlepšení budoucího vývoje firmy. Nebo jinak – opět podle Cedla (2009) – primárním cílem controllingu je ze zjištěné odchylky či chyby vyvodit opatření pro budoucí vývoj.

Kontrola se orientuje na minulost, porovnává ji s normami a plánem a vyvozuje závěry s často represivním působením. Kontrolu můžeme dělit na výsledkovou, která je zaměřená na výsledky plánovacího procesu, a kontrolu procesů, která se zaměřuje na

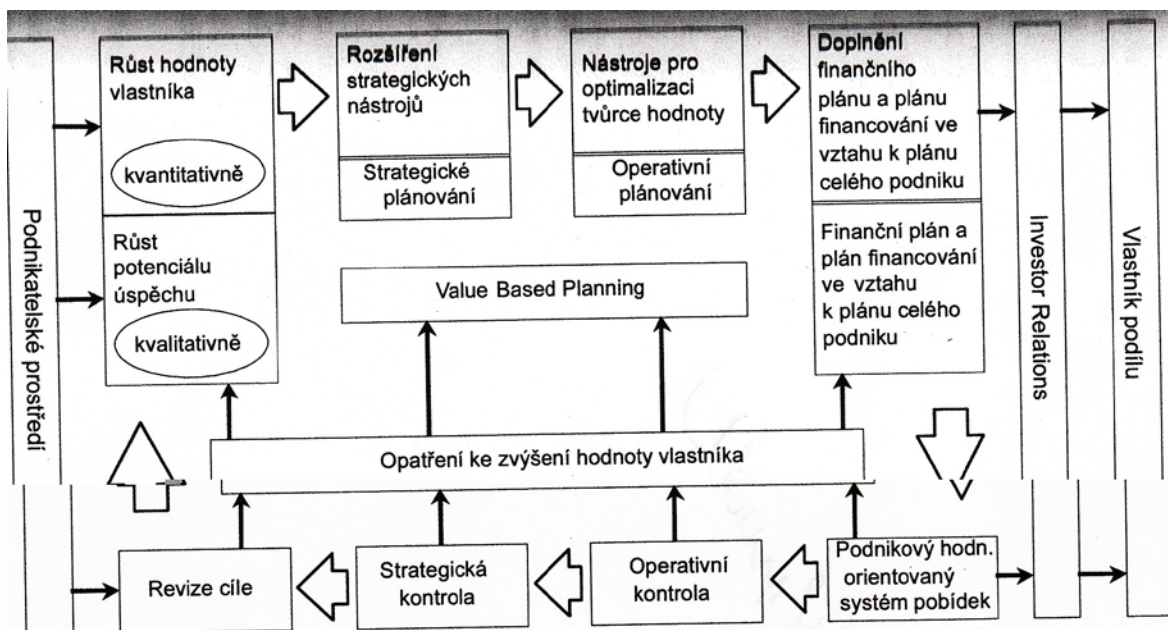
průběh realizace plánovaného procesu. Co se týká frekvence, častější kontrola přináší více dat a přesnější podklady. Pro malé podniky by ale příliš častá kontrola mohla být neefektivní a ve velkých podnicích zahlcovat management.

Controlling je zaměřen na budoucnost, analýzu minulosti provádí právě s ohledem na budoucnost a s přípravou nápravných opatření pro pozitivní budoucí vývoj. Cyklus controllingu zahrnuje 4 kroky:

1. kvantifikace odchylek,
2. analýza odchylek,
3. opatření,
4. zapracování do plánu (Cedl, 2009).

Odchyly lze porovnávat v čase (časové řady), v odvětví (benchmarking) nebo na stavu „má být – je“, neboli porovnání plánu se skutečností. Odchyly mohou mít původ v nereálném plánu nebo nesprávným pochopením cílů. Příčiny mohou být objektivní a subjektivní, objektivní vlivy mohou být interní a externí.

Controller musí odchyly pokud možno odhalit včas s ohledem na nutná nápravná opatření, která zpravidla přijímá management firmy. Aby vedení firmy bylo schopno korigovat negativní vývoj v případě negativní odchylky a zintenzivnit proces při zjištění odchylky pozitivní, musí controller používat řadu metod k analýze skutečností. Tyto metody jsou uvedeny v dalších částech této práce.



Obrázek č. 2: Hodnotově orientovaný versus ziskově orientovaný controlling (Horváth, 2004)

3.2 Vývoj a pojetí controllingu

Začátky controllingu se kládou do USA a Velké Británie minulého století. V Německu spadá do doby po druhé světové válce. V Čechách lze za počátky controllingu považovat kontrolní a plánovací mechanismy, které ve svých firmách zavedl v období první republiky Baťa.

Každá oblast i každá disciplína se v průběhu času vyvíjí, doplňuje, podle vývoje požadavků na ni kladených, podle podmínek, v kterých působí a nástrojů, které využívá.

Lze vymezit tato pojetí controllingu:

Informační pojetí controllingu. Pod pojmem controlling se zde rozumí především tvorba a interpretace informačních sestav (reportů, výkazů), které poskytují významné doplňkové informace ke standardním, rutinně zpracovávaným informačním sestavám. Tyto sestavy jsou zpracovávány zejména pro vrcholový management podniku, Je to v Evropě historicky nejstarší pojetí controllingu, které bylo vyvoláno a podporováno nutností získat úplnější a integrovanější informace pro rozhodování. Dnes je tato oblast zpravidla označována přímo jako oblast reportingu (výkaznictví).

Toto informační pojetí bylo později doplněno o vyhodnocovací a kontrolní činnost, která zjišťuje míru souladu s plánem (rozpočtem), lze jej tedy označit jako informačně-vyhodnocovací pojetí controllingu. Controller tedy nejen připravuje speciální informační sestavy, ale také vyhodnocuje výsledky dané oblasti (útvary, procesu, ap.). Tím vzniká ovšem určitá dvojkolejnost v řízení, protože vedle vedoucího útvaru funguje controller, který je velmi často organizačně zařazen mimo útvar (štábní struktura řízení) nebo procesy, které informačně sleduje a vyhodnocuje. Dostává se tak částečně do pozice kontrolora, a to pro řízení není dobré. Vznikají kompetenční a odpovědnostní spory.

Obě výše uvedená pojetí jsou typicky evidenční přístupy, při kterých jde o sledování informací o průběhu procesu, případně jejich vyhodnocení. Výsledky jsou využívány i pro budoucí rozhodnutí, nikoliv však systematicky a integrovaně. Jedná se o pojetí úzká, která ovšem nepostačují pro současné podnikové řízení.

Značným problémem těchto pojetí je zejména to, že nelze informační složku činnosti oddělit od rozhodovací a prováděcí složky. Data musí být uzpůsobeny potřebě rozhodování, ne naopak. Při tvorbě informačních sestav je třeba vycházet z toho, pro jaká rozhodnutí mají informace sloužit.

Klasické americké pojetí controllingu, kdy byl původně controlling v 50. letech minulého století chápán jako jedna ze základních funkcí řízení, spolu s organizováním, vedením. Pozdější vývoj v průběhu osmdesátých let minulého století vedl k tomu, že controlling se více stával součástí každé ze základních řídicích funkcí. Controlling je tedy zařazován jako součást řídicích aktivit jednotlivých úrovní řízení. V amerických podnicích je controller často členem vrcholového vedení podniku.

Širší německé pojetí controllingu druhé poloviny devadesátých let a začátku současného desetiletí, vymezuje tyto základní cíle controllingu: Zajištění schopnosti anticipace a adaptace, zajištění schopnosti reakce a zajištění schopnosti koordinace. Controlling je přitom definován jako nutné doplnění řízení podniku. V současnosti se stává controlling součástí procesního řízení, což je plánování a řízení činností nezbytných k dosažení vysoké úrovně podnikových procesů, ke zvyšování kvality výstupů a trvalého uspokojování zákazníků.

Pojetí controllingu jako filosofie řízení podniku navazuje na výše uvedená. Oproti německé variantě jde o pojetí širší, které reaguje na nutnost překlenout neúplnost nebo nedostatečnou funkčnost existujících podnikových systémů řízení využitím současných controllingových principů.

Základním kritériem je účelovost. Účelovost v tom smyslu, že jde o to, poskytnout podnikovým manažerům rámec pro řízení a nástroje, které budou efektivní při řízení podniku. Zdůrazňuje tedy praktickou potřebu manažerů - dosáhnout účinnější říditelnosti podniku. Základní hlediska, ze kterých vychází, jsou postupně formulována od poloviny devadesátých let.

Jak uvádí Nicholas (1998), pro lepší řídicí práci je nutno dělat věci:

1. lépe,
2. levněji,
3. rychleji,
4. a hlavně je třeba být více aktivní a adaptivní.

3.3 Hlavní úkoly a cíle controllingu

Controlling znamená v podstatě určitý způsob řízení podniku. Jde o systém pravidel, který napomáhá dosažení stanovených cílů a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování. To ovšem předpokládá, že v podniku je k dispozici metodika plánování, která vychází z cílů stanovených vedením podniku a ostatními řídicími pracovníky. Při kontrole se zjišťují porovnáním plánu a skutečnosti odchylky. Vedení má pak na základě takto zjištěných odchylek provést nápravná opatření tak, aby bylo nakonec dosaženo stanovených cílů. V podniku tedy probíhá neustále proces zpětné vazby, která přesahuje rámec jednotlivých oddělení. Logistický controlling je jeho součástí, kterému se však zatím nevěnuje velká pozornost ani v podnicích, ani v literatuře.

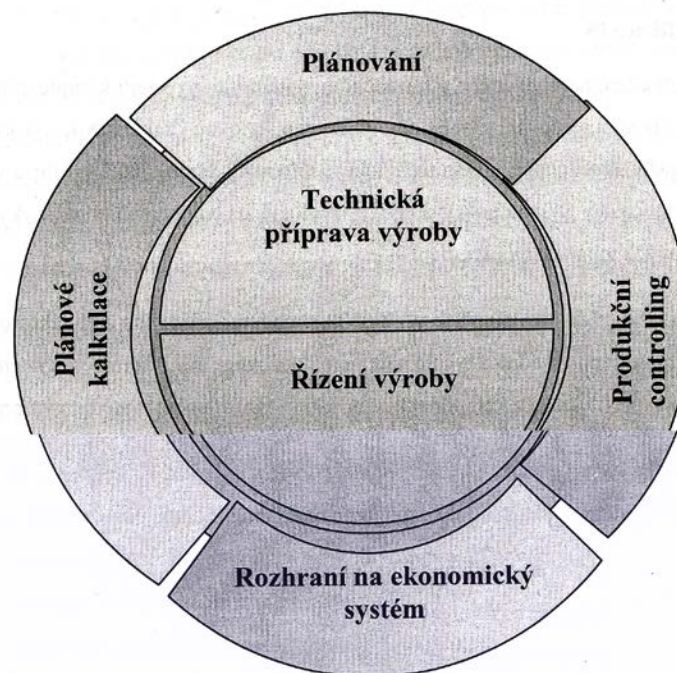
Logistický controlling (Pernica, 2004) má provádět permanentní kontrolu hospodárnosti prostřednictvím plánu (nejspíše krátkodobého) se skutečností u logistických výkonů a nákladů a zároveň pořizovat, zahušťovat a poskytovat informace pro potřeby

logistického managementu. Smyslem logistického controllingu je cílové plánování, řízení, kontrola a koordinace dílčích úseků logistického systému podniku.

Logistické náklady představují významnou složku v celkových nákladech jak obchodní společnosti, tak výrobního podniku nebo podniku služeb.

Mezi hlavní úkoly controllingu patří:

- plánování – součinnost při stanovení cílů podniku,
- kontrola – porovnání plánu a skutečnosti, analýza odchylek,
- řízení – návrh a součinnost při provádění nápravných opatření,
- reporting – informační funkce.



Obrázek č. 3: Přehled modulů informačního systému ve výrobním podniku (Heřman, Hezina, Zeman, 2006)

Co vše je třeba sledovat v logistickém controllingu?

V nákupu: počet objednávek, pořizovací náklady na jejich jednotku, dodací lhůty, kvalitu a úplnost dodávek od jednotlivých odběratelů, množství nakupovaného materiálu, atd.

Ve výrobě: manipulační náklady, náklady na případný mezisklad atd.

Ve skladování: počet skladových druhů, náklady na jeden skladový druh, náklady na 1 pracovníka, počet příjmů a výdajů celkem a na 1 pracovníka, kapacita skladu a její využití, čas potřebný na přijetí – výdej zboží atd.

V dopravě: počet dopravních výkonů, náklady na dopravní výkon, náklady na kilometr dopravní vzdálenosti, náklady na jednotku dopravovaného materiálu či zboží, využití dopravního prostředku, náklady na 1 pracovníka v dopravě, náklady na externí dopravu atd.

V odbytu: rozdělení zákazníků do skupin A,B,C (viz. metoda ABC dále), počet reklamovaných či pozdě dodaných objednávek, vyhodnocení nákladů na pozáruční servis, zhodnocení marketingových kampaní atd.

A další, často i kvalitativní ukazatele jako: dodržování termínů, úrazovost při manipulaci s materiálem, podíl dopravních nákladů na celkových nákladech, průměrné náklady na 1 skladové místo, atd. Podle Heskettova (2008) výzkumu vyvolává zákaznickova spokojenost jeho loajalitu, která vede k tomu, že se vrací k našim výrobkům a informuje o našich kvalitách i své známé a šetří nám tím náklady na marketing.

Soustavu ukazatelů je třeba vytvořit s ohledem na specifika každého podniku, ty výše uvedené zahrnují pouze část z možných, nejsou zmíněny např. náklady na výzkum, který však nevlastní většina podniků. Ukazatele jsou odvozovány z plánovaných hodnot a jsou pro ně využívána jednak data aktuální, jednak data z plánů či historická – např. ve srovnávacích metodách historických řad. Logistický controlling se na rozdíl od controllingu např. finančního a personálního odlišuje svými vazbami vně podniku, bez ohledu na fakt, zda je podnik zapojen či není v nějakém logistickém řetězci. Hlavní cíl logistiky – totiž spokojenost zákazníka vede v poslední době i ke sledování ukazatelů týkajících se právě tohoto cíle.

Strategické a operativní cíle:

1. zlepšení rentability,
2. zajištění likvidity,
3. zvýšení hospodárnosti,

4. spokojenost zákazníka,
5. podíl na trhu, atd.

Obsah systému controllingu spočívá v orientaci na:

- cíl,
- úzký profil,
- trh,
- zákazníka,
- budoucnost podniku obecně.

Úzkým profilem se označují nejslabší články podniku. Ty pak v konkrétní obtížné situaci způsobují potíže jako první. Růst podniku bez odstranění těchto úzkých profilů by byl velmi omezen. Úzkým profilem může být např. nedostatečná kapacita jedné výrobní linky nebo skladu. V této oblasti pracuje a publikuje např. americký vědec Goldratt.

Vrcholový management získává činností controllingového oddělení podklady pro uplatnění nového způsobu řízení – podle odchylek. Analýza odchylek není nutná jen pro okamžitou nápravu, ale i pro zkušenosti s budoucím vývojem. Odchytky od plánu již nelze změnit, ale po jejich důkladné analýze musí být využity pro zlepšení budoucí činnosti podniku. Controllingové oddělení musí nalézt zdroj negativních odchylek, kdo je za ně zodpovědný a navrhnout vhodná nápravná opatření.

Specializovaná oddělení, zabývající se logistickým controllingem, nabývají na významu teprve v posledních letech. Tak jako je posledních 20 let poznamenáno rozvojem logistiky a firmy mu věnují větší pozornost než kdy předtím, začíná se také šířit povědomí o nutnosti uplatňovat logistický controlling. Např. ve Spojených Státech, kde jsou v těchto oborech značně napřed, se již v 90. letech minulého století Thomas (1998) zabýval logistickými náklady a zjistil, že představovaly v r. 1996 10,5 % HDP – 97 miliard USD. V jeho článku se také dočteme, že do r. 2000 by chtěly USA snížit tyto náklady, podle slov viceprezidenta Delaneyho, na 10 % HDP. Zřejmě nejlepších výsledků dosáhly USA v r. 2003, kdy zmiňuje ve své práci Cooke (2004), že v r. 2003 tvořily logistické náklady pouhých 8,5 % HDP, přestože s postupující globalizací obchodu a rozvoje zejm. vztahů USA – Asie dosáhly v absolutní hodnotě nárůst. S růstem cen pohonných hmot rostly

i logistické náklady, jak konstatuje ve svém článku Blanchard (2008), logistické náklady vzrostly v USA r. 2007 na 1,4 bilionu USD (o 100 mil. USD více než v r. 2006).

V rámci firemního prostředí zkoumal logistické náklady Harrison (2000) a to konkrétně u odvětví mražených potravin. Zjistil, že logistické náklady představují celkem 14,6 % z tržeb. Z toho činí náklady na dopravu 6 %, 4,3 % jsou skladovací náklady, 2,6 % představují náklady na udržování dostatečných zásob, 1,3 % jsou administrativní náklady a 0,4 % představují náklady na objednávání zboží. Nutnost sledovat tyto náklady zmiňuje také Isaac (2000).

V dopravních nákladech v obecném firemním prostředí, jak zmiňuje Purdum (2006) ve své zprávě o výzkumu u 650 respondentů, vzrostly tyto v r. 2005 na min. 10,1 % z tržeb nebo více, zatímco v r. 2003 to bylo většinou do 10 % a pouze pětina těchto firem měla tyto náklady přes 10 %. Vzhledem k rostoucím nákladům nafty doporučuje používat nákladní automobily s větší tonáží a náklady tak snížit menším počtem nutných jízd nebo outsorcováním dopravy. Tady mu ale oponuje Finlayson-Green (2009), který počátkem roku 2009 upozorňuje na problémy přepravních společností, které čelí zvyšujícím se nákladům na pohonné hmoty snižováním marže, což ale vede firmy na hranici existenčních možností. Zmiňuje ve svém článku především problémy leteckých společností – Ryanair, British Airways, Lufthansa a KLM. Přitom v USA představuje letecká doprava až 5 % objemu nákladní dopravy (Blanchard, 2008).

Podle Hoffmana (2007) se podílely náklady na pohonné hmoty ve Spojených Státech mezi 22 a 24 % v r. 2006-7 a dopravní náklady představovaly 45 % veškerých logistických nákladů. Jak ale s uspokojením konstatuje Hoffman (2007) v jiném článku, problémy silniční dopravy s rostoucími cenami pohonných hmot pomohly k rozvoji skomírající americké nákladní železniční dopravy.

Také v námořní dopravě se náklady zvyšují a podle Abada a Aggarwaie (2003) činí náklady na dopravu v zámořském mezinárodním obchodu více než polovinu celkových logistických nákladů, a proto vypracovali model výhodnosti dopravy na různé přepravní vzdálenosti s plným kontejnerem či ne zcela plným (sběrné kontejnery).

Jednou z možností, jak příznivě ovlivňovat logistické náklady, je outsorcování – pronájem skladovacích ploch. Jak uvádí Gordon (2005) ve svém článku, 20-30 %

podnikatelů vůbec neví, co je stojí skladování zboží. Dále zmiňuje výhody této činnosti, jako je např. větší prostor věnovat se pouze výrobě a odbytu.

Jak kalkulovat náklady na pronájem různých logistických služeb uvádí ve svém článku Cavinato (2004). Říká, že hlavní výhody jsou:

1. nižší potřeba investic na budování dostatečných kapacit (skladování, dopravní prostředky atd.),
2. možnost využívat nové technologie,
3. nižší náklady na pracovní sílu,
4. lepší cash flow,
5. globální příležitosti.

Možnost, jak snižovat logistické náklady je také např. ve sdružování se do různých sdružení jako je CC – Container Centrale v Evropě, které využívá výhody společných palet, které mohou být vráceny do kteréhokoli střediska tohoto systému. Tím odpadají, jak uvádí Onofrey (2005) náklady na pořízení a vrácení palet zpět.

Logistickými problémy se zabývá i americká armáda a konkrétně major Gibbon (2005), který popisuje 8 kroků pro zlepšení logistických aktivit a snížení nákladů:

1. definice logistických aktivit,
2. přezkum možností,
3. žádoucí minimální parametry,
4. analýza systému a determinace metod,
5. definice rozhodovacích kritérií,
6. zabudování kritérií do plánu,
7. ztotožnění se managementu s novým plánem,
8. zavedení a sledování nově zavedených kritérií.

Zajímavému problému se věnovala Napolitano (2008), která zjistila, že mnoho firem se snaží snižovat přepravní náklady na své zboží, ale nešetří na cross-docking dopravě (neboli rozduřování a sdružování zásilek), aby tak maximálně vycházely vstříc svým zákazníkům.

Novinkou pro snižování logistických nákladů a lepší spokojenost odběratelů je spojování se do logistických řetězců od dodavatele surovin a zdrojů až po distribuci ke konečnému spotřebiteli. Někdy sice pozitivní efekt není příliš zřejmý na první pohled, neboť firmy se často zabývají problémy bez hledání jejich kořenů, ale důsledným rozbořením všech souvisejících problémů je efekt takového sloučení nakonec většinou zřejmý. Jak uvádí Bonney (2007), je globalizace logistických řetězců velmi pozitivním jevem.

Jednou z novinek pro zlepšení zejména monitorovací funkce controllingu je, jak zmiňuje ve svém článku Moore (2004), radiofrekvenční analýza.

I přes počáteční odpor podnikatelů je sledování zavedeno nejen v mnohých logistických řetězcích, ale i obchodních řetězcích jako Wal-Mart (Bearth, 2004) nebo v některých výrobních podnicích – Siemens, IBM atd. a výhrady k nákladům na pořizování čipů již také většinou pominuly s ohledem na výrazně klesající ceny až k hodnotám centu. Podle odhadů prognostických firem by se mělo v r. 2009 vyrobit několik desítek milionů čipů (tagů). Podobnou funkci má i monitorovací systém GPS, jak uvádí Mark (2007) ve svém článku, kde konstatuje spokojenost exportéra nábytku s touto technikou.

Novinkou v logistice posledních let je také reverzní logistika. Jak zmiňuje Tibben-Lembke (1998), vliv nákladů na reverzní logistiku musí každý kalkulovat již v sestavování podnikatelského záměru či plánu výroby. Přitom tyto náklady mohou přicházet ve velmi krátkém období po ukončení výroby, ale mohou být také několik let oddáleny. Jejich význam je však veliký a s ohledem na plány jednotlivých vlád o ochraně životního prostředí budou ještě nabývat na významu. Na druhé straně se ale touto problematikou zabývá stále víc odborníků a díky tomu je možno část těchto nákladů snižovat recyklací výrobků, jak zmiňuje Klausner a Hendricksson (2000). Podle evropské legislativy z r. 1994 by měli všichni výrobci zvažovat již před plánovanou výrobou dopad výrobků na životní prostředí. A nejen výrobky, i obaly hrají velkou roli, jak upozorňuje Wilmshurst a Newson (1998).

Jak uvádí Bayles (2001), je třeba zavádět sledování nákladů i do nového oboru podnikání, jakým je e-commerce (obchodování po internetu). V její knize lze nalézt údaj, že: Objednávky po internetu mohou přinést úsporu až 30 % ve srovnání s klasickými postupy. Dále mohou tím, že jsou v nich redukovány chyby přinést dalších 30 % tím,

že odpadne vrácení chybně dodaného zboží. Důležité podle ní je také zřízení „call“ center místo nákladných osobních návštěv prodejců.

Ukazatele, které logistický controlling vytváří, vycházejí z:

- logistických cílů,
- vymezení hlavních cest k dosažení cíle,
- výběru hlavních faktorů působících na daný problém,
- určení omezujících podmínek, v nichž se řešení problému může pohybovat (Gibbon, 2005)
- účetní evidence, sledování potřeby času a náklady na výrobek, zakázku nebo logistický výkon.

3.4 Typy controllingu

Controlling se dělí podle časového hlediska na:

- a) operativní controlling – je základem krátkodobého řízení v podniku. Pomáhá zaměřit se na budoucnost a v rámci jednoho roku včas provést nápravná opatření, pokud se podnik odchýlí od určeného plánu. Poskytuje nástroje řízení, které:
 - činí přehlednou hospodářskou komplexnost podniku,
 - včas poskytují informace k možným nápravným opatřením,
 - zaručují, že podnik je řízen z celostního hlediska,
 - se snaží o to, aby rovnováha mezi tržbami, náklady a ziskem na jedné straně a finanční stabilitou podniku na straně druhé, byla dosahována na základě strategického zajišťování budoucnosti,
 - orientací na budoucnost pomáhají řešit úzká místa a problémy podnikání.
- b) strategický controlling – je orientován na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu podniku. Má za úkol starat se o to, aby dnes byla přijata opatření, která zajistí dlouhodobou budoucí existenci podniku. To znamená, že dnes jsou poznávány budoucí šance a rizika, je k nim přihlíženo, a tím jsou vytvářeny předpoklady úspěchu pro budoucnost. Tyto předpoklady úspěchu jsou významné

pro zisk podniku, neboť s velkou pravděpodobností zaručují budoucí pozitivní operativní výsledky. Úkolem strategického controllingu tedy je vytvářet předpoklady pro budoucí operativní výsledky a připravit pole k dosažení budoucích výsledků.

Cílem operativního controllingu je zisk, cílem strategického controllingu je potenciál úspěchu. Strategický controlling tedy vyžaduje jiné nástroje než controlling operativní.

Rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem:

- operativní controlling má omezené časové období, strategický controlling pracuje bez časového omezení,
- operativní controlling pracuje především s náklady a výnosy, strategický controlling pracuje se všemi veličinami, které mají význam pro budoucí vývoj podniku (přitom většinu kvalitativně působících faktorů není možné kvantifikovat v nákladech a výnosech, je možné k nim přihlížet prostřednictvím jejich rozdělení do určitých stupňů),
- strategický controlling je zaměřen na konkurenční prostředí, v němž se podnik nalézá, berou se v úvahu všechny relevantní faktory ovlivňující budoucí situaci podniku,
- operativní controlling pracuje pod tlakem termínů,
- při operativním plánování předkládá každá funkční oblast podniku své dílčí plány, které vycházejí ze strategických, které po odsouhlasení vedou k tvorbě celkovému plánu; ale při strategickém plánování se projednávají na zasedání všechny funkční oblasti a vyhodnocují se šance a rizika z různých hledisek,
- při stanovení cíle jde u strategického controllingu (na rozdíl od operativního controllingu) o výsledek správného strategického jednání. Stanovení strategického cíle podniku znamená zajištění existence, to je možné tehdy, když je podnik schopen řešit určité problémy lépe než konkurence,
- strategický controlling stejně jako operativní controlling pracuje s plánováním, informacemi, analýzou, kontrolou, nápravnými opatřeními. Úkoly těchto jednotlivých skupin činností se však odlišují.

V operativním controllingu jsou hlavní úkoly:

- zajištění určeného vývoje pomocí plánování,
- vybudování controllingového výkaznictví k informování nositelů rozhodnutí,
- srovnávání skutečnosti s plánem jako prostředek k analýze a kontrole,
- řízení k dodržování určeného vývoje, cílů,
- koordinace a kontrola všech firemních oddělení (Mařík, 1997), případně článků logistického řetězce.

Ve strategickém controllingu jsou hlavní úkoly odlišné:

- hlavním úkolem strategického plánování je hledání, vytvoření a používání předpokladů úspěchu k dlouhodobému zajištění existence,
- strategický informační systém má za úkol zajistit citlivost nositelů rozhodování pro strategické jednání, dodává základní informace, které jsou potřebné pro určení strategických cílů a pro prosazení strategií,
- v oblasti analýzy a kontroly je hlavním úkolem srovnávání strategické plánované a skutečné hodnoty, vytváření spojení s operativním controllingem,
- v oblasti řízení nápravných opatření jde o operativní opatření a o dlouhodobé účinky nápravných opatření. V operativní oblasti se uplatňují taková opatření, která nejsou strategicky škodlivá.

Operativní a strategický controlling nemohou od sebe být odděleny, existuje neustálé vzájemné působení a pravidelná výměna informací mezi oběma oblastmi.

Controlling v rámci mezinárodního managementu. V rámci dnes propojujících se podnikatelských vazeb nabývá velký význam také controlling v multinacionálních společnostech. Zakládající – „mateřské“ – firmy požadují mít přehled o svých pobočkách, „dcerách“, jednak z pohledu kontrolní a koordinační činnosti, jednak také pro plánování rozvoje celé firmy. Tím jsou vytvořeny předpoklady pro rozvoj této činnosti i v ČR.

Tady je tvorba systému poněkud odlišná od příprav firmy působící v jedné zemi. Celý proces musí zahrnovat prolínání analýz o jednotlivých trzích s dosahovanou skutečností, a také zpětné vazby a syntézu se záměry celé společnosti.

V praxi to vypadá zpravidla tak, že existuje centrální controllingové oddělení, jehož vedoucí je členem vedení společnosti, a dále pak necentrální oddělení v jednotlivých

zemích (divizí, „dcer“), jejichž vedoucí jsou členy vedení těchto společností příslušného územního článku a čas od času jsou zváni i na porady vedení celé společnosti, jejímž vedením mohou, ale nemusejí být také členy.

3.5 Metody controllingu

Metody controllingu musí být vybrány se zřetelem na specifické podmínky daného podniku. V různých podnicích mohou být úspěšné metody různé a nelze proto navržený systém řešení pro jeden podnik aplikovat v jiném podniku beze změn. Při volbě metody je také nutno přihlížet k tomu, zda systém je určen pouze pro sledování odchylek nebo zda má napomáhat i plánování. Systém musí také počítat s tím, že reálně obdržené informace mají i v tom nejlepším systému určité zpoždění, a proto by bylo určité vhodné do systému začlenit i modul, který bude schopen na základě těchto informací vytvářet předpovědi s kroky jejich řešení (Lodewijks, 2006). Při výběru metody také musíme rozlišovat působení externích informací (např. změn na trhu, měnící se požadavky zákazníků na kvalitu a termín dodávek) nebo faktorů interních (např. změna technologického postupu, požadavku managementu) (Swoboda, 1992).

Základní metody operativního controllingu:

- analýza kritických bodů,
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku,
- analýza úzkých profilů.

Ostatní metody operativního controllingu:

I. v oblasti řízení oběžných prostředků:

- 1) analýza ABC,
- 2) analýza objemu zakázek,
- 3) hodnotová analýza,
- 4) optimalizace velikosti výrobních sérií,
- 5) analýza XYZ,
- 6) optimalizace objemu zakázky.

II. v oblasti řízení odbytu:

- 1) analýza rabatu,
- 2) analýza prodejní oblasti,
- 3) analýza uskutečněné marketingové kampaně.

Metody strategického controllingu v podniku:

- 1) analýza slabých a silných stránek podniku (SWOT analýza),
- 2) podniková logistika,
- 3) vlastní výroba a subdodávky,
- 4) zkušenostní křivka,
- 5) křivka životního cyklu podniku,
- 6) komplexní řízení jakosti,
- 7) cílové řízení nákladů.

Metody strategického controllingu v podnikovém okolí:

- 1) portfoliová analýza,
- 2) analýza konkurence,
- 3) strategická mezera,
- 4) technika scénáře.

Z výše uvedených metod byly vybrány některé, které se mohou použít obecně v jakémkoli podniku.

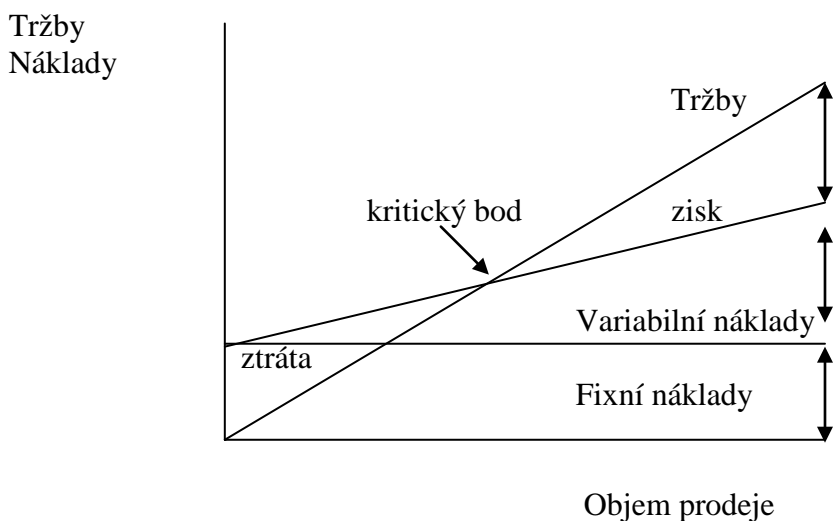
3.5.1 Metody operativního controllingu

3.5.1.1 Analýza kritických bodů

Předpokládá, že variabilní a fixní náklady jsou vykazovány odděleně.

S její pomocí lze zjistit kritický bod, který ukazuje, kdy obrat kryje celkové náklady podniku.

Výsledky mohou být zjištěny matematicky nebo graficky, přičemž grafickému znázornění pracovníci lépe a rychleji porozumí.



Obrázek č. 4: Zjednodušené schématické znázornění kritického bodu podle Sixty, Mačáta (2005)

Fixní náklady zůstávají obvykle po určitou dobu stálé, pak dojde ke změně, rostou schodkovitě. Kritický bod představuje takový stav v podniku, kdy se dosažené výnosy rovnají vynaloženým nákladům, takže nevzniká ani zisk ani ztráta (Sekerka, 2004).

Vypočítá se: když vydělíme fixní náklady rozdílem jednotkové ceny a jednotkových variabilních nákladů:

$$= FN/(p-v)$$

kde: FN – fixní náklady,

p – jednotková cena,

v – jednotkové variabilní náklady (Sixta, Mačát, 2005).

3.5.1.2 Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku

Je důležitým nástrojem řízení pro management podniku, který by měl být prováděn měsíčně v každé společnosti.

Lze jej zjistit dvěma způsoby:

1. tradičně z výsledovky našeho účetnictví,
2. způsobem založeným na členění nákladů na fixní a variabilní.

Účetní výkazy jsou podklady pro řízení společnosti už po stovky let. Přesto je stále vedení firem s výstupy nespokojeno, jak zmiňují Lyall a Graham (1993). Podle Gupty a Gunasekarana (2005) je na účetnictví nejdůležitější to, aby odhalovalo zdroje vzniku přidané hodnoty. A podle Brimsona a Antose (2004) účetnictví bylo po celá léta žádáno, aby poskytovalo obraz hodnoty majetku a finanční situace, v jaké se firma nalézá. Transparentní obraz situace firmy, nebo dokonce predikovat její vývoj, zatím podávat neumí. Dále záleží na tom, jakým způsobem jsou účetní výkazy vysvětleny a využity. Z pohledu managementu nemusí jít vždy o stejný výklad jako z pohledu akcionářů, zejména majoritních (Golder, Gilson, 2005).. Navíc tento výkaz umožňuje pouze pohled zpět a to velmi časově omezený. Pro management je velmi důležité, kterou z metod v daném případě použije (Stan-Brignal, 2007).

Některé poradenské účetní firmy využívají modelování prognóz na základě účetních výkazů. To je v současnosti asi nejprogresivnější způsob, jak účetní výkazy použít.

3.5.1.3 Analýza úzkých profilů

Úzkým profilem se označují nejslabší články podniku, které v konkrétní obtížné situaci způsobují potíže jako první. Úzkým profilem může být např. trh nebo likvidita podniku. Podle Goldratta (2004) existuje v každém reálném systému překážka, která podniku brání dosahovat jeho cílů v neomezené míře. Libovolný podnik můžeme znázornit jako řetězec vzájemně závislých činností. Výrobu nemůžeme začít dříve, než nakoupíme materiál. Druhou operaci nemůžeme začít dříve než první. Jedna z těchto činností musí být nutně nejslabším článkem, omezením celého systému.

3.5.1.4 Analýza ABC

Základem metody ABC je Paretova zákonitost, že ve většině případů je 80 % důsledků vyvoláno pouze 20 % všech možných příčin. Z této zákonitosti vyplývá, že

relativně malé množství z velkého celku má relativně vysokou hodnotu pro řízení.. Podnik tedy musí usilovat o to, aby tato malá množství identifikoval a zaměřil se na ně.

Může být využita zejména v materiálovém hospodářství, výrobě a odbytu.

Využití metody ABC při řízení zásob:

- všechny skladové položky se rozdělí do tří kategorií (A, B, C),
- každá skupina položek vyžaduje řízení odlišným způsobem (pro každou se stanoví např. různé velikosti objednacích dávek a různě velké pojistné zásoby).

O zařazení položek do skupin A, B, C rozhodujeme podle toho, jaký vliv má tato skupina na:

- náklady na zásoby,
- úroveň dodavatelských služeb,
- příspěvek k zisku.

U jednotlivých položek posuzujeme jejich:

- cenu,
- roční obrat,
- dodací lhůty,
- skladovací podmínky,
- riziko zkažení apod.

Použití vhodného kritéria záleží na situaci, ale nejčastěji je to hodnota ročního obratu v Kč za položku. Při užití tohoto kritéria se postupuje takto:

1. cena každé položky se vynásobí roční potřebou, a tak získáme roční obrat v Kč za každou položku,
2. hodnota prodejů u všech položek za rok se sečte, získáme tak celkový roční obrat skladu,
3. vyjádří se procentický podíl každé položky na celku a položky se seřadí v sestupném pořadí dle procentického podílu,
4. vypočtou se kumulativní procentické podíly (součet všech procent od první až k posuzované položce), takže u poslední položky musí být výsledek 100 %,

5. vytvoří se skupiny A, B, C tak, aby skupina A zahrnovala zhruba 75 % hodnoty ročního obratu, skupina B asi 20 % a skupina C asi 5 %.

Největší pozornost je třeba věnovat položkám v kategorii A.

Metoda ABC slouží rovněž ke zhodnocení podstatných a méně podstatných úkolů nebo k vyhodnocení zákazníků či dodavatelů.

Postup:

- pořídít si seznam všech stávajících činností nebo podniků v dodavatelsko-odběratelských vztazích pro plánované období, např. jednoho měsíce,
- seřadit je podle důležitosti.

Metoda ABC je obecně známou a velmi významnou metodou, kterou si většinou spojujeme pouze s řízením zásob. Její využití je ale mnohem širší. Použitím této metody dosáhneme významných nejen peněžních, ale i časových úspor.

3.5.1.5 Hodnotová analýza

Je to inovační metoda, kterou se zabývá např. Pollak (2005). Ten definuje tuto metodu jako systematické a kreativní prozkoumání všech položek nákladů výrobku či služby, s cílem snížit nebo odstranit ty, které nepřinášejí z hlediska zákazníka akceptovatelnou hodnotu, přitom však zachovává požadavky na kvalitu a výkon.

Cíle hodnotové analýzy:

1. snižování nákladů,
2. zvyšování produktivity práce,
3. zvýšení užitenosti produktu,
4. zlepšení jakosti,
5. efektivnější využití pracovních sil.

Analýza se musí provádět týmovou spoluprací, a pokud podnik nemá žádné zkušenosti s hodnotovou analýzou, je dobré pověřit externího poradce, aby se ujal funkce manažera týmu.

3.5.2 Metody strategického controllingu

3.5.2.1 Analýza silných a slabých stránek podniku (SWOT analýza)

Dělí se na dvě části:

- a) na analýzu silných a slabých míst,
- b) na analýzu příležitostí a ohrožení.

Analýza silných a slabých stránek:

- nejdříve by se měla stanovit kritéria, která se mohou ještě rozdělit na jednotlivé odpovědnostní oblasti,
- může z nich být sestaven dotazník,
- potom se kritéria ohodnotí podle určité stanovené stupnice, ta může být různá,
- po volbě a vysvětlení stupnice jsou pracovníci požádáni, aby během 5 až 10 minut řekli spontánně své mínění k jednotlivým kritériím,
- dotazníky by měly být vyplněny anonymně, aby názor účastníků byl co nejobjektivnější,
- kromě vlastních řídicích pracovníků by měli dotazníky vyplnit také nejdůležitější zákazníci podniku, tak se vedení podniku dozví, jaké mínění o něm mají jeho velcí zákazníci,
- jednotlivé body se pak sečtou a součet se vydělí počtem účastníků,
- tím se získají průměrné hodnoty,
- po vyhodnocení se má diskutovat jak o pozitivních, tak i negativních hodnotách,
- poté se stanoví nové cíle a sestaví plány opatření, aby se slabá místa co nejrychleji odstranila,
- silné stránky mohou být ještě posíleny.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek č. 5: SWOT-analýza Tichá, Hron (2002)

Analýza příležitostí a ohrožení:

- provádí se obdobně jako analýza silných a slabých stránek,
- sestaví se seznam kritérií a seznam oblastí, které se budou zkoumat,
- vyjde se ze strategie silných a slabých stránek, které se dále rozvedou podle této myšlenky: tam, kde se informace z okolí setkává v podniku se silnou stránkou, vzniká pro podnik příležitost, jestliže se naopak informace z okolí setkává se slabou stránkou, vzniká pro podnik hrozba.

3.5.2.2 Podniková logistika

Termín „logistika“ se podle Vaněčka (2008) objevil prvně v období napoleonských válek a od té doby se rozvinul z původně vojenského odvětví na odvětví postihující téměř všechna odvětví hospodářství. Největší rozmach zaznamenalo toto odvětví v období 50. – 70. let minulého století. Velké změny ale přinesl přesun orientace se z trhu výrobků po 2. světové válce na trh zákazníka. S postupnou globalizací se problematika týkající se především výrobních, zásobovacích a distribučních problémů spojených s tokem materiálu a informací natolik komplikuje, že logistika dnes stojí v popředí zájmu většiny výrobních podniků.

Vaněček (2008) definuje logistiku takto: „Usměrnování materiálového a s ním souvisejícího informačního toku od dodavatele surovin, přes výrobce, až ke konečnému spotřebiteli s cílem maximálně uspokojit zákazníka při vynaložení přiměřených nákladů.“

V různých dostupných zdrojích se udává podíl logistických nákladů od 15 do 40 %.

Zavedením metody Just- in- time, výroby či dodávky na zavolání lze údajně ušetřit u stavů materiálových zásob až 80 %, potřebných skladovacích ploch a souvisejících nákladů až 60 %, náklady na manipulaci s materiálem, dopravu a distribuci až 50 %. [86]

Proto je nutné tyto náklady systematicky zjišťovat a vyhodnocovat. Na základě toho, co již bylo napsáno, lze vyvodit, že doby „útvarového myšlení“, tedy řízení jednotlivých složek podniku s cílem být nejlepším útvarem a „po nás potopa“ jsou, nebo by měly být pryč. V popředí zájmu každého pracovníka by měl být zájem podniku, který měl být jasně formulován v podnikové strategii (Mann-Mayer, 1992).

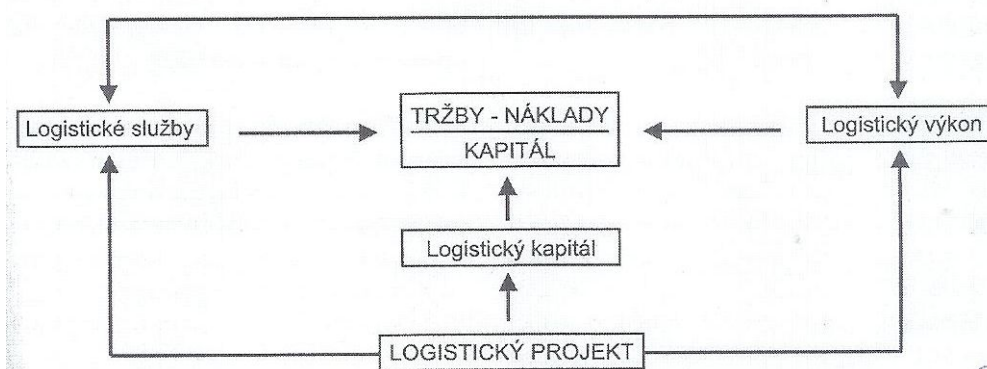
Jedním z hlavních zájmů a cílů by mělo být optimální vytížení všech kapacit. Logistické problémy musí být zvládnuty ve spolupráci všech podnikových útvarů. U logistiky jde konkrétně o problémy výzkumu a vývoje, nákupu, výroby, odbytu, uskladnění a řádné využití všech informačních a přepravních služeb.

Optimální tok materiálu i informací je pravděpodobně v sítích, které tvoří i dodavatelé a odběratelé a případní distributoři. Trendy ve vytváření sítí je dnes jejich internacionalizace. Tím dochází k vyšší dostupnosti surovin a výrobků, vyšší spokojenosti zákazníků a často také dochází k menší vázanosti kapitálu. Může být zvýšena i vlastní výkonnostní úroveň podniku.

Zvláštními případy jsou dnes velmi četné logistické procesy prostupující několik firem ve volném či těsnějším uskupení. Nejčastějšími takovými případy dnes jsou logistické procesy v multinacionálních společnostech či řetězcích. Tato situace vedla k častějšímu vyčleňování logistických oddělení z interních procesů směrem ven (outsourcing) a vznikají tak specializované firmy 3PL, 4PL a dokonce již i 5PL. Všechny formy jsou poměrně nové, podle Gattorna (2003) 4PL forma vznikla v r. 1996 v USA. Podle Pernicy (2004) se začíná využívat 5PL po r. 2000 a termín není dosud ustálen, jde hlavně o know-how a kombinaci pouze cizích zdrojů.

Pro plánování, kontrolu a řízení logistických procesů je nutno nejprve vytvořit informační systém s dostatečnou vypovídací schopností a provázaností s ostatními odděleními, a v případě řetězců i kontaktu s dodavateli a odběrateli.

Pro zvyšování racionalizace ve výrobě jsou v dnešní době možnosti již značně vyčerpány. Protože logistika stála a dosud stojí stranou zájmu řady podniků, je budování logistického know-how v dnešní době nutností. Jednak proto, že zákazník dnes stojí v popředí jakéhokoli podnikového zájmu, z důvodu obrovsky silné konkurence v odvětvích, jednak proto, že metody řízení nás učí, jak pracovat s dodavateli a odběrateli, abychom dosáhli svých strategických cílů.

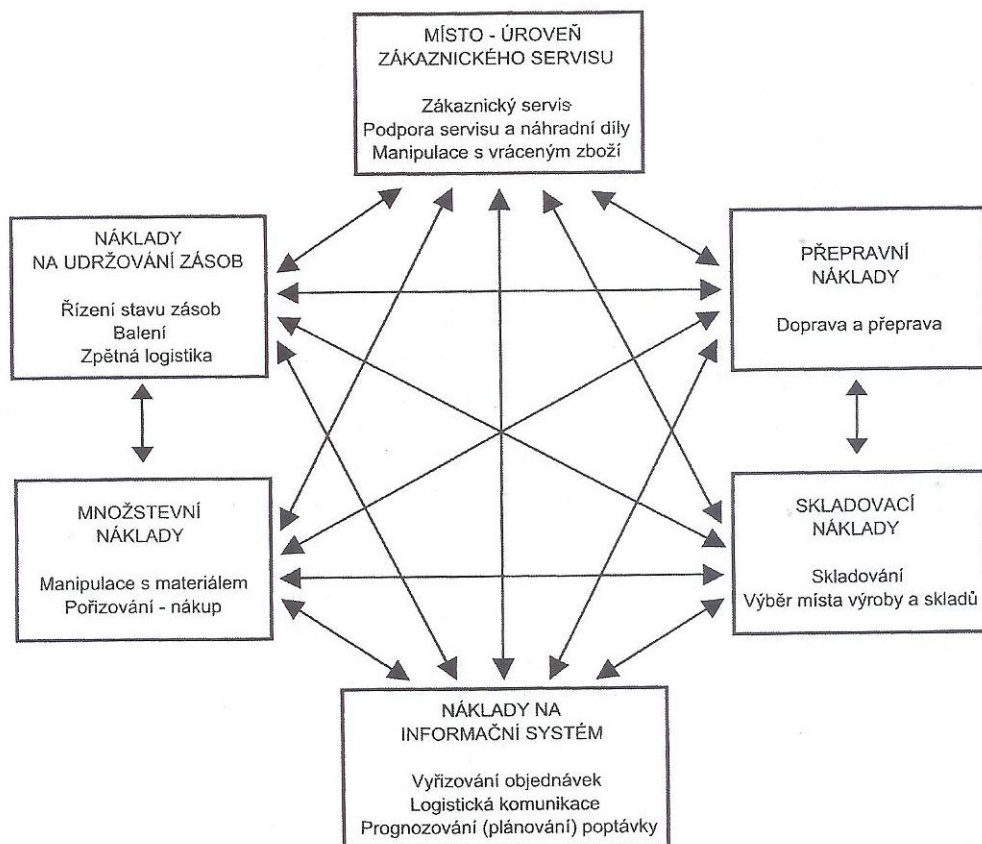


Obrázek č. 6 : Rentabilita logistického výkonu (dvojitý pohled na logistický výkon), (Sixta, Mačát, 2005)

Většina menších a středních podniků náklady na logistiku zahrnuje do nákladů na výrobek, a tím dochází ve srovnávání řady jiných nákladů k nepřesnostem, které však mohou mít velký vliv např. na konečnou cenu výrobku nebo jeho jinou přidanou hodnotu - např. absolutní spolehlivost v dodávkách. Logistika a logistické procesy se tak staly jedním z nástrojů podnikové strategie a řízení a měly by v něm být využívány i controllingové postupy.

Logistické řízení se zabývá efektivním tokem surovin, zásob a polotovárů a hotových výrobků z místa vzniku do místa jejich užití (Vaněček, 2008). Logisticky řízený podnik je podnik, v němž se uplatňuje kooperativní styl řízení, plně podřízený uspokojování potřeb zákazníka při dlouhodobé ziskovosti. Činnost všech participujících útvarů je logisticky (tj.

podle principů pružnosti a hospodárnosti) propojena a sladěna směrem k dosažení synergického efektu (Vaněček, 2001).



Obrázek č. 7: Nákladové vazby v logistickém systému (Sixta, Mačát, 2005)

I logistické řízení má 2 roviny – operativní a strategickou.

Ke strategickým patří především:

- nalezení optimálního umístění výrobních či skladovacích kapacit s ohledem zejména na jejich pořizovací náklady a možnosti dopravního spojení,
- návrh optimální organizační struktury firmy,
- výběr vhodných logistických technologií, např. v dopravě a skladování,
- vytváření vhodných vazeb s jinými podniky, příp. zapojení se do logistického řetězce,
- uplatňování outsourcingu,
- nalezení vhodného softwaru pro sledování a evidenci logistického systému.

K těm operativním patří zejména:

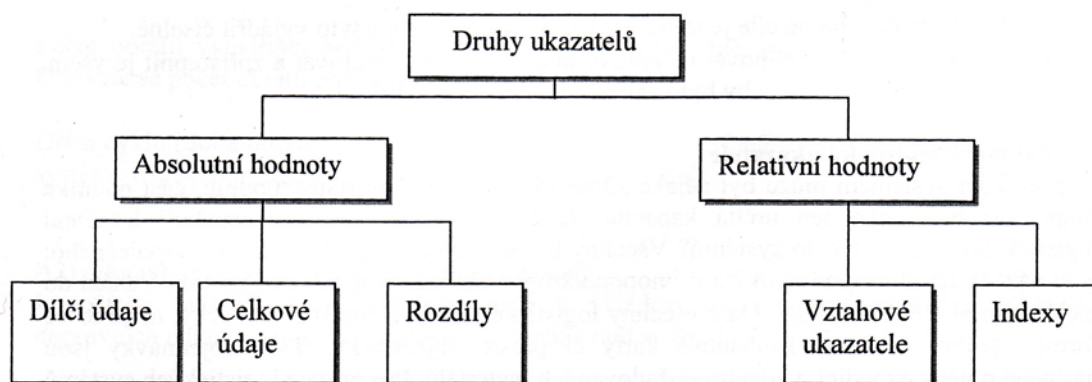
- analýzy současného stavu logistického systému,
- návrh řešení a jeho realizace,
- náprava zjištěných odchylek dle připraveného scénáře,
- kontrola dopadu provedených změn.

Jak uvádí McGinnis a Kohn (2002), je třeba s logistickými procesy počítat na všech úrovních řízení a případně mít v rámci podnikové strategie vyčleněnou i logistickou strategii jako součást celkové podnikové strategie.

Některé z hlavních logistických metod, jako jsou partnerství, dělba práce a outsourcing, horizontální sdružování a spolupráce, systém Push – Pull, Just- in- time (JIT), KANBAN, ABC, EDI, Quick response jsou využívány běžně i v controllingu obecném, stejně jako některé další metody, společně více odvětvím – např. benchmarking, CRM, EVA, Balanced Scorecard, Target Costing atd.

Target Costing dnes patří k jednomu z nejmodernějších účetních přístupů ve Spojených Státech a používá ji zde až 40 % firem (Petřík, 2007). O metodě JIT se zmiňuje ve svém článku Scarlett (1996), který ji řadí mezi nejdůležitější metody v současném diverzifikovaném i globalizovaném světě výroby. Podobná situace je i v Japonsku (Bellis-Jones, Odman, Millis, 1999), kde k Target Costingu přibyla i další metoda – Value Engineering.

V průběhu činnosti podniku vznikají logistické výkony, které jsou spojeny se vznikem nákladů – manipulačních, dopravních atd. Současně ale tyto výkony poskytují nutnou logistickou službu. Proto je třeba sledovat tyto výkony komplexně a neupřednostňovat některý z pohledů. Zlepšovat lze jen to, co lze měřit a k tomu slouží celá řada logistických ukazatelů.



Obrázek č. 8: Členění ukazatelů – Vaněček (2001)

Dále hodnotíme logistické výkony z pohledu cílů, jak jsou ty hlavní:

1. spokojenost zákazníka, což představuje vysokou úroveň logistických služeb,
2. nízké náklady, které patří k hlavním cílům podnikání.

3.5.2.3 Cílové řízení nákladů

Tento způsob řízení nákladů nezkoumá to, jaké náklady podnik má, spíše jde o to, jaké náklady podnik smí mít, aby byl konkurenceschopný.

Odbyt výrobků závisí na prodejních cenách, nikoli na výrobních a pořizovacích nákladech. Proto nejdříve zjišťujeme tržní cenu na základě požadavků zákazníka. Poté často musí následovat redukce nákladů. Potřeba snížení nákladů se zjistí tak, že od standardních nákladů produktu se odečtou náklady dovolené trhem. Neopodstatněné náklady zjištěné při této metodě se dají odstranit, jestliže budou v jednotlivých oblastech vypracována a provedena přesně specifikovaná opatření.

Logistické náklady můžeme rozdělit do různých kategorií:

- I. Nízké stavy zásob (rozdíl mezi příjmem a výdejem). Sem patří především:
 1. počet obrátek zásob,
 2. doba cyklu (počet dnů, za které je obnoven průměrný stav, pokud není žádný příjem, ale výdej pokračuje).

- II. Nízké provozní náklady - tj. náklady na skladování, expedici a kompletaci dodávek, jejich přepravu, plánování, řízení a informační systém. Patří sem i zabezpečení krátké průběžné doby, tj. doby, po kterou se materiál či zboží zdržuje ve skladu.
- III. Vysoká úroveň logistických služeb – sem patří především dodací doba (od objednání po předání zboží či vykonání služby), ale také spolehlivost dodání a celého systému, procento nekvalitních dodávek, flexibilita dodávek atd.
- IV. Vysoký logistický výkon podmiňují faktory jako je používaný software, způsob objednávání a dodávání, vyčlenění specializovaných pracovníků na procesy s nimi spojené atd. (Blanchard, 2008)

Kromě nákladů sledujeme i čas a spokojenost se sledovanými faktory jak uvnitř, tak i vně podniku. Úspěšné společnosti řadí spokojenost zákazníků na vrchol jejich seznamu priorit (Vysušil, 2001) – vysoká kvalita výrobků, nízké náklady a spolehlivé dodání se zdají být klíčovými faktory úspěchu.

Pro zlepšení situace využíváme různých metod, např. i outsorcování výkonů, tam kde nenalezneme vlastní zdroj pro jejich zlepšení, nebo sdružování se do různých aliancí. To jednak dočasně – na kratší či delší časový úsek, jednak trvale. Aliance mohou být také vytvářeny horizontálně či vertikálně. Jednou z trvalých forem spolupráce je zapojení se do řetězce, který nám umožní získávat množstevní slevy, podíl na marketingu, skladovacích, dopravních či výrobních kapacitách, konkurenční vyjednávací výhody atd.

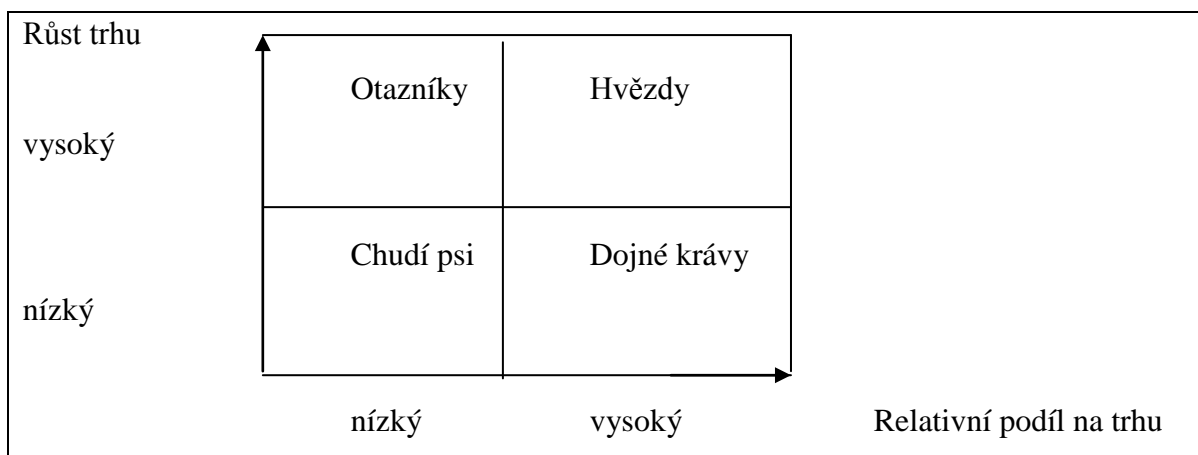
3.5.2.4 Portfoliová analýza

Patří mezi nové metody strategického plánování v podniku, umožňuje analýzu podniku jako celku na delší období dopředu. Pomocí této metody může být podnik, rozdělený na jednotlivá portfolia, analyzován jako celek. Portfolia, čili strategické podnikové jednotky, označují skupiny zboží, jednotlivé produkty nebo služby. Základem této metody je vytvoření strategických podnikových jednotek. Pro ně pak mohou být vyvinuty vlastní trvalé strategie. K využívaným kritériím pro tuto analýzu se používají např. relativní podíl na trhu a očekávaný růst trhu.

1. relativní podíl na trhu = (podíl podniku na trhu / podíl vedoucího podniku na trhu)*100,
2. růst trhu = (předpokládaný objem trhu v plánovaném období / objem trhu v předcházejícím roce)*100.

Oba tyto faktory porovnáme v jedné matici a dostaneme čtyři strategické oblasti.

Jednotlivé strategické jednotky se dají zařadit do jednoho ze čtyř polí a ta umožňují závěry o potenciální úspěšnosti podniku a jeho produktů.



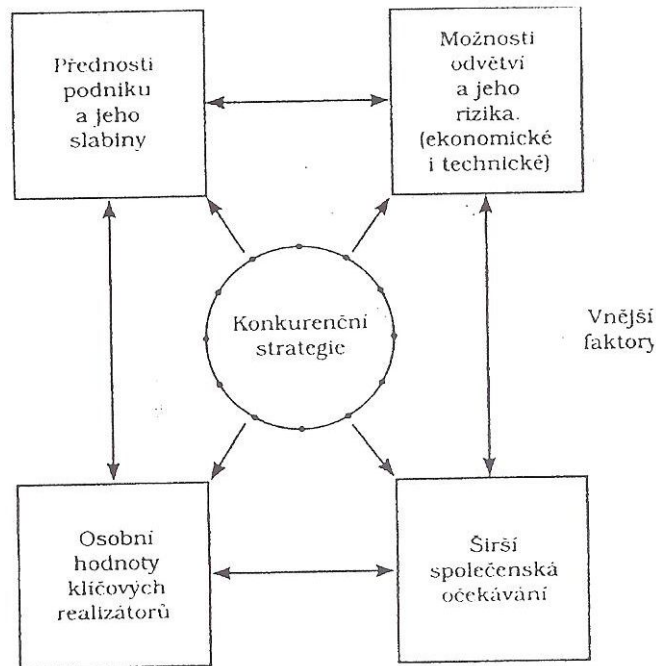
Obrázek č. 9: Portfoliová analýza (Vysušil, 2001)

Pro tyto čtyři portfoliové kategorie je možno zvolit různé strategie tak, aby se zamezilo chybným rozhodnutím při investování a zvolit vhodný typ strategie:

- I. otazníky podporovat nebo vyřadit,
- II. hvězdy přednostně podporovat,
- III. dojné krávy dojit,
- IV. chudé psy vyřadit.

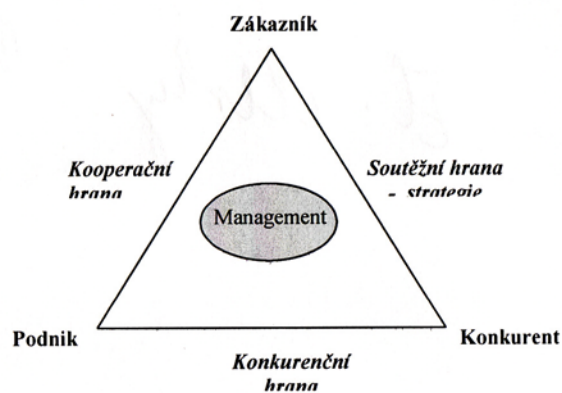
3.5.2.5 Analýza konkurence

Podniky se musí průběžně informovat o svých známých i nových konkurentech, odhad budoucího jednání staré i nové konkurence je velmi důležitý pro plánování vlastní konkurenční strategie.



Obrázek č. 10: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie (Porter, 1994)

S pomocí konkurenční analýzy by měly být rozpoznány cíle, které si stanovila konkurence, tím mohou být včas zjištěny vlastní možnosti a různá hrozící nebezpečí.



Obrázek č. 11: Faktory vnějšího prostředí (Rolínek, 2003)

3.5.3 Finanční controlling

Tento typ controllingu stojí mimo dvě již zmíněné oblasti a netýká se úzce dané problematiky. Přesto je třeba ho zmínit, neboť důležitým předpokladem zajištění existence podniku je jeho schopnost v každém okamžiku dostat splatným platebním závazkům. Tím se zabývá finanční controlling, tedy:

- získáváním finančních zdrojů,
- správou finančních zdrojů,
- užitím finančních zdrojů.

3.5.3.1 Řízení pohledávek

Důležitým faktorem pro odbytovou úspěšnost podniku je možnost poskytnutí obchodního úvěru odběratelům. Výjimkou je situace, kdy má dodavatel silné postavení na trhu a může si diktovat platební podmínky (monopol).

3.5.3.2 Řízení zásob a skladovacích procesů

Každý podnik si pořizuje zásoby, aby byla zajištěna plynulost odbytu zboží, a tyto zásoby je zpravidla třeba někde uskladnit. Pro manažera je nejdůležitější sledovat dva faktory – produktivitu a čas. Zásoby zasahují do obojího. Nutnost vytváření zásob souvisí s obtížným předvídáním prodeje, časovým posunem mezi objednávkou a dodávkou, možností využívat množstevních rabatů, zajištěním se proti růstu cen apod. (Dui-Hong, Shou-Yang, Lai, 2004). Jejich negativní působení především na cash flow firmy je vázání kapitálu, spotřeba práce a energií a především riziko znehodnocení, nepoužitelnosti nebo neprodejnosti. Jak uvádí Stevenson (1990), jinak lze predikovat zásoby v případě závislé poptávky a jinak u poptávky nezávislé. Zejména u závislé poptávky je možno využít pomoci softwaru, jako např. MRP-1 a 2, nebo řadu dalších.

V rámci jednoho podniku je možno využívat také metodu KANBAN, tj. zavedení i do podniku mezi jednotlivá oddělení či pracovníky vztah dodavatel – zákazník. Další

system, který radikálně minimalizuje prostředky vázané v zásobách je metoda Just-in-time (JIT). Jedná se vyloučení plýtvání a výrobu v dokonalé kvalitě s minimalizací ztrátových operací a času.

Sledování nákladů na zásoby je jedním ze základních ukazatelů v benchmarkingu i auditu.

Předmětem řízení zásob jsou všechny suroviny, součástky, polotovary, hotové výrobky, náhradní díly apod., které podnikem procházejí v procesu výroby. Druhy zásob podle funkce v logistickém systému rozlišujeme na běžnou, pojistnou, dopravní a technologickou.

1. Zásoba běžná – kryje v daných podmínkách po určitou dobu průměrnou spotřebu. Je u ní možno zavést způsob objednávání v pravidelných a stejných dávkách.
2. Zásoba pojistná – ta by měla pokrývat výkyvy vyplývající jednak z poptávky odběratelů, jednak ve spolehlivosti dodavatelů. Kombinací uvedených faktorů může vzniknout stálá poptávka se stálou dodací lhůtou, stálá poptávka s proměnlivou dodací lhůtou, proměnlivá poptávka se stálou dodací lhůtou nebo proměnlivá poptávka s proměnlivou dodací lhůtou.
3. Zásoba dopravní – představuje optimální dodací množství s ohledem na přepravní podmínky.
4. Zásoba technologická – slouží k dosažení požadované kvality danou technologií (např. ležení piva v ležáckých sklepích).

Řízení zásob představuje soubor činností zaměřených na prognózování, analyzování, plánování a operativní řízení jak jednotlivých skupin zásob, tak i celkových zásob za účelem splnění podnikového cíle s pokud možno minimálními náklady. Jejich výše musí zabezpečovat plynulý chod provozních činností a odbytu za optimální velikosti nákladů spojené s nárůstem nebo minimálně udržením hladiny prodeje a spokojenosti zákazníků. Jedním z hlavních kritérií, která jsou v podnicích sledována, je vedle nákladových položek také obrátka zásob.

Prognózy mohou být vytvářeny v podniku nebo jsou informace nakoupeny od profesionálních společností, které se touto činností zabývají.

Prognózy lze provádět rozbořem uplynulého časového období, předpovídat lze na základě určitých signálů (trendy, móda), vývoj situace lze modelovat, spočítat (např. matematickým průměrem). Mnohé poptávky také podléhají sezónním výkyvům (zemědělská výroba).

Důležitým hlediskem při plánování zásob je minimalizace nákladů na zásoby a případné skladování. Ty zahrnují:

- skladovací náklady – nájemné, mzdy obsluhujících pracovníků, odpisy a pojistné budov, topení, ztráty zásob apod.,
- náklady na pořízení zásob – pořizovací cena, přepravné, pojištění přepravy apod.,
- náklady na objednávání a přijímání zásob – poštovné, fakturace, testování apod.,
- náklady z nedostatku zásob – ztráta zakázky (zákazníka), náklady v důsledku zpoždění dodávky (např. znehodnocení) apod.,
- náklady kapitálu – obstarání kapitálu, náklady ušlých příležitostí,
- náklady vzniklé poklesem hodnoty zásob – pokles nákupních cen, morální zastarání zásob apod.,
- náklady na případné přesuny zásob či cross-docking (překládku),
- náklady na likvidaci zásob,
- náklady na zpětnou (reverzní) logistiku,
- náklady na kontrolní činnosti zásob,
- náklady na kompletaci dodávek,
- náklady na informační systém,
- administrativní náklady atd. podle specifických podmínek sledovaného podniku.

Základním úkolem řízení zásob je vyvažování těchto nákladů.

Při řízení zásob je zapotřebí vyřešit dvě základní otázky:

- Kdy objednat danou položku?
- Kolik objednat těchto položek?

Schopnost určit velikost poptávky je zásadní v plánování nákupu zásob. Podle Grosse (2003) mohou nastat tři situace:

- poptávka je konstantní, je absolutně determinována,

- poptávka je determinována pravděpodobně, tedy sčítáme jednotlivé pravděpodobnosti do celkové objednávky,
- poptávka je nedeterminována, nelze udělat kvalitní odhad, vycházíme z nějaké rámcové představy o odbytu.

Protože je to velmi náročný úkol, je potřeba zásoby průběžně monitorovat a kontrolovat. Za tímto účelem se používají ukazatele efektivity zásob, které vyjadřují vztah mezi úrovní zásob a podnikovými výkony. Zásoby se do ukazatele dosazují zpravidla v průměrné hodnotě za sledované období nebo v hodnotě ke konci období.

Nejčastěji používané ukazatele jsou:

1. Ukazatel obrátky zásob (počet obrátek):

= náklady na prodané zboží / průměrná hodnota zásob.

Tento ukazatel měří rychlost přeměny zásob do tržeb, nízká hodnota obrátky indikuje vyšší zásoby a vyšší náklady držení zásob. Vysoká hodnota obrátky je výsledkem nízké hladiny zásob, což je pozitivní, ale pouze v případě, nejsou-li ohroženy prodeje. Ukazatel je nutno sledovat ve vývoji, v kontextu vnitřních a vnějších podmínek a v relaci ke standardním hodnotám v daném oboru. Tento ukazatel sice nepatří mezi ukazatele likvidity, ale jeho vývoj může indikovat problémy v likviditě – při poklesu obrátky klesá „likvidita“ zásob, to zpravidla vede ke zvýšení napjatosti v cash flow. Negativní vývoj obrátky může dále ukazovat na možné problémy v oblasti prodeje, a tím signalizovat ohrožení zisku v budoucnosti. Podrobnější pohled na likviditu zásob získáme sledováním obrátky podle skupin zásob s podobným chováním – podobným obrátovým cyklem.

2. Ukazatel doby obratu zásob:

= (průměrné zásoby / náklady na prodané zboží)* počet dní časového období, za které měříme náklady na prodané zboží,

= průměrné zásoby / denní náklady na prodané zboží,

= 360 / obrátka zásob (je-li obrátka zásob vypočtena pro roční období), (Macík, 1999).

Mít optimálně velkou zásobu, tj. dostatečné množství všech komponentů pro výrobu, které ale vážou minimální finanční obnosy, jsou snem každého podnikatele. Řada vědců a softwarových firem se touto problematikou zabývá a vytváří programy a moduly této činnosti. Jedno z posledních řešení hlásí z Řecka Petinis, Tarantilis a Kiranoudis (2005), kteří zpracovali model optimálních objednávek cestou matematických výpočtů.

3.5.3.3 Řízení krátkodobých finančních zdrojů

Na jedné straně poskytuje podnik při prodeji vlastních produktů úvěr, na druhé straně při nákupu vstupů je rovněž snahou podniku využívat obchodní úvěr. Ideální by bylo, kdyby byla hodnota poskytnutých obchodních úvěrů kryta hodnotou získaných. Ve skutečnosti je část oběžného majetku kryta krátkodobými závazky a o hodnotu krátkodobých závazků se snižuje potřeba dlouhodobých finančních zdrojů pro financování běžné provozní činnosti. Jde o financování s využitím krátkodobých závazků z obchodního styku (závazky vůči dodavatelům), ze zaměstnavatelských vztahů (závazky vůči pracovníkům), daňové závazky, rezervy a jiné závazky.

Pro podnik jsou nejvýznamnějším krátkodobým finančním zdrojem závazky vůči dodavatelům. Je důležité vědět, s jakou průměrnou velikostí závazku může podnik uvažovat, naplánovat hodnotu závazků vůči dodavatelům. Pro jejich plánování je možné využít informace z účetní evidence o objemu nákladů za externí služby v propočtu na jeden den a průměrné doby splatnosti závazků vůči dodavatelům.

3.5.3.4 Řízení hotovosti

Základním nástrojem řízení příjmů a výdajů v podniku je plán cash flow (plán peněžních toků.) Je předpokladem zachování průběžné likvidity v podniku. Avšak nezaručuje zachování likvidity, neboť může dojít k odchylkám od plánovaných předpokladů.

Pokud plánem cash flow není zajištěna likvidita podniku, je nutné provádět změny v plánu.

4. Kalkulace nákladů a cenová politika

Náklady představují peněžní vyjádření spotřeby výrobních faktorů – pracovní síly, energií, investice, atd. Fixní náklady jsou vynaloženy v plné výši před zahájením výroby. Jejich výše se ani při měnícím se objemu produkce nemění. Variabilní náklady naproti tomu s rostoucím objemem výroby rostou.

Není daleko doba, kdy veškerá činnost výrobních i obchodních společností se odvíjela od základní rovnice:

Cena = náklady + zisk

V současné době již tento vztah neplatí. Cenu si většinou neurčuje vlastník (prodejce) zboží – určuje ji konkurenční boj. Cena není, matematicky vyjádřeno, veličinou závislou. Má-li být výrobní podnik „života schopný“ musí generovat určitý zisk, který musí zpětně investovat. Na základě těchto úvah se předchozí rovnice mění na:

Náklady = akceptovatelná cena - zisk

Nebo jinak. Chce-li podnik přežít, musí své náklady snížit tak, aby dosáhly maximálně hodnoty ceny zboží (Sixta, Mačát, 2005).. Jedna z nových metod napomáhající právě v této oblasti je Target costing, metoda vyvinutá původně v Japonsku. Firma, používající tento způsob kalkulace nákladů, se snaží o náklady, za nichž firma hospodaří s ohledem na situaci na trhu se ziskem. Tato metoda se však používá hlavně v přípravě výroby – v konstrukci a vývoji. Otázka je, co o nás smí výrobek stát (a nikoli co nás bude stát?), (Keřkovský, 2001).

Logistika je v optimálním stavu, kdy se při dosažení požadované úrovně zákaznického servisu minimalizuje součet všech logistických nákladů. **Náklad** představuje způsob spotřebování ekonomického zdroje, který je i obvykle spojen se současným nebo budoucím výdejem peněz. V účetnictví se rozumí pod pojmem náklad snížení ekonomického výsledku o pokles hodnoty aktiv nebo zvýšení závazku. Logistické náklady jsou spojeny s logistickými **výkony**, které vznikají činnostmi informačních, skladovacích, manipulačních či přepravních aktivních článků logistických procesů. Logistický výkon lze posoudit ze dvou pohledů – jako náklad či službu.

Kalkulace nákladů má velký význam pro stanovení ceny výkonů podniku. Spočívá ve stanovení nákladů na kalkulační jednici. Kalkulační jednicí může být jeden druh zboží, poskytovaná služba, ale i skupina více druhů zboží s obdobným charakterem.

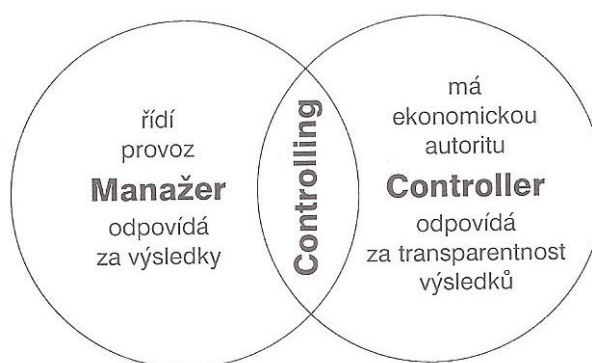
Kalkulačních metod je celá řada a jejich využití záleží na konkrétní situaci. Podle Boretta (2004) je důležité v účetnictví nákladů důsledně používat metodu ABC (Activity Based Costing), což je stejný název jako metoda již dříve uvedená. Tato však si dává za cíl v případě kalkulací postihovat skutečně jen náklady na výrobek či službu přímo vztažené.

5. Požadavky na vybudování systému controllingu

Aby controlling v podniku mohl správně fungovat, musí pro to být vytvořeny určité předpoklady. Při zavádění je také nutné vybudovat odpovídající počítačovou podporu.

Minimální systém controllingu musí zahrnovat:

1. systém podnikového plánování a kontroly (zejména rozpočetnictví),
2. manažersky orientované účetnictví,
3. výkaznictví (informační systém) s dostatečnou vypovídací schopností.



Obrázek č. 12: Prolínání funkcí (Kolektiv autorů, 2007)

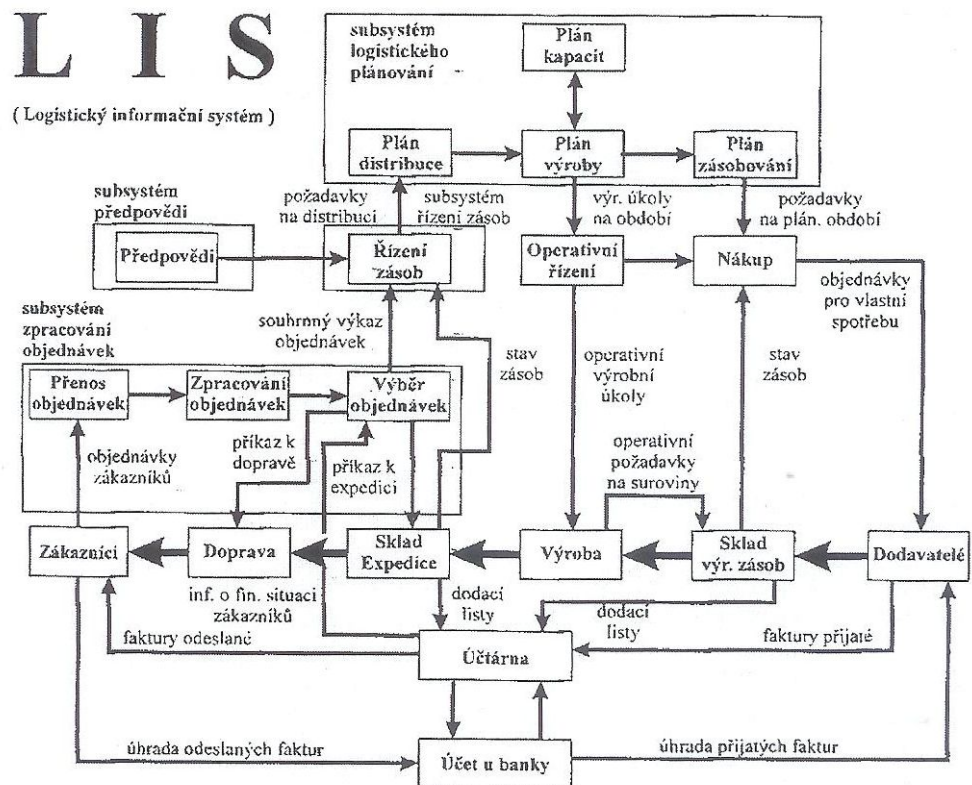
Při vzniku informačního systému je třeba si uvědomit fakt, že oddělení je poskytovatelem služeb pro ostatní útvary, které se tedy stávají jeho zákazníky, se všemi aspekty tohoto vzájemného vztahu.

5.1 Systém plánování a controlling

Plánováním se určují a vzájemně sladují cíle podniku, opatření k jejich dosažení i potřebné vstupy prostředků.

- controlling působí na plán, umožňuje průběžně se vypořádávat se změnami, je to neustálý proces doladování, přizpůsobování a korekcí plánu,
- kontroly by měly být orientované na výsledek, tedy srovnání plánu a skutečnosti, podkladem pro nápravná opatření je analýza odchylek, která zahrnuje:

- analýzu příčin odchylek,
- hledání opatření k odstranění odchylek,
- sledování účinků opatření,
- nacházení zbytečných činností,
- nacházení duplicitních činností,
- nacházení chybějících činností,
- nedostatečná kvalifikace pracovníků,
- informační vakuum,
- nedostatky ve vazbách na dodavatele či odběratele,
- definice rizikových procesů a priorit,
- odhalení působení vlivů nahodilých a systematických atd.



Obrázek č. 13: Schéma logistického informačního systému (Sixta, Mačát, 2005)

Dosažení komplexnosti ve vnitřní organizační struktuře a její těsné sepjetí s logistickou infrastrukturou vede k lepšímu a efektivnějšímu využívání logistických procesů (Bemeleit, Lorenz, Schumacher, Herzog, 2003).

5.2 Manažersky orientované účetnictví

Finanční účetnictví se orientuje pouze na minulost a značně se podřizuje daňovým požadavkům. Ke zjištění a řízení podnikové činnosti je nutné vnitropodnikové účetnictví, které se zabývá náklady a výnosy z vnitropodnikového hlediska.

5.3 Využití vhodného informačního systému

Informační systém podniku, ať vlastní nebo outsorcovaný, by měl splňovat hlavní cíl, a to je vytvoření komplexního systému pro plánování, řízení a sledování – kontrolování – podnikatelských procesů. Modul Controlling by měl přebírat data z jiných modulů a sledovat průběh hospodaření. Měly by v něm být zahrnuty možnosti výpočtů kalkulací jednotlivých sledovaných položek a ty pak můžeme porovnávat s plánem.

Systém by měl podle Erwena (2004) splňovat následující požadavky: být přítomný na všech stupních řízení, měl by být flexibilní, přesný, včasný, měl by přinášet snižování nákladů, měl by být pro všechny srozumitelný, měl by mít vyvážen poměr objektivity a subjektivitu, měl by být koordinován s plánem. Systém oběhu dokladů v podniku by měl být zpracován s maximální pozorností, měl by zahrnovat všechna oddělení s logickou vazbou k typu příslušného dokladu a měl by být dostatečně rychlý a operativní.

5.4 Výkaznictví

Bez výkaznictví nemůže existovat plánování a kontrola. Výkazy by měly předkládat to, co je pro uživatele důležité, měly by soustředit pozornost na problémy a usměrňovat možnosti jejich řešení. Ukazatele, které budou sledovány, by měly být jednoduché a snadno dostupné. Měly by být zahrnuty jak výkonové – měřitelné, tak diagnostické – indikační – ukazatele. Čím větší četnost sběru dat, tím získáme přesnější obraz stavu podniku. Periodicitu sestavování výkazů podřizujeme také možnostem zpracování.

6. STANOVISKO AUTORA K UVEDENÉMU LITERÁRNÍMU PŘEHLEDU

Controlling je pojem, často používaný v souvislosti s řízením. Současně je ale jeho obsah a cíl interpretován různými autory dost odlišně. Tato různorodost názorů vychází pravděpodobně z dosavadní praxe autorů, kteří s ním přicházeli do styku v různých situacích a různých podnicích a kteří pak tuto svoji specifickou zkušenost zobecnili, aniž by přihlédli či zdůraznili různorodé podmínky podniků, ve kterých byl controlling použit.

Je platnou zásadou, že každé řízení vyžaduje kontrolu, zpětnou vazbu, která by manažerovi nebo jiné zodpovědné osobě sdělovala, jak jsou její rozhodnutí realizována a v případě odlišných než očekávaných výsledků informovala o odchylkách od původního plánu, záměru. Manažer by tak mohl již v průběhu realizace zasahovat do procesu a provádět nápravná opatření a nečekat až na konec roku, kdy na opravné zásahy již není čas nebo může být již pozdě.

Z hlediska historického vývoje jsou zřejmé dvě koncepce controllingu: americká a německá. Americké chápání má znaky přímého manažerského řízení. Začalo vznikat jako obrana správních rad proti silnému postavení managementu společnosti.

Německá koncepce je užší a je zaměřena na přípravu, analýzu a vyhodnocování firemních ekonomických informací a má formu informačního servisu pro management. Práce controllera se přirovnává k navigátorovi lodi. Jeho úkolem je určit kurz bez toho, aby sám velel lodi. Má říct kapitánovi, jak plout, aby loď doplula do správného cíle. (Vaněček, 2001).

Na potřebu vzniku kontrolní funkce měla velký vliv také dělba práce. Dokud pracovník vykonával sám svou práci až po zhotovení výrobku, měl přehled o potřebné době, kvalitě i jiných faktorech (řemeslná výroba). Tovární výroba vedla k rozčlenění práce na dílčí úseky, a to jak práce řídící, tak i manuální, přehled o výkonech a jejich kvalitě bylo stále obtížnější získat. Proto se do výrobního procesu zařazovaly kontroly, vykonávané speciálními pracovníky, které měly dbát na správné dodržování pracovních

postupů, protože vedení dělníkům nevěřilo a ti měli zájem především na výdělku a ne na zájmech podniku.

Tato situace se v posledních desetiletích začala měnit a dělníci si začínají stále více uvědomovat, že výsledky jejich práce ovlivní prodeje a tím i postavení firmy, která potom může přistoupit např. k jejich vyšším odměnám. Vznikají různá organizační opatření, dělníci sami ručí za svoji práci a mnohá kontrolní činnost tak odpadá. Příkladem jsou japonské zkušenosti a realizace zásad štíhlé výroby. To však neznamená konec kontrolní činnosti, spíše její přesun na jiné úseky.

Sixta., Mačát (2005) uvádějí, že obsah controllingu není nový, neboť se jedná o široce aplikovanou metodu řízení. Za nové je třeba v controllingu považovat důraz na systematickosti a komplexnost v identifikaci nejdůležitějších událostí v podniku. To předpokládá, že musejí být zajištěny odpovídající informace pro vrcholové vedení podniku a to jak z hlediska strategického, tak i operativního.

Controlling a audit

Controlling bývá často ztotožňován s auditem. Autorka se domnívá, že by mezi auditem a controllingem měl být zásadní rozdíl stanoven v jejich využití. Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje nečekaným negativním jevům a včas varuje, objeví-li se nebezpečí, vyžadující příslušná opatření.

Controllingu nepřísluší samotná kontrola podnikových činností, ale je na něj částečně přeneseno jejich plánování, koordinace dílčích plánů, organizování a kontrola informačních toků. Podle toho mnozí autoři rozlišují strategický a operativní controlling. Strategický controlling se má podílet na zpracování strategie podniku a operativní by měl být zaměřen na zjišťování odchylek při dosahování podnikových cílů. Dále by strategický controlling vyžadoval kontrolu hlavních podnikových cílů především v delších časových obdobích, například ročně, operativní controlling by naproti tomu posuzoval plnění běžných podnikových ukazatelů v podstatně kratších časových úsecích, např. čtvrtletních, měsíčních, týdenních.

Audit, ať již interní či externí, hledá způsob, jak dosáhnout vyšší efektivity neustálým zdokonalováním strategie a používaných metod a postupů v podniku. Cílem je neustálé odhalování rezerv, ať již v používaných technologiích, technice, nebo i v organizaci výroby a práce, neustálé zefektivňování činnosti podniku. Jestliže audit má napomáhat při odhalování těchto rezerv, potom je úzce spojen s tvorbou a změnami strategie podniku. Kontrola, zda a jak jsou navrhované změny realizovány a jak jsou úspěšné, může pak tvořit náplň strategického controllingu. Sledování pak probíhá v delším časovém období.

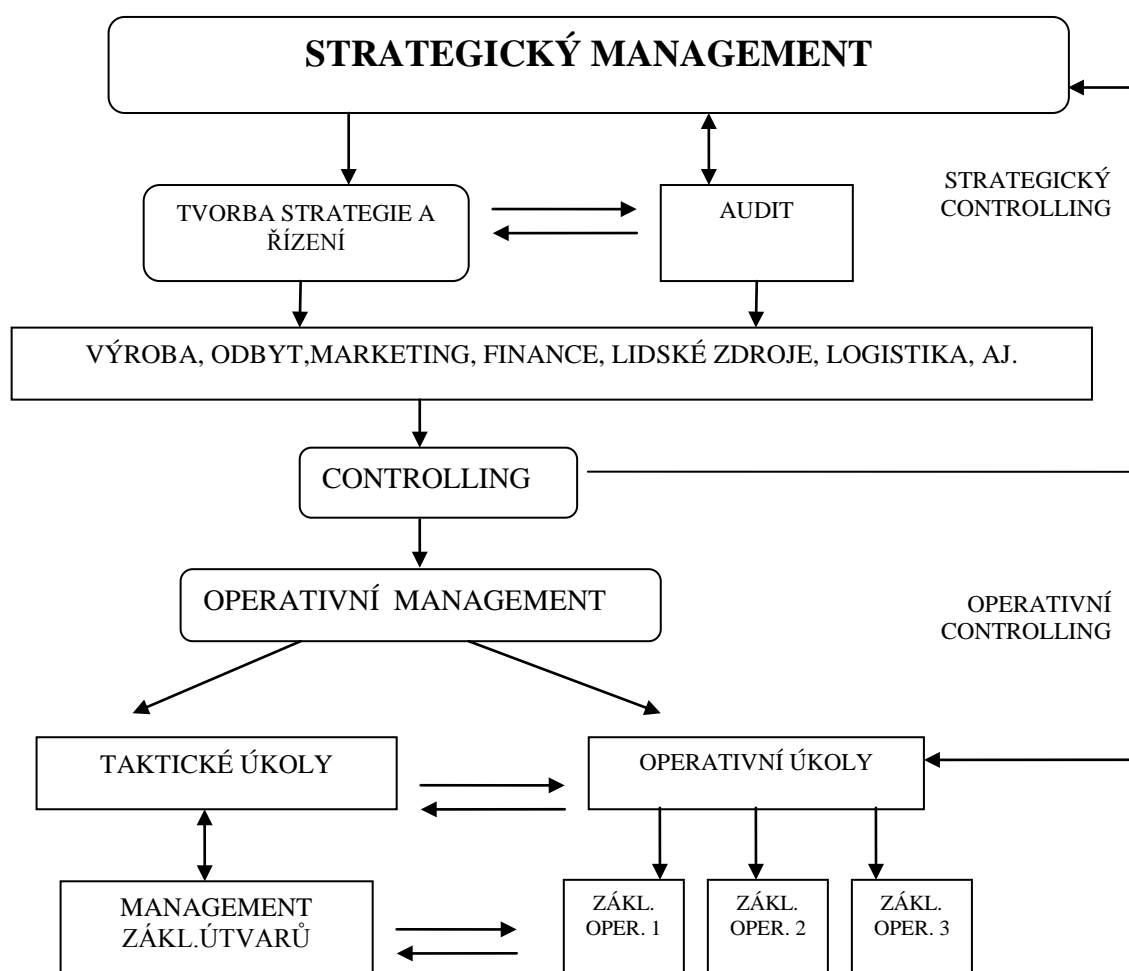
Je důležité upozornit na to, že controlling v žádném případě neprovádí řídicí činnost za manažery, pouze jim předává pro jejich rozhodování ve vhodné podobě potřebné podklady.

Důležitou otázkou je, kam zařadit controlling v organizační struktuře podniku. Samozřejmě záleží na tom, zda bude v podniku jeden controller, útvar controllingu (spíše velké podniky) nebo touto činností nebude pověřena žádná konkrétní osoba. Funkce operativního controllingu vyžaduje především permanentně kontrolovat hospodárnost, porovnávání plánu se skutečností u nákladů a výkonů a dále zhušťovat a poskytovat informace pro potřeby rozhodování (Pernica, 2004). Z tohoto hlediska je controlling nejčastěji přiřazován k obchodnímu či ekonomickému útvaru podniku, např. do účtárny atp., protože jeho pracovníci se rovněž podílejí na plánování těchto ukazatelů (zisk, náklady, hospodaření středisek) a tak je pro ně poměrně jednoduché, podílet se i na kontrole těchto ukazatelů. Nemohou samozřejmě plánovat výrobu, mohou však plánovat náklady na ni, případně tržby aj.

V rámci připojujících se podnikatelských vazeb nabývá velký význam také controlling v multinacionálních společnostech. Zakládající „mateřské“ firmy potřebují mít přehled o svých pobočkách, „dcerách“, jak z hlediska plánování a rozvoje celé firmy, tak i z hlediska koordinační činnosti. V praxi to vypadá zpravidla tak, že existuje centrální oddělení, jehož vedoucí je členem vedení společnosti a dále pak necentrální oddělení v jednotlivých zemích u jednotlivých dceřiných společnostech.

V rámci dodavatelského řetězce (Supply Chain) bude stále více nabývat na významu i kontrolně-řídící činnost, zabývající se vztahy mezi hlavními články řetězce (dodavatelé – odběratelé). Zde zatím nepostupuje vývoj tak rychle, jak by bylo z hlediska konkurenceschopnosti vhodné, protože mnohé podniky se bojí některé informace zveřejňovat, i když jen v rámci spolupráce ve společném řetězci či jiném obchodním uskupení.

Začlenění auditu a controllingu v podniku naznačuje obrázek č. 14.



Obrázek č. 14: Schéma začlenění auditu a controllingu v podniku – vlastní zpracování

Dalším problémem tohoto tématu je, že oba tyto kontrolně-řídící mechanismy jsou v literatuře i na podnicích vesměs chápány jako ekonomické a finanční, zpravidla

nákladové hledisko. Je to pochopitelné, neboť po vstupu do EU se firmy zaměřily především na investice do výroby, ale následné otázky, spojené se skladováním, dopravou, a řízením byly odsunuty až na druhé místo. Tím došlo k posilování sledování kritérií finanční povahy, které především ovlivňují cash flow a finanční stabilitu firmy vůbec. V cenové válce byla pozornost managementu zaměřena na kategorie, nad nimiž získávali kontrolu nejnáze, tedy položky sledované účetnictvím.

Krise však vyostřila podmínky globalizovaných trhů natolik, že nyní dochází ke hledání dosud opomíjených kontrolních hledisek k nalezení rezerv. Tady jsou již většinou vyspělé státy jako Japonsko, USA a Německo mnohem dále a rezervy v logistice již sledují více, než je u nás obvyklé, dvě desetiletí. U nás se tento trend teprve rozvíjí. Některé z velkých firem přecházejí v tomto roce na druhou fázi. Např. k optimalizaci dopravy již sáhla f. Coca Cola ČR. Firmy Poděbradka a Unipetrol zase začaly řešit zásoby a predikci poptávky. Škoda Auto změnila nedávno systém vnitropodnikové dopravy a po skončení řešení této situace snížila množství užívané manipulační techniky o pětinu. Nové logistické systémy zavedly fy. Barum a Continental. Tyto příklady ukazují na to, že velké, silné firmy s napojením na zahraniční kapitál již začínají řešit tuto situaci. A je nyní na firmách středních a malých, aby následovaly jejich příkladu, pokud cítí potřebu zavedení změn v podnikovém systému naznačených v závěru této práce.

Jak autorka zjistila z dotazníků i v průběhu řízených pohovorů na podnicích, je již chápán controlling a osoba controllera jako užitečná, avšak většina, zejména menší a střední firmy, váhají s jejím zavedením s ohledem na rostoucí, především personální náklady. Tady je ale nutno zdůraznit, že levnější variantou může být nákup kvalitního software, který může sledovat různé ukazatele podle potřeb firmy automaticky a to v časových řadách podle zadání firemního managementu. Pak se může controlling stát velkou podporou procesního řízení. Sledováním odchylek plánu a skutečnosti dojde k optimalizaci a sladění podnikových procesů, čímž odpadnou zbytečné operace a prostoje, jejichž náklady je obtížné sledovat.

Oblasti controllingu

Controlling se ve větších podnicích člení dle hlavních činností, například na controlling finanční, personální, controlling vybraných samostatných projektů, controlling prodeje, marketingu a často též controlling logistický. Pro logistický controlling však

musejí být vytvořeny určité předpoklady, především je třeba vyčlenit logistické náklady z nákladů celkových a pravidelně je sledovat, musí být vytvořena nákladová střediska a teprve potom je možné tyto náklady kontrolovat a vytvářet všeobecný tlak na jejich snižování.

Logistický controlling

Logistický controlling srovnává skutečnost a plán u logistických nákladů a výkonů, tj. především u dopravy a skladování. K jednotlivým logistickým výkonům je třeba vždy přiřadit vynaložené náklady. Zde dochází často k problémům, protože kalkulace se zaměřují téměř výhradně na výrobní náklady, nebývají přesně ohraničeny logistické výkony a jim odpovídající náklady, nejsou přesně vymezeny logistické náklady ve vztahu k jednotlivým výrobkům atp..

Převážná činnost controllingu je závislá na činnosti informačního systému. Pokud nemá podnik zaveden integrovaný informační systém, získává logistický controlling výsledky jen velmi pracně, s malou vypovídací schopností a zpravidla pozdě.

Controlling a procesní řízení

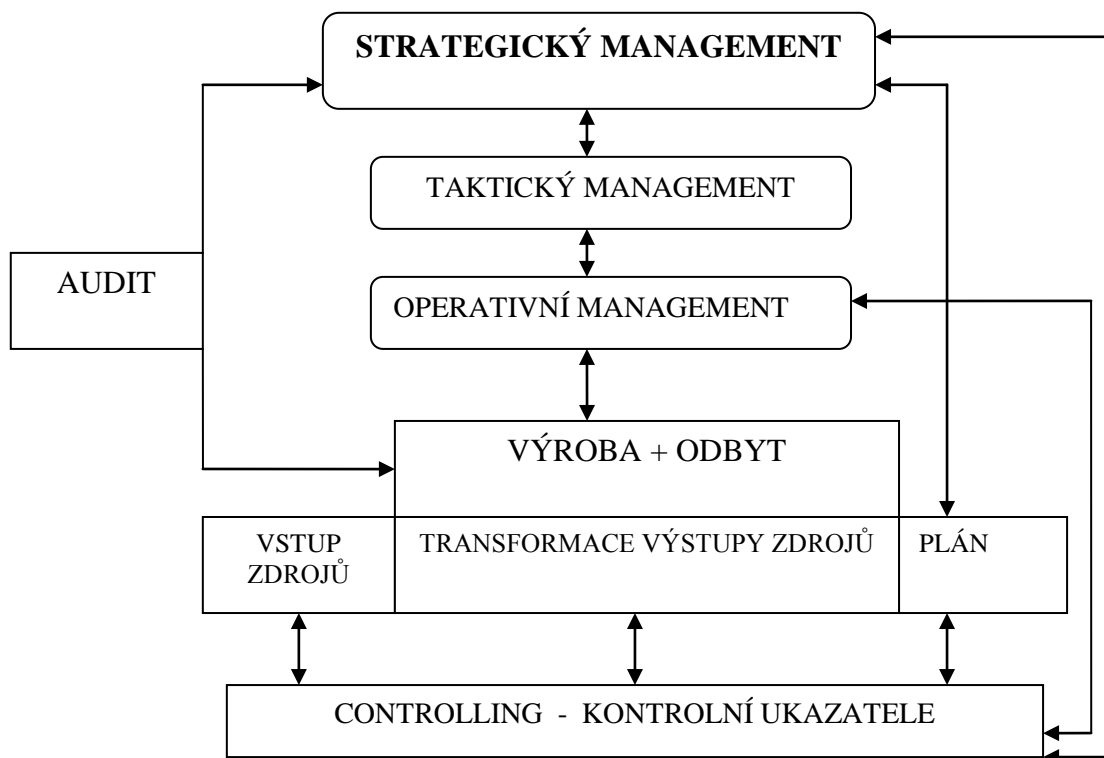
Procesní řízení je nový způsob organizace činnosti podniku, založený především na probíhajících procesech, nikoliv na jednotlivých útvarech. To samozřejmě neznamená, že by se měly všechny dosavadní podnikové útvary rušit, ale místo sledování jejich efektivnosti nastupuje sledování efektivnosti jednotlivých procesů. Zde samozřejmě záleží na tom, jak podrobně si podnik své procesy definuje, přílišná podrobnost komplikuje situaci. Tak například může existovat proces výroby nebo proces logistiky, ale je možné oba tyto procesy sloučit dohromady, podle velikosti podniku. V případě, že výstupy z procesu neodpovídají původním záměrům, jsou například drahé, nekvalitní aj., nehledají se chyby u jednotlivých podnikových útvarů, ale přímo v těchto procesech, a proto musí být dokonalá kontrola o jejich průběhu.

Každý proces má mít svého garanta (zpravidla manažera, technika), který má možnost celý proces průběžně pozorovat, kontrolovat, a to od jednotlivých vstupů, přes jejich transformaci, až po hotový výstup – výrobek nebo službu. Garant procesu provádí

tuto činnost jako svoji vedlejší činnost kromě té hlavní, která je mu v podniku určena. Má možnost pohybovat se občas po pracovišti a sledovat to, co by evidence nemohla odhalit, například zbytečná zastavení v toku materiálu, nepořádek na pracovištích, dlouhé doby čekání na zpracování u strojů aj. a o těchto skutečnostech informovat vedení, které rozhodne, co dál. Garant zde tedy působí jako controller, ale jen pro jeden proces a jen z hlediska provozního. Hledisko nákladů, hospodárnosti, zisku, zůstává nadále v náplni podnikového controllingu.

Controlling by ale měl poskytovat informace a kontrolu i o některých skutečnostech, které nemají hodnotový charakter a které nelze z evidence vysledovat, nebo jen obtížně. Například, zda se provádí čtvrtletní či roční vyhodnocení dodavatelů a jak jsou závěry realizovány, zda výběr nových dodavatelů probíhá dle stanovených pravidel, jak jsou řešeny zákaznické stížnosti, jak dlouhá je dodací doba u jednotlivých objednávek aj. To se zpravidla neděje pro větší obtížnost při získávání těchto informací.

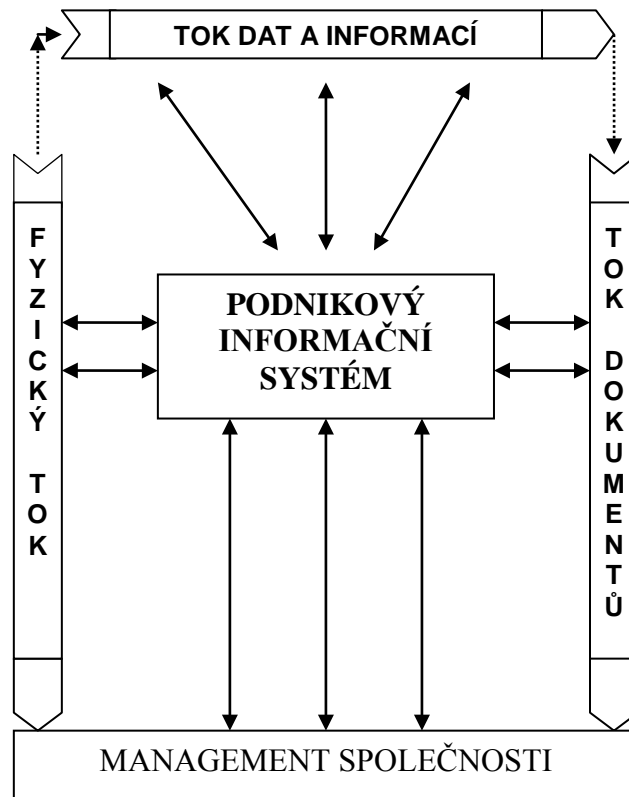
Následující obrázek č. 15 ukazuje jak konkrétně ovlivňuje controlling a kontrolní ukazatele všechny podnikové sféry.



Obrázek č. 15 – vliv kontrolních ukazatelů na podnik – vlastní zpracování

Tak, jako jdou procesy napříč útvary, vede i cesta vznikajících dat a posléze informací na základě jednotlivých kroků v celém procesu výroby, od vstupu po výstup. Kvalitním informačním systémem, který navíc umožní propojení dodavatele s odběratelem, dojde k urychlení přenosu informací, odstranění chyb, a zejména k optimalizaci procesů spojených s objednávkou a řízením zásob a expedicí zboží. Zjednodušením toku dat a informací, propojení různých úseků společnosti či dokonce různých podniků dochází často i k úspoře nákladů na spojení – od vynechání obyčejné tvorby dokladu typu „výdejka ze skladu“ až po zasílání objednávky dodavateli poštou. Tím se zlepší i dodavatelsko-odběratelské vztahy, které vystupují do popředí zájmu podniků zejména v poslední době. Zvýšená konkurence globalizovaných trhů a zejména rozvoj e-shopu nutí podniky věnovat právě této oblasti velkou pozornost.

Kvalitní informační systém navíc umožňuje přístup k informacím většímu počtu pracovníků, případně i všem zaměstnancům firmy, což vede k posilování motivace a firemní kultury. Působení podnikového informačního systému ukazuje následující obrázek č. 16.



Obrázek č. 16: Činnost podnikového informačního systému - vlastní zpracování.

Při sestavování kontrolních ukazatelů je třeba postupovat tak, aby doplnily vhodně podklady pro plán, kalkulace nákladů a pomáhaly v procesu řízení. Je důležité třídít ukazatele na pomocné, základní a „top“ a pak je podle důležitosti sledovat v různých časových intervalech. Od měsíce přes týden až po den. Také je možno systém využívat s vyhodnocováním určitou zodpovědnou osobou, např. controllerem, nebo automatizovaně s tím, že je možno do systému nastavit rozpětí zjištěné odchylky na určitou hladinu – 5, 10, 20,...n % a podle potřeby se jimi potom zabývat.

Je důležité si uvědomit, že informační systémy jsou klíčovými, strategickými a organizačními aktivy, a proto musí podniky investovat odpovídající úrovně zdrojů do podpory a správy služeb a systémů, které toto oddělení společnosti poskytuje. Pracovníci se stávají „knowledge workers“, znalostními pracovníky, kteří musí rozhodovat mnoho věcí a musí neustále analyzovat velké množství informací (Magal, Wood, 2009).

Zapojit veškeré dostupné podpůrné informační systémy v logistice je nutné proto, že se logistika týká značné části všech firemních procesů, neboť s ní je svázána veškerá doprava a skladování materiálu, polotovarů, náhradních dílů i výrobků. Tvoří tedy základnu společnosti spolu s výrobou a odbytem. Vytváří tím značnou část firemních nákladů, a to ji předurčuje pro současnost jako zdroj úspor, které je třeba nalézt. Dále propojuje i firmy v dodavatelsko-obchodních řetězcích, a tím může vést zlepšení v jednom podniku ke zlepšení situace i v podnicích kooperujících.

Další její funkcí je také spojení s dodavateli a zákazníky a především je nutno zdůraznit její význam ve vztahu k zákazníkům. Spokojený zákazník je věrný zákazník. (Nenadál, 2004). Proto je třeba sestavovat kontrolní ukazatele tak, aby doplnily vhodně podklady pro plán, řízení a kalkulace nákladů – což se do značné míry na většině podniků již děje, ale nyní do popředí vystupují i další ukazatele, jako jsou včasnost a kvalita dodávky, využívání kapacity skladu a dopravy, produktivita práce v logistických procesech atd. Na toto téma by se dala napsat celá kniha, ale autorka má v této práci k dispozici omezený prostor, proto musela rozsah a pohled na téma výrazně zúžit.

7. VÝZKUM A VÝSLEDKY

Vlastní průběh výzkumu začal vytvořením dotazníku zaměřeného na klíčové oblasti logistiky a logistického controllingu. Tím jsem se snažila plnit cíle této práce. **Cíl č.1** – Rozbor situace logistické činnosti s detailnějším pohledem na dopravu a skladování v podniku a současně i **cíl č. 2** - Rozbor sledovaných logistických kritérií firem a požadavků na evidenci a existenci controllingového oddělení. Vytvořený dotazník je obsažen v této práci jako příloha A.

Poté následovala první fáze dotazníkového šetření. Ke zpracování dotazníků bylo použito statistického programu Canoco for Windows 4.5 s využitím unimodální metody korespondenční analýza (CA). Hlavním smyslem metody není statistické testování hypotéz, ale zorientování se v tak rozsáhlém datovém souboru, jako je v této fázi 104 dotazníků – v součtu – se 132 odpověďmi na všechny otázky.

Pro zpracování dat ordinačními metodami byl použit program Canoco for Windows.

Nejprve byl pro celkovou orientaci v datech vytvořen ordinační diagram CA. Dále bylo spočteno, jaký podíl firem kontroluje jednotlivá kritéria (ot. č. 24; tabulka č.9).

Vzájemné vazby sledovaných kritérií a jejich vztah k velikosti firmy a jejímu logistickému uspořádání byly zkoumány pomocí CCA. Proměnné s průkazným vlivem ($\alpha = 0,05$) byly použity aktivně, ostatní byly promítnuty pasivně.

U vybraných otázek na téma dodavatelsko-odběratelských vztahů bylo spočteno procentuelní zastoupení jednotlivých odpovědí. Vzájemné vazby dodavatelsko-odběratelských vztahů a jejich vztah k velikosti firmy a jejímu logistickému uspořádání byly zkoumány pomocí CCA. Proměnné s průkazným vlivem ($\alpha = 0,01$) byly použity aktivně, ostatní byly promítnuty pasivně.

7.1 První fáze dotazníkového šetření

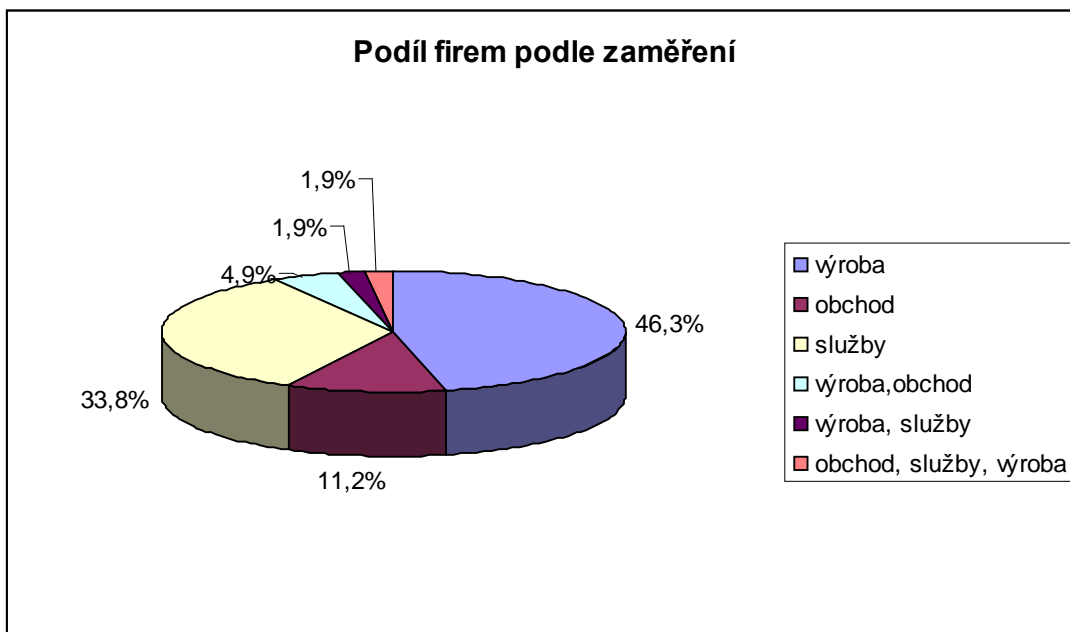
Výchozím předpokladem bylo zjištění současného stavu v souboru 104 podniků v letech 2008 – 2009 (**I. fáze dotazníkového šetření**).

Šetření se týkalo převážně firem v Jihočeském kraji – 68 %. Převažovaly firmy zaměřené na výrobu – 46,3 %, dále se jednalo i o firmy služeb – 33,8 %, obchodní – 11,2 %, případně s kombinovanou náplní. Firem zaměřených na výrobu i obchod bylo v souboru 4,9 %, výrobu a služby – 1,9 %, na všechna 3 odvětví (výroba, obchod, služby) – 1,9%. Viz. dále graf č. 1.

Jednou z možností bylo zaměřit se pouze na výrobní podniky, případně obchodní firmy a vynechat podniky služeb. Je pravda, že tyto podniky jsou více různorodé a specifické než firmy výrobní nebo obchodní, které mají celou řadu společných rysů. Podniky služeb však byly zajímavé hlavně tím, že se v šetřeném souboru nevyskytovaly velké firmy. I když to jejich charakter připouští, výskyt větších firem je minimální.

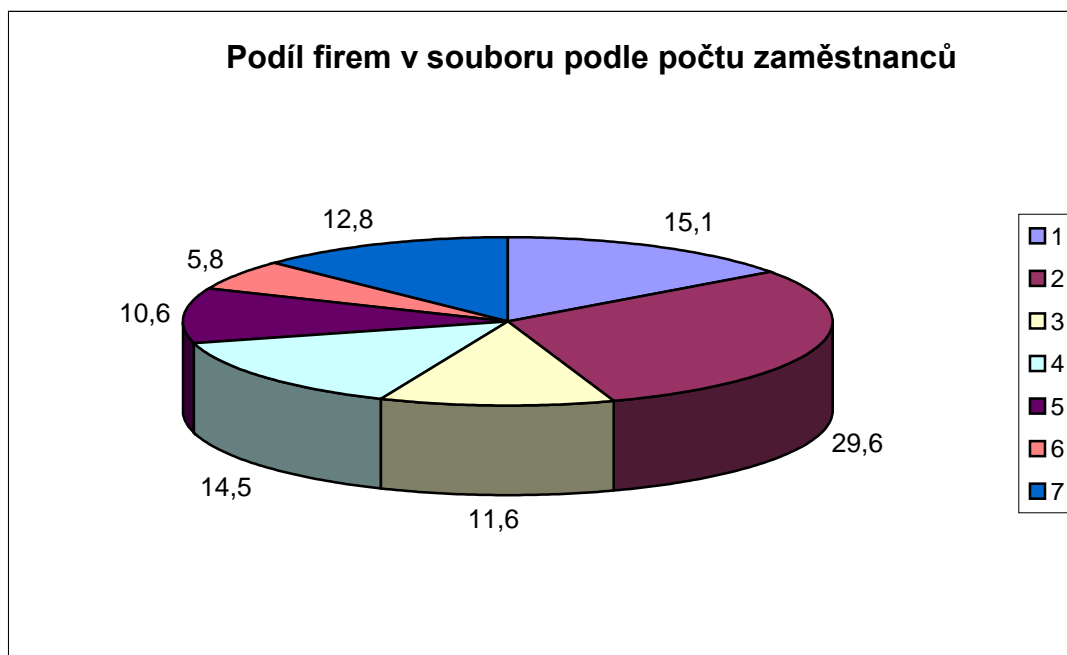
V případě malých a středních podniků se v ČR jedná o podniky, které nemají dominantní pozici na trhu, splňují kritéria maximálního počtu zaměstnanců (podnik zaměstnává do 250 zaměstnanců) a jejich aktiva nepřesahují korunový ekvivalent 43 mil. EUR nebo mají za poslední uzavřené účetní období obrat do výše nepřesahující 50 mil. EUR. V České republice se vyskytuje bezmála milion malých a středních podniků, které představují 99,8 % celkového počtu podniků. Malé a střední podniky zajišťují poměrně vysoké procento zaměstnanosti (61 % v r. 2005), generují výraznou část celkové přidané hodnoty (53 % v r. 2005) a představují výrazný inovační potenciál (Stejskalová, Rolínek., 2008).

Následující grafy vypovídají o složení vzorku respondentů v první fázi šetření.



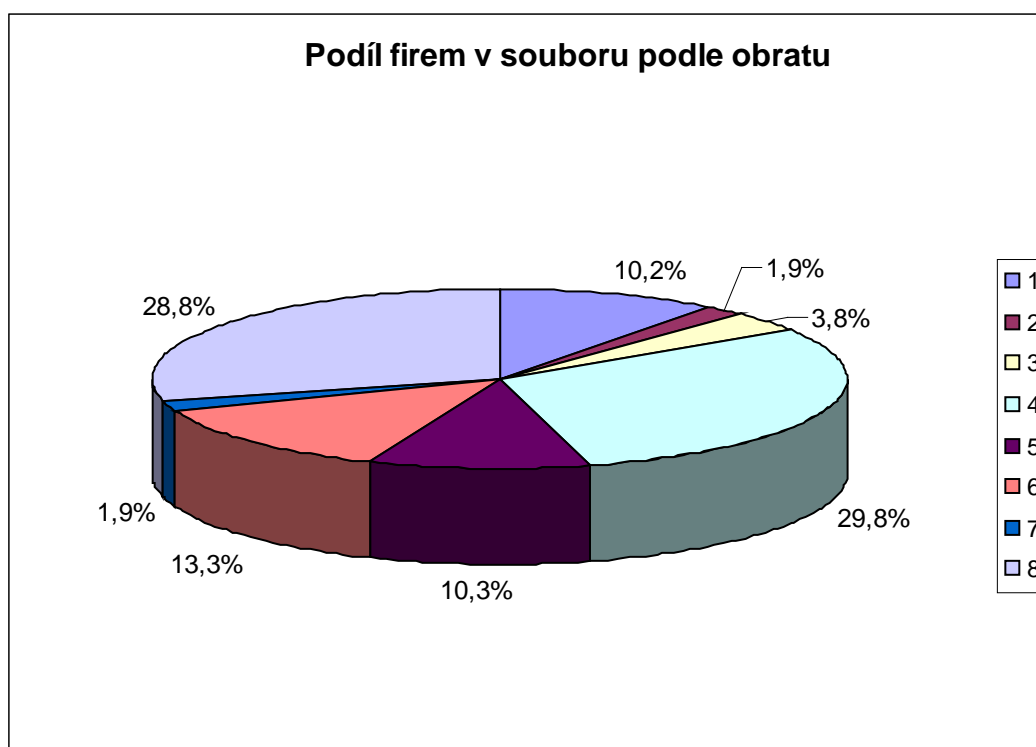
Graf č. 1: Rozdělení firem v souboru podle jejich zaměření (v %), zdroj: vlastní data

Podle počtu zaměstnanců (otázka č. 3) byly firmy zastoupeny následujícím způsobem: v kategorii podniků do 20 zaměstnanců to bylo 15,2 % firem, v kategorii 21 – 50 zaměstnanců – 29,6 %, v kategorii 51 – 100 zaměstnanců – 11,6 %, v kategorii 101 – 200 zaměstnanců – 14,5 %, v kategorii 201 – 500 zaměstnanců – 10,6 %, v kategorii 501 – 1000 – 5,8 %, v kategorii nad 1000 zaměstnanců – 12,8 %. Viz dále graf č. 2.



Graf č. 2: Podíl firem v souboru podle počtu zaměstnanců (v %), zdroj: vlastní data

Podle ročního obrátu firem (otázka č. 4), bylo zastoupení následující: 10,2 % firem v kategorii obrátu do 2 500 000 Kč, 1,9 % firem v kategorii obrátu 2 500 001 – 5 000 000 Kč, 3,8 % firem dosahovalo obrát v kategorii 5 000 001 – 10 000 000 Kč , 10 000 001 – 50 000 000 Kč mělo 29,8 % firem, obrát 50 000 001 – 100 000 000 Kč dosáhlo 10,3 % firem, 100 000 001 – 300 000 000 Kč mělo 13,3 %, obrát 300 000 001 – 500 000 000 Kč dosahovalo 1,9 % a konečně obrát nad 500 000 001 Kč dosahovalo 28,8 % firem. Viz dále graf č. 3

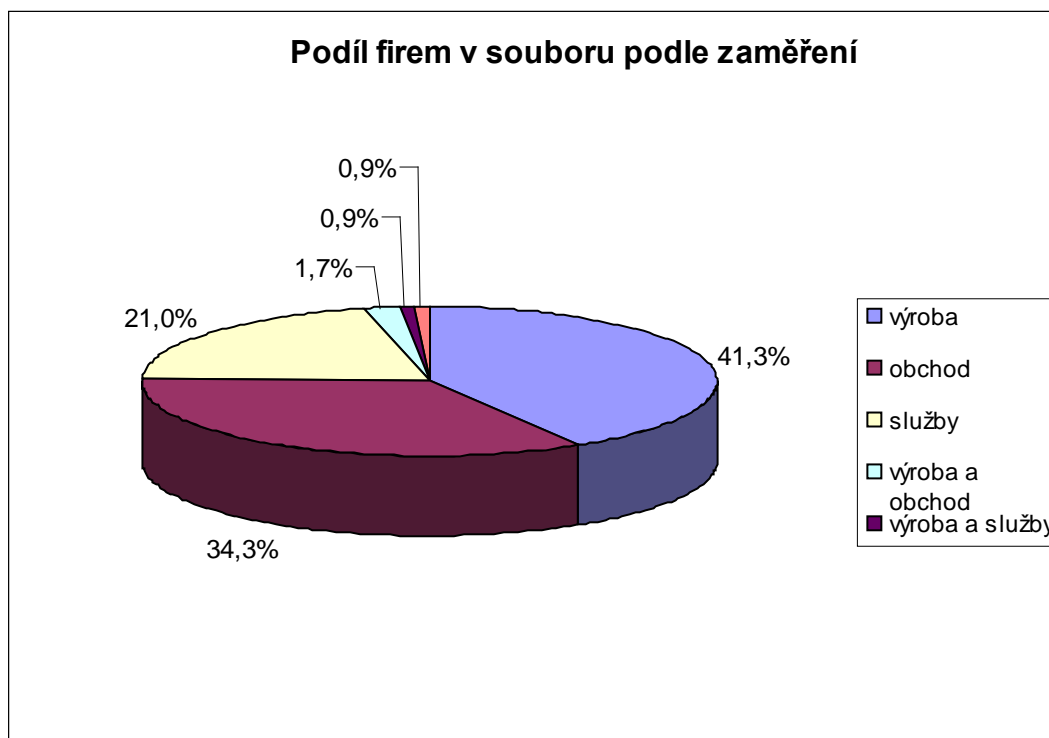


Graf č. 3: Podíl firem v souboru podle obrátu (v %), zdroj: vlastní data

7.2 Druhá fáze výzkumu

Po první fázi dotazníkového šetření následovala druhá fáze na podzim r. 2009, která měla na souboru náhodně vybraných firem ověřit výsledky z předchozí. fáze šetření. Tentokrát sestával soubor celkem ze 117 podniků, které zodpověděly otázky v plném rozsahu.

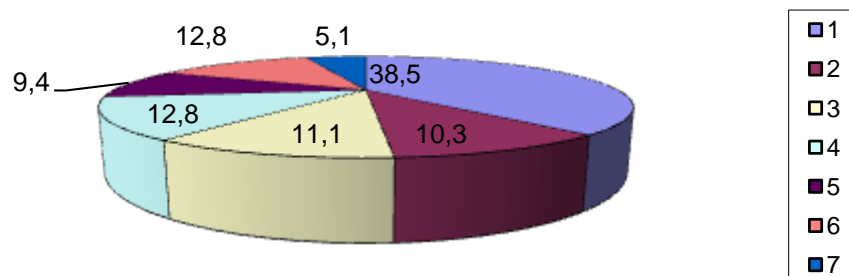
Šetření se týkalo převážně firem v Jihočeském kraji – 82,05 %. Převažovaly firmy zaměřené na výrobu – 41,3 %, dále se jednalo i o firmy služeb – 21,0 %, obchodní – 34,3 %, případně s kombinovanou náplní. Firem zaměřených na výrobu i obchod bylo v souboru 1,7 % , výrobu a služby – 0,9 %, obchod a služby – 0,9 %. To ukazuje následující graf č. 4.



Graf č. 4: Podíl firem v souboru podle zaměření ,zdroj: vlastní data

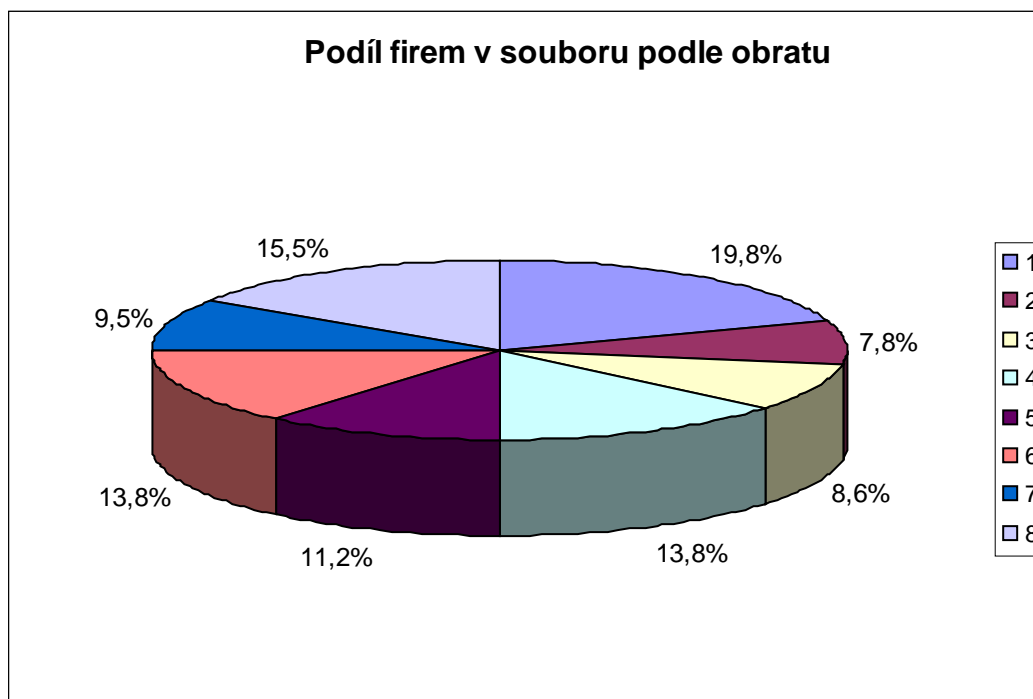
Podle počtu zaměstnanců (otázka č. 3) byly firmy v souboru zastoupeny takto: firmy s počtem zaměstnanců do 20 – 38,5 %, s počtem zaměstnanců 21 – 50 – 10,3 %, s počtem zaměstnanců 51 – 100 – 11,1 %, s počtem zaměstnanců 101 – 200 – 12,8 %, s počtem zaměstnanců 201 – 500 – 9,4 %, s počtem zaměstnanců 501 – 1000 – 12,8 %, a konečně firmy s počtem zaměstnanců nad 1000 – 5,1 %, což je názorně vidět na grafu č. 5.

II. Fáze: Podíl firem v souboru podle počtu zaměstnanců



Graf č. 5: Podíl firem v souboru podle počtu zaměstnanců, zdroj: vlastní data

Podle ročního obrátu (otázka č. 4) byly firmy v souboru zastoupeny následovně: obrat do 2 500 000 Kč dosahovalo 19,8 % firem, obrat 2 500 001 – 5 000 000 Kč – 7,8 % firem, obrat 5 000 001 – 10 000 000 Kč – 8,6 %, obrat v rozmezí 10 000 001 – 50 000 000 Kč – 13,8 %, obrat v kategorii 50 000 001 – 100 000 000 Kč – 11,2 %, obrat od 100 000 001 do 300 000 000 Kč dosahovalo 13,8 %, obrat od 300 000 001 – 500 000 000 Kč – 9,5 % a konečně obrat nad 500 000 001 Kč 14,5 % firem, viz. graf č. 6.



Graf č. 6: Podíl firem v souboru podle obrátu. zdroj: vlastní data

7.3 Výsledky šetření

7.3.1 Popisná část

V souboru všech dotázaných firem v obou fázích má vlastní logistické oddělení 25,8 % respondentů, tedy zhruba čtvrtina. Lze tudíž konstatovat, že specializovaná logistická oddělení jsou zatím v České republice dosti vzácným jevem, což potvrzuje hypotézu č. I - Současná účetní evidence zpravidla neposkytuje dostatek podkladů pro úspěšné fungování logistického controllingu. Dále lze usuzovat z průměrné délky doby uplynulé od založení tohoto oddělení, která činí 11,1 roku, že tato oddělení vznikají teprve v poslední době a tento trend doufejme bude pokračovat. Dále bylo sledováno, jakými funkcemi především se logistická oddělení zabývají (tabulka č. 1) a na která oddělení jsou tyto činnosti přenášeny, pokud firma specializované oddělení nemá (tabulka č. 2).

Tabulka č. 1: Logistické činnosti (ot. č. 11)

	Činnost	%
11a	Vyřizování objednávek od zákazníka	79,2
11g	Zajišťování dopravy	59,3
11d	Problematika skladování	49,3
11c	Problematika řízení zásob	47,1
11e	Problematika balení a expedice	47,1
11f	Kontrola jakosti	30,8
11b	Operativní řízení výroby	29,4
11h	Informační technologie	17,2
11i	Logistický controlling	16,7
11j	Reverzní logistika	14,9
11k	Jiné činnosti	4,1

Zdroj: vlastní data

To, že jiná oddělení vyřizují především objednávky – 79,2 % je logickým vyústěním situace, kdy objednávka představuje pro každý podnik existenční nutnost. Je jí tedy třeba věnovat největší pozornost a to je v tom šetření prokázáno, že podniky plně chápou. Na druhém místě s 59,3 % stojí doprava, která je svázána s vyřízením objednávky, tedy opět jednou z existenčních operací v každém podniku. Musíme si ale uvědomit, že ne každá dodávka od dodavatele je vyřizována s dopravou, v případě odvozu dopravou odběratele je tato povinnost pro dodavatele nulová, proto je toto procento kladných odpovědí na tuto otázku relativně nízké. V obou fázích bylo možnosti jiné činnosti využito úplně minimálně, soubor nabízených odpovědí byl postačující.

Tabulka č. 2: Oddělení, která převzala logistické činnosti (ot. č. 9)

	Oddělení	%
9a	Obchodní	44,3
9b	Ekonomické	21,3
9e	Jiné	13,1
9d	Dopravní	11,8
9c	Výrobní	8,1

Zdroj: vlastní data

Jak je z tabulky zřejmé, nejčastějšími zástupci logistiky ve firmě jsou obchodní oddělení. Je to logické – obchodníci jsou nejvíce ve styku se zákazníky a jejich požadavky snadno přenášejí na jiná oddělení, např. expedice, nebo výroby. Druhým nejčastěji využívaným zástupcem je oddělení ekonomické, kde je kontakt se všemi odděleními již jaksi daný z merita věci – ekonomické oddělení je spojeno řadou účetních a finančních výstupů s ostatními odděleními, proto také snáze v této komunikaci obsáhne nutné operace.

Dodavatelský způsob přenosu logistických činností je zřejmý z tabulky č. 3.

Tabulka č. 3: Outsourcing logistických činností (ot. č. 12).

	Činnosti přenesené na dodavatele	%
12a	Doprava	56,1
12e	Žádné	39,4
12b	Skladování	8,6
12d	Jiné	5,9
12c	Balení výrobků	3,2

Zdroj: vlastní data

S ohledem na vysoké pořizovací a provozní náklady je zapotřebí mít pro vlastní dopravu dost zakázek k vytížení. Pokud tomu tak není, je lépe dopravu hledat u specializovaných firem. Toto firmy ze šetřeného souboru dobře pochopily, a proto je tak vysoké procento u odpovědi týkající se dopravy. Podobná situace je i u skladování.

Dále bylo cílem šetření zjistit, které z logistických technologií a metod firma zavedla a používá. V dotazníku byl dán soubor sedmnácti variant, 18. varianta byla odpověď typu „jiné“. Tuto poslední možnost však žádná z firem nevyužila (tabulka č. 4).

Tabulka č. 4: Využívání logistických technologií a metod (ot. č. 13).

	Metoda	%
13a	Elektronická .výměna dat – EDI	35,3
13q	Čárové kódy	29,9
13p	Software SAP	18,6
13i	Specifický logistický software	14,5
13n	SWOT analýza	13,1
13j	Metodické postupy pro provádění logistických činností	12,2
13b	Quick Response	11,3
13f	Material .Requirements Planning - MRP	11,3
13o	Analýzy konkurence	11,3
13e	Kanban	10,4
13k	Benchmarking	10,0
13c	Efficient Consumer Response - .ECR	9,0
13d	Hub and Spoke	8,1
13g	ABC - řízení zásob	7,7
13h	Economic Order Quantity - .EOQ	7,2
13l	Balanced Scorecard	5,9
13m	Hledání úzkých míst	5,9
13r	Radio Frequency Identification - RFID	2,7

Zdroj: vlastní data

Největší zastoupení má ve firmách EDI s 35,3 %. Následují čárové kódy s 29,9 % a software, ať už SAP či specifický logistický software. Je zde vidět velké rezervy ve využívání metod jako je hledání úzkých míst či Balanced Scorecard. Následující tabulka č. 5 znázorňuje způsoby sledování logistických kritérií v podnicích.

Tabulka č. 5: Kontrola logistických činností v běžném roce (ot. č. 21)

	Způsob kontroly	%
21e	Informace na pravidelných poradách	57,0
21f	Informace ihned využity	37,1
21a	Existuje interní audit	29,9
21b	Existuje controlling	25,3
21d	Sledování externí firmou	16,3
21c	Existuje logistický controlling	10,0

Zdroj: vlastní data

Z této tabulky je vidět jeden alarmující údaj – okamžité využití informace, která je k dispozici – pouze ve 37,1 %. Je možno pochopit, že ne vždy jsou podmínky pro založení oddělení, získání specifického softwaru, vytvoření systému či metodiky pro zlepšení situace ve firmě. Jsou-li ale údaje k dispozici, je možno považovat toto číslo za alarmující údaj, který volá po nápravě.

Na toto šetření navazuje následující tabulka č. 6, která nám říká o spokojenosti či nespokojenosti firem s využívaným systémem sledování dat a jejich využitím.

Tabulka č. 6: Spokojenost se systémem sledování logistických kritérií (ot. č. 25)

	Stupeň spokojenosti	%
25a	Zcela vyhovující	46,6
25b	Vyhovující	21,7
25d	Vůbec neprovádíme	16,3
25e	Bylo by třeba změny	7,7
25f	V minulosti byl nalezen problém	4,5
25c	Zcela nevyhovující	2,7

Zdroj: vlastní data

To, že téměř polovina respondentů hodnotí své systémy jako vyhovující zcela a téměř čtvrtina jako vyhovující, je pozitivní. Přesto více jak čtvrtina respondentů systém vůbec nemá, cítí potřebu změny nebo se v minulosti potýkali s problémem ve zkoumané

oblasti, který včas nezachytili. Zvláště tyto podniky by si měly uvědomit nutnost sledování logistických parametrů, jako je kvalita poskytovaných výrobků a služeb, spokojenost zákazníka s průběhem objednávky, jeho informovanost o podmínkách prodeje a pozáručního servisu i provádění pozáručního servisu jako takového atp.

Zajímavým, i když ne překvapujícím zjištěním byl výsledek odpovědí na otázku č. 27 a 31. Otázka č. 27 – jaké skupině odběratelů převážně dodáváte – převažují odběratelé ve skupině výrobní podniky (31,7 %), dále následují koneční spotřebitelé (31,2 %), 15,8 % dodávek směřuje do maloobchodu, 12,2 % do velkoobchodu a konečně 8,6 % produkce končí u různých jiných, nevyjmenovaných spotřebitelů.

Na otázku č. 31 - většina dodávek výrobků vašim odběratelům se uskutečňuje – odpovědělo 79,9 % respondentů výhradně po silnici, železniční přeprava představuje pouze 3,6 %, kombinovaná doprava pak představuje 15,8 %. 1 % respondentů odpovědělo, že zboží dopravuje jinak.

Tento rozbor byl zaměřen na splnění **1. cíle** disertační práce. Následuje **zobecnění těchto poznatků**.

1. V případě, že firma nemá vlastní logistické oddělení, přebírá jeho funkci nejčastěji oddělení obchodní nebo ekonomické – 65,6 % Tato pracoviště se zabývají především vyřizováním objednávek od zákazníka, zajišťováním dopravy a problematikou skladování.
2. Doprava patří k nejčastěji outsourcovaným logistickým činnostem.
3. Z logistických metod, které se začaly používat po r. 2000, patří k nejčastěji využívaným EDI a čárové kódy.
4. V daném souboru je pouze 29,9 % firem, které mají vlastní interní audit, 25,3 % firem má controllingové oddělení a v 10,0 % mají firmy i logistický controlling.

Dále bylo v obou fázích vyhodnoceno šetření týkající se sledování logistických kritérií. Firmám byla dána možnost rozšíření kritérií o ta, která dotazník nezahrnuje, avšak konkrétní firma sleduje, tato možnost však zůstala nevyužita (tabulka č. 7)

Tabulka č. 7 - Sledovanost jednotlivých logistických kritérií (ot.č. 24)

	Kritérium	%
24u	Kontrola splatnosti faktur	91,0
24a	Kapitál vázaný v zásobách	67,4
24m	Průměrný stav zásob	62,4
24f	Náklady na pořízení zásob	61,1
24r	Dodržování termínů expedice zboží	61,1
24s	Podíl reklamovaných dodávek z celkového objemu dodávek	56,6
24e	Skladovací náklady	49,3
24p	Využití kapacity dopravy	48,9
24q	Počet chyb v dodávkách na celkovém objemu	43,0
24t	Náklady na jednotku objemu nakupovaného (expedovaného) zboží	41,6
24i	Počet obrátek zásob za rok (N prodeje/průměrných .hodnot. zásob)	41,2
24j	Doba obratu zásob (prům. zás./N prodeje*počet dní v čas. lhůtě sledování)	40,7
24o	Využití kapacity skladu	40,7
24d	Průměrné dopravní náklady na 1 t zboží	39,4
24g	Náklady pořízení kapitálu na logistické činnosti (úrok z úvěru)	37,6
24n	Výnosy z ušetřených nákladů změnou dopravce (příp. jiných log.činností)	36,7
24l	Podíl nákladů na skladování na celkových nákladech podniku	31,2
24c	Průměrné náklady na skladové místo	30,3
24b	Výše pracovního kapitálu v logistických činnostech	29,0
24h	Náklady vzniklé poklesem hodnoty zásob	28,5
24k	Počet vyexpedovaných položek na pracovníka za den (příp. jiný čas)	24,4

Zdroj: vlastní data

Nejčastěji sledovaným kritériem je splatnost faktur (logistických) – 91 % . To je důsledek faktu, že splatnost faktur se dotýká výrazně podnikového cash flow a jako takový

je tento údaj sledován ve všech úsecích podniku. Dále následují 3 kritéria, která se týkají zásob a jsou zodpovězena s dosti podobným zastoupením (kolem 60 %). I zásoby výrazně ovlivňují cash flow podniku a tak jsou tato logistická kritéria sledována výrazněji než jiná. Potěšující je fakt, že do více jak 50 % odpovědí byla zahrnuta kritéria týkající se data expedice a podíl reklamovaných zakázek, která se v cash flow neodrážejí přímo, pouze zprostředkovaně podle dopadu na spokojenost či nespokojenost v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Těsně kolem 50 % firem sleduje skladovací náklady a využití kapacity dopravy. Dále následují kolem 40 % odpovědí sledování následujících kritérií : počet chyb v dodávkách na celkovém objemu, náklady na jednotku objemu nakupovaného (expedovaného) zboží, počet obrátek zásob za rok, doba obratu zásob, využití kapacity skladu a průměrné dopravní náklady na 1 t zboží, což jsou opět náklady spojené přímo s podnikovým cash flow.

Jednou z otázek, které byly v dotazníku řešeny, byl způsob objednávek. Objednávka je nejdůležitější styčný bod mezi dodavatelem a odběratelem a pro obě strany její splnění často představuje existenční podmínku. (tabulky č. 8 a 9).

Tabulka č. 8: Nejčastěji užívaný způsob objednávek u dodavatelů firem (otázka č. 18)

	Způsob objednávky	%
18c	E-mailem	54,3
18a	Telefonicky	43,9
18b	Faxem	21,7
18d	Osobním stykem	16,3
18e	Přes internetový portál	10,0
18f	EDI	9,5
18g	Jiný způsob objednávky	3,6

Zdroj: vlastní data

Tabulka č. 9: Nejčastěji užívaný způsob příjmu objednávek od odběratelů firem
(otázka č. 30)

	Způsob objednávky	%
30c	E-mailem	52,5
30d	Osobním stykem	37,6
30a	Telefonicky	34,8
30b	Faxem	23,1
30e	Přes internetový portál	13,6
30f	Jinak	6,8

Zdroj: vlastní data

Tyto výsledky nám říkají, že v objednávkách převažuje neosobní, technický způsob. Firmy nejčastěji podávají i přijímají objednávky e-mailem, telefonicky nebo faxem. Naopak pokročilejší technologie jako EDI nebo internetový portál jsou využívány jen malou částí firem. Osobním stykem podává objednávky jen velmi málo firem, naopak příjem objednávek touto cestou je velmi častý.

Na otázku jak často a jakým způsobem (ot. č. 19) vyhodnocujete spolupráci se svými dodavateli odpovědělo 55,7 % respondentů, že se schůzky konají 1x ročně, 24,9 % pořádá schůzky čtvrtletně a pouze 19,0 % respondentů odpovědělo, že se schůzky konají častěji. Což svědčí o tom, že podniky nevěnují velkou pozornost svým dodavatelsko-odběratelským vztahům. Zpravidla až v situaci, kdy dojde k nějaké významnější události, zejména jde-li o událost, která firmu poškodí finančně či morálně, se situace začíná řešit.

To potvrzuje hypotézu č. IV – Podniky věnují malou pozornost vztahům se zákazníky a dodavateli.

Následující tabulka č. 10 nám říká o informovanosti dodavatelů s výsledky šetření v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů. 76,5 % respondentů informuje o negativních výsledcích svých šetření, 65,2 % informuje o pozitivních výsledcích šetření.

Tabulka č. 10: Informovanost dodavatelů o výsledcích šetření (otázka č. 20, PA – pozitivní ano, NA – negativní ano)

	%
PA+NA (říkají vše)	63,3
PA+NN (říkají jen pozitivní).	1,8
PN+NA (říkají jen negativní.)	13,1
PN+NN (neříkají nic)	21,7

Zdroj: vlastní data

V souboru dotázaných je 63,3 % firem, které o jakýchkoli výsledcích svých šetření své obchodní partnery informují. Což je možno hodnotit jednoznačně pozitivně, že firmy komunikují a snaží se řešit a předcházet možné problémy.

Přestože firem zapojených v řetězcích (ot. č. 23) bylo minimálně, nebo se firmy k této záležitosti nechtěly vyjadřovat, je možno konstatovat následující. 10 % odpovědí uvádí, že firmy sledují logistické jevy ve všech člancích řetězce. 0,9 % dotázaných odpovědělo, že logistické jevy sleduje pouze část řetězce – 1 – několik článků. 7,2 % dotázaných odpovědělo, že o logistických činnostech a možnostech zlepšení se navzájem pravidelně informují, 5,4 % se informuje podle potřeby. 7,7 % firem používá jednotný logistický systém, 6,8 % používá jednotný systém vyhodnocování logistických činností.

Tento rozbor se týkal plnění **cíle č. 2** – Rozbor sledovaných logistických kritérií firmy, požadavky na evidenci. Následuje **zobecnění těchto poznatků**.

1. Nejčastěji sledovaným logistickým kritériem je splatnost faktur, které jako většina dalších sledovaných kritérií má přímou vazbu na podnikové cash flow.

2. V objednávkách je menší rozpor mezi objednáváním zboží (služeb) odběrateli nebo zda firma objednává pro sebe. Na prvním místě stojí ale v obou případech e-mail a následují další technické způsoby objednávek (telefon, fax), ale také osobní styk. Osobní styk v objednávání je zvláštní tím, že je časově i finančně náročný, ale má větší vliv na protistranu než neosobní technický způsob. Je ho možno v každém případě doporučit všude tam, kde je dostatek finančních prostředků, nebo je třeba zažehnat blížící se krizi ve vztazích.

3. O četnosti schůzek se těžko říká, jak by měly být nastaveny. Obecně lze konstatovat, že tak, aby byly vztahy v uspokojivém stavu. Je dobře, že více jak 60 % respondentů odpovědělo, že své partnery informují o všem, tedy nejen o pozitivních, ale i negativních jevech v jejich vztazích. Rozhodně jako negativní stav lze uvést, že vztahy nejsou vyhodnocovány vůbec nebo že partner není informován, příp. je informován až v situaci, kdy s ním hodláme ukončit spolupráci.

Následující tabulka č. 11 slouží jako vysvětlení některých čísel v tabulkách či diagramech.

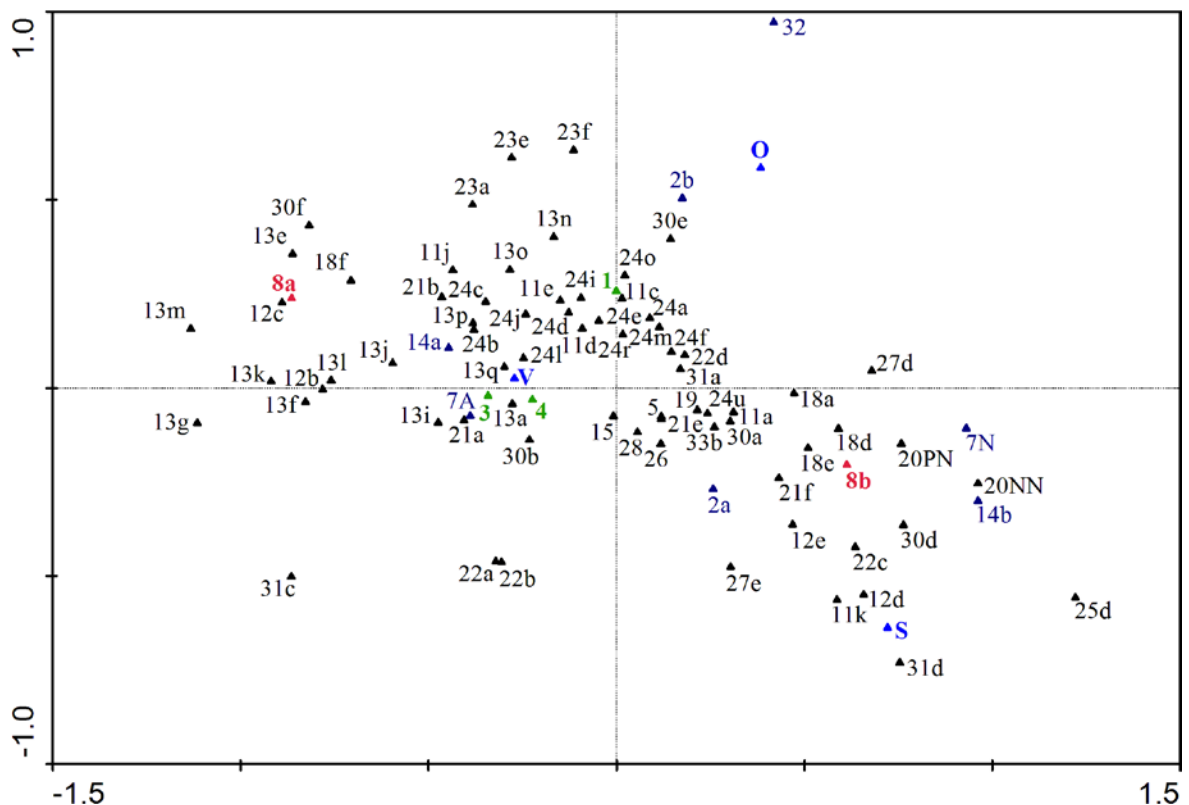
Tabulka č. 11: Vysvětlivky popisků symbolů použitých v ordinačních diagramech

V	Výrobní podnik
O	Obchod
S	Podnik služeb
1	Počet typů výrobků / zboží / služeb
2	Podíl výrobků vyráběných na zakázku a sklad
3	Počet zaměstnanců
4	Obrat v r. 2007
5	Ve kterém roce byl podnik založen
6	Ve kterém okrese sídlí Vaše firma
7	Má podnik udělen certifikát jakosti?
8a	Existuje oddělení logistiky ?
8b	Neexistuje oddělení logistiky
9	Na která oddělení byly předány logistické kompetence
10	Ve kterém roce podnik zřídil samostatné oddělení logistiky
11	Jakými činnostmi se oddělení logistiky ve Vašem podniku zabývá?
12	Zajišťuje pro Váš podnik specializovaná firma některou z logistických činností dodavately?
13	Které logistické technologie a metody jste ve Vašem podniku zavedli?
14a	Logistické činnosti jsou sledovány průběžně a zapracovány do strategie firmy
14b	Logistické činnosti se řeší pouze operativně, pokud vznikne potřeba
15	Průměrný počet dodavatelů
18a	Objednávání telefonem
18b	Objednávání faxem
18c	Objednávání e.mailem
18d	Objednávání osobně
18e	Objednávání přes internet
18f	Objednávání prostřednictvím EDI
18g	Jiný způsob objednání
19	Četnost vyhodnocování vztahu

20NA	Poskytování pouze negativních informací dodavateli
20NN	Neposkytování negativních informací dodavateli.
20PA	Poskytování pouze pozitivních informací dodavateli
20PN	Neposkytování pozitivní informací dodavateli
21	Jakým způsobem sleduje firma děje v průběhu roku
22	Komu jsou předávány výsledky šetření specializovaných oddělení nebo firem
23	Jak jsou sledovány logistické činnosti v případě, že je firma zapojena do logistického řetězce?
24	Jaká logistická kritéria jsou sledována?
25a	Spokojenost se systémem sledování logistických činností vysoká
25b	System je poměrně vyhovující
25c	System je zcela nevyhovující
25d	Vůbec ho neprovádíme
25e	Bylo by třeba změnit systém oběhu dokladů a informačního toku
25f	V minulosti byl nalezen problém v logistice firmy, který přinesl zlepšení v hospodaření firmy
26	Průměrný počet odběratelů
27a	Dodávky pro výrobní podniky
27b	Dodávky pro velkoobchod
27c	Dodávky pro maloobchod
27d	Dodávky konečnému spotřebiteli
27e	Dodávky jiným odběratelům
28	Délka vztahu s největším odběratelem
30a	Odběratelé objednávají telefonem
30b	Odběratelé objednávají faxem
30c	Odběratelé objednávají mailem
30d	Odběratelé objednávají osobně
30e	Odběratelé objednávají na internetu
30f	Odběratelé objednávají jinak
31a	Transport dodávek po silnici
31b	Transport dodávek po železnici
31c	Transport dodávek kombinovanou dopravou
31d	Jiný způsob dopravy
32	% výměny sortimentu
33a	Změny v množství v rámcových smlouvách s odběrateli
33b	Změny v ceně v rámcových smlouvách
33c	Změny kvality v rámcových smlouvách
33d	Změny splatnosti faktur v rámcových smlouvách

7.3.2 Vztahy jednotlivých činností

Dále mě zajímalo, jaké jsou vzájemné vztahy mezi dílčími odpověďmi a zda lze například výše uváděná procenta u jednotlivých položek vztáhnout ke konkrétním charakteristikám firem. Za tímto účelem jsem nejprve vytvořila obrázek č. 17, ordinační diagram korespondenční analýzy. Způsob čtení ordinačního diagramu viz kapitola 2.3 Metody práce.



Obrázek č. 17.: Ordinační diagram CA. Vyneseny jsou první dvě ordinační osy, které dohromady vysvětlují 20,3 % variability v datech. První (horizontální) osa vysvětluje 12,2 % variability. Body je znázorněno 85 odpovědí nejlépe vystižených prvními dvěma osami. Body klíčových otázek jsou zvýrazněny. Vysvětlivky popisků viz tabulka č. 11 nebo příloha B. Zdroj: vlastní data

V ordinačním diagramu CA (obrázek č. 17) je patrný trend, kdy na levé straně jsou větší firmy (otázka č. 3 – počet zaměstnanců, ot. č. 4 – obrat) a na pravé menší. Větší firmy mají samostatné oddělení logistiky (ot. č. 8a), často také vlastní controllingové oddělení

(ot. č. 21b) a logistické činnosti sledují průběžně (ot. č. 14a). Zpravidla mají některý certifikát jakosti (ot. č. 7A) a častěji také používají různé speciální logisticko-manažerské metody (např. Quick Response – 13b, KANBAN – 13e, MRP – 13f, ABC – 13g, benchmarking – 13k, Balanced Scorecard – 13l nebo hledání úzkých míst – 13m). Tento profesionální přístup je u větších firem nutností, neboť ve velkých objemech výrobků, zaměstnanců a financí není jiná možnost. K dopravě využívají silniční nebo kombinovanou dopravu (ot. č. 31c).

Oproti tomu menší firmy samostatné logistické oddělení většinou nemají. Logistické činnosti neřeší průběžně (ot. č. 14b), své dodavatele o výsledcích šetření zpravidla neinformují (ot. č. 20PN, 20NN) a nemají certifikát jakosti (ot. č. 7N). Dodávají také častěji konečným spotřebitelům. K dopravě využívají silniční nebo jinou dopravu (ot. 31d).

Tomuto trendu odpovídá také zaměření firem, kdy větší firmy jsou zaměřeny na výrobu (ot. V) a menší na služby (ot. S). Z toho se vymykají obchodní firmy (ot. O), které, co se týče výše zmiňovaných vlastností, nejsou vyhraněné nebo jsou spíše menší. Charakterizuje je větší sortiment (ot. č. 1), který často obměňují (ot. č. 32), a také nejvyšší podíl skladovaného zboží (ot. č. 2b). Firmy ze souboru zaměřené na služby mají malý sortiment (otázka č. 1) a málo ho obměňují (ot. č. 32) oproti firmám výrobním a obchodním.

Ordinační diagram ukazuje hlavní trendy ve vzájemných vztazích jednotlivých otázek, nemohou se v něm ale projevit všechny detaily. Prozkoumala jsem proto podrobněji závislost vybraných otázek na počtu zaměstnanců ve firmě (otázka č. 3). Ten jsem vybrala podle ordinačního diagramu jako zástupce hlavního trendu v datech. Výsledky shrnuje tabulka č. 12.

Tabulka č. 12: Výsledky regrese některých proměnných na proměnné č. 3 (počet zaměstnanců ve firmě). Lineární regrese je vyznačena tučně, ostatní je regrese logistická. Počet firem je většinou 221, jen u otázky č. 23 je počet firem 45 (pouze firmy zapojené v řetězci). r: korelační koeficient; p: dosažená hladina významnosti ($p < 0,001$: ***; $p < 0,01$: **; $p < 0,05$: *; $p < 0,1$: .).

Č. otázky	r	p
4	0,79	***
8a	0,48	***
15	0,45	***
18a	-0,17	**
18b	0,17	**
18c	0,08	
18d	-0,13	.
18e	0,00	
18f	0,31	***
18g	0,24	*
19	0,06	
20NA	0,20	**
20PA	0,21	***
21a	0,30	***
21b	0,35	***
21c	0,19	*
21d	0,21	**
21e	0,05	
21f	-0,14	*
22a	0,14	.
22b	0,14	.
22c	-0,20	**
22d	0,07	
23a	0,16	
23b	0,38	
23c	-0,09	
23d	0,06	
23e	0,14	
23f	0,16	
24a	0,12	*
24b	0,27	***
24c	0,26	***
24d	0,19	**
24e	0,21	***
24f	0,04	
24g	0,11	.
24h	0,16	*
24i	0,18	**
24j	0,28	***
24k	0,15	*
24l	0,24	***

24m	0,09	
24n	0,14	*
24o	0,12	*
24p	0,18	**
24q	0,10	.
24r	0,18	**
24s	0,20	***
24t	0,14	*
24u	0,10	
25a	0,09	
25b	0,05	
25c	-0,05	
25d	-0,20	*
25e	0,05	
25f	-0,10	
26	0,31	***
27a	0,01	
27b	0,11	
27c	0,06	
27d	-0,12	*
27e	0,03	
28	0,33	***
30a	-0,07	
30b	0,08	
30c	0,07	
30d	-0,20	***
30e	0,06	
30f	0,43	***
31a	-0,10	
31c	0,39	**
31d	0,02	
32	0,03	
33a	0,03	
33b	-0,04	
33c	0,13	
33d	0,01	

Počet zaměstnanců velmi průkazně koreluje s obratem firmy (otázka č. 4). Závěry provedené z počtu zaměstnanců lze tedy v zásadě vztáhnout i na obrat firmy, což bylo dokázáno i výpočty, které zde ale proto neuvádím.

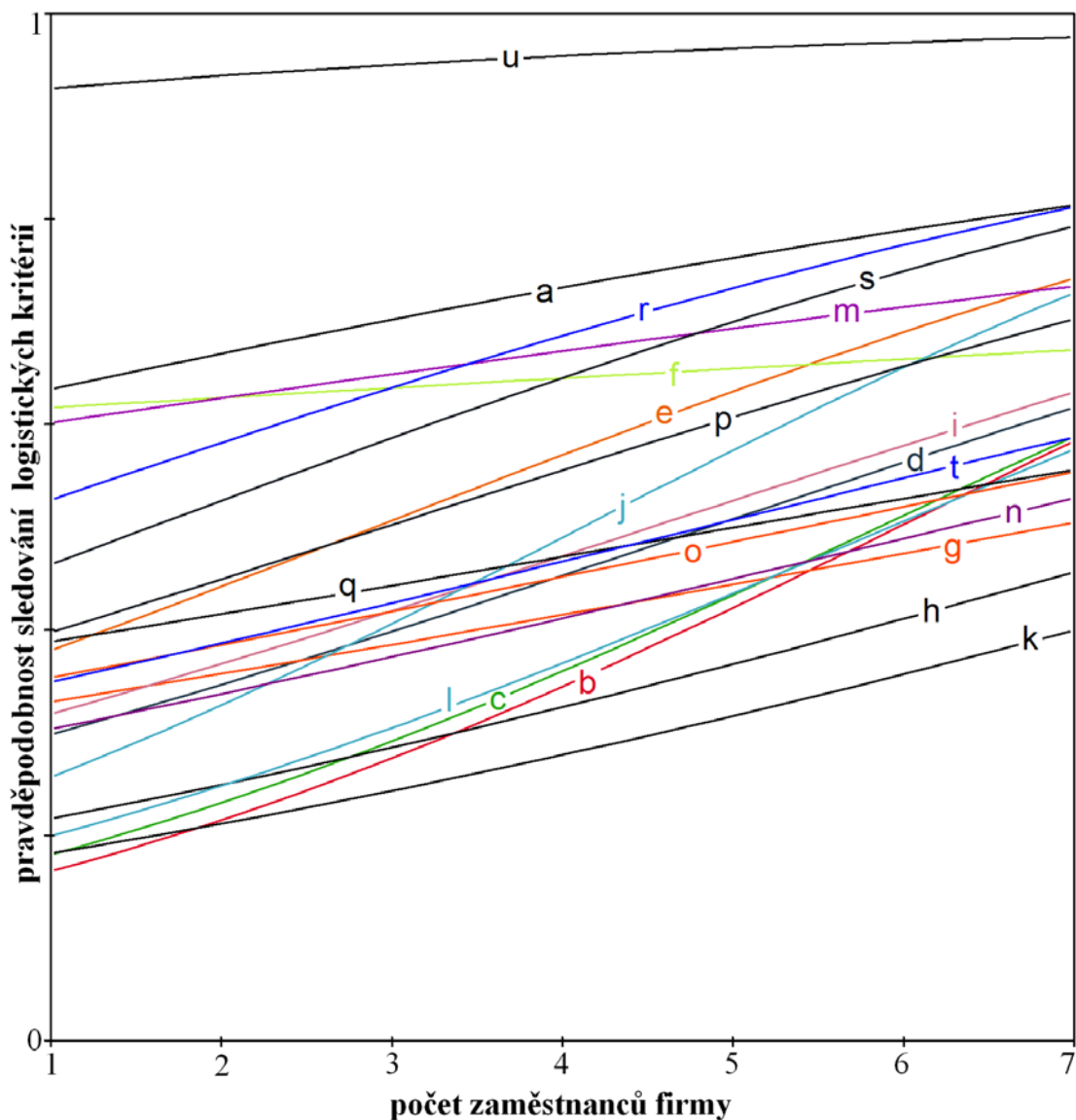
Z tabulky č. 12. lze tedy konstatovat, že velké firmy mají průkazně častěji vlastní logistické oddělení (ot. č. 8a). Je to důsledek většího počtu operací, které provádějí a také mají díky většímu obratu – a doufejme i zisku – větší finanční sílu na to zaplatit více specializovaných pracovních sil. Mají zpravidla více pravidelných dodavatelů (ot. č. 15), kterým častěji než malé firmy sdělují pozitivní i negativní výsledky šetření (ot. č. 20). Výsledky šetření se zpravidla zaobírají specializovaní pracovníci a tak i zde platí důvod jako u předchozího faktu – větší objemy operací, větší finanční síla. Viz tabulka č. 10. Frekvence vyhodnocování spolupráce s dodavateli je však na počtu zaměstnanců nezávislá (ot. č. 19).

Větší firmy zřizují oddělení interního auditu, controllingové oddělení i oddělení logistického controllingu častěji než malé firmy, opět z důvodu většího počtu operací a logicky tudíž horší přehlednosti chodu firmy a často také díky finanční síle, což je vede také k častějšímu využívání externích controllingových nebo auditorských firem pro zpracování strategie. Naopak malé firmy častěji vykonávají kontrolní činnosti samy a výsledky ihned zapracovávají do plánu. (ot. č. 21). Viz tabulka č. 5.

Výsledky kontrolní činnosti předávají velké firmy častěji operativnímu nebo střednímu managementu (častá je kombinace obojího), malé firmy častěji vrcholovému managementu. Které firmy předávají výsledky všem článkům managementu nelze podle počtu zaměstnanců vymezit. (ot. č. 22)

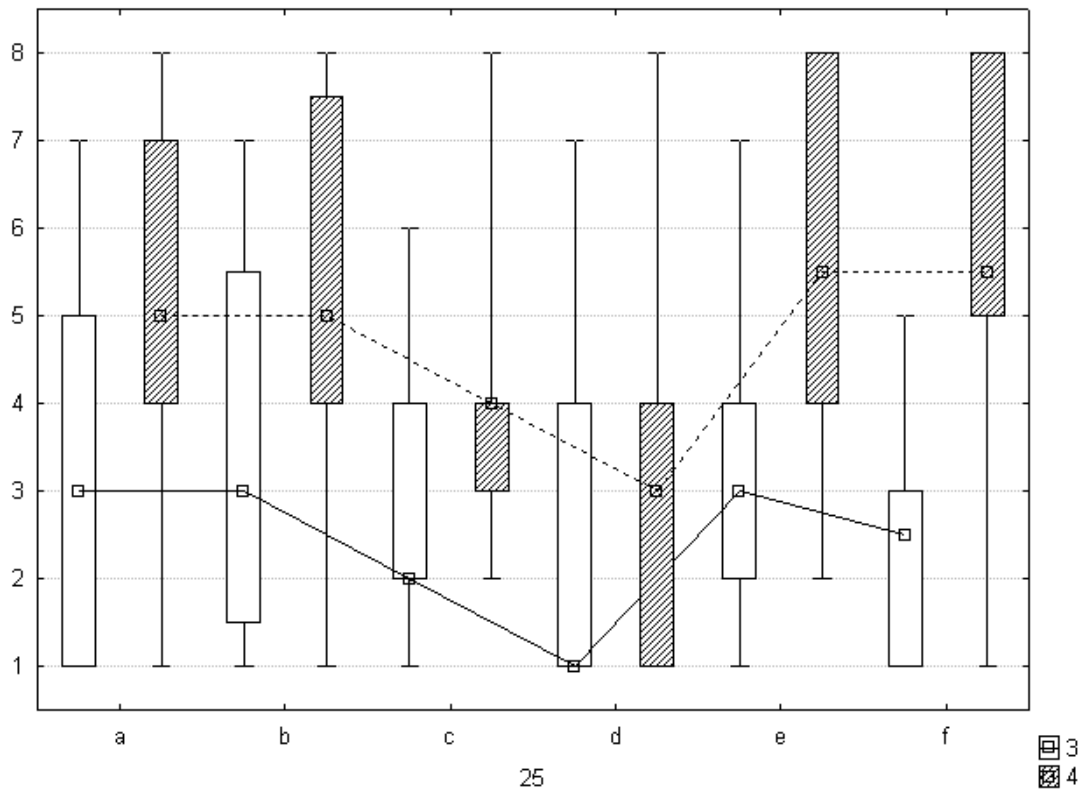
Součástí řetězců je v daném šetření pouze 20,4 % firem. Chování firmy v řetězci nezávisí na její velikosti (ot. č. 23).

Většina logistických kritérií (ot. č. 24) je průkazně častěji sledována velkými firmami. Výjimku tvoří náklady na pořízení zásob (24f), průměrný stav zásob (24m), kontrola splatnosti faktur (24u) aj., které na počtu zaměstnanců firmy nezávisí. Výsledky logistické regrese graficky znázorňuje obrázek č. 18. Viz. také tabulka č. 7. Kritéria, která sledují nejčastěji malé firmy jsou kritéria úzce spjatá s podnikovým cash flow, to že jsou kritéria sledována více ve větších firmách souvisí se zřizováním specializovaných pracovišť, na něž mají větší firmy více finančních prostředků, ale také je pro přehlednost chodu firmy více potřebují.



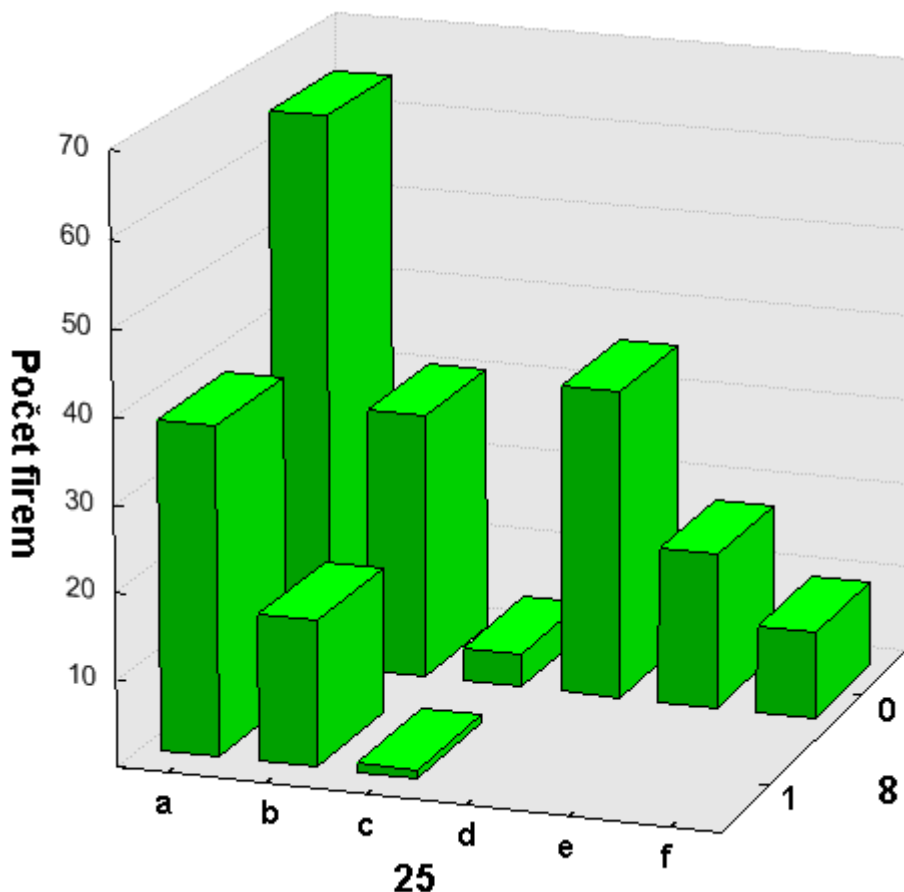
Obrázek č. 18: Grafické znázornění závislosti pravděpodobnosti sledování jednotlivých logistických kritérií (ot. č. 24) na počtu zaměstnanců firmy (ot. č. 3). Zdroj: vlastní data. Vysvětlivky viz tabulka č. 7.

Pro detailnější objasnění vztahu spokojenosti s vytvořeným systémem sledování logistických oddělení a velikosti firmy jsem navíc vytvořila obrázky, které vypovídají o vztahu k počtu zaměstnanců a obratu firmy (ot. č. 3 a 4, obr. č. 19) a existenci logistického oddělení (obr. 20).



Obr. č. 19 - vztah spokojenosti se systémem sledování logistických kritérií (ot. č. 25) k velikosti firmy (ot. č. 3 a 4). Bod – medián, obdélník – mezikvartilové rozpětí, úsečky – rozsah hodnot. Vysvětlivky viz tabulka č. 11 nebo dotazník v příloze A.

Zdroj – vlastní data



Obr. č. 20 - vztah spokojenosti se systémem sledování logistických kritérií (ot. č. 25) k existenci logistického oddělení (ot. č. 8; 1 – existuje; 0 – neexistuje). Vysvětlivky viz tabulka č. 11 nebo dotazník v příloze A.

Systém sledování logistických činností (ot. č. 25) provádějí průkazně častěji velké firmy (25d). Jejich spokojenost s tímto systémem ani potřeba změn však na počtu zaměstnanců průkazně nezávisí. Zdá se, že větší firmy jsou se systémem spokojenější, ale tento trend je neprůkazný. Viz. tabulka č. 6.

Systém neprovádějí vůbec (ot. č. 25d) malé firmy pouze bez logistického oddělení. Na otázky č. 25e (změna systému oběhu dokladů) a 25f (po nalezení logistického problému se zlepšily výsledky) odpověděly kladně firmy s vyšším obrátem, ale bez logistického oddělení.

Počet odběratelů (ot. č. 26) roste s rostoucím počtem zaměstnanců firmy. Se svým nejvýznamnějším odběratelem také spolupracují velké firmy průkazně déle než firmy malé (ot. č. 28). O jaký typ odběratelů se jedná (ot. č. 27) většinou nelze podle počtu zaměstnanců vymezit. Pouze konečným spotřebitelům dodávají průkazně častěji malé

firmy než velké. Dále možná stojí za zmínku náznak, že velkoobchodním podnikům dodávají častěji větší firmy, který je však velmi neprůkazný.

K dopravě k odběratelům (ot. č. 31) je silniční doprava využívána prakticky všemi firmami. Železniční doprava není nikdy využívána samotná. V kombinaci se silniční dopravou jí využívá průkazně více velkých firem.

Zajímavá je problematika objednávek. U svých dodavatelů (ot. č. 18) objednávají telefonicky a osobním stykem častěji malé firmy. Fax, EDI a jiné způsoby využívají převážně velké firmy. E-mail a internetový portál využívají všechny firmy rovnoměrně. Viz tabulka č. 8. Od svých odběratelů (ot. č. 30) přijímají objednávky osobním stykem častěji malé firmy. Jiný (nevyjmenovaný) způsob využívají firmy velké. Viz tabulka č. 9.

Jak moc firmy obměňují sortiment (ot. č. 32) se podle počtu zaměstnanců firmy neliší.

Které parametry rámcových smluv se svými odběrateli mění firmy v průběhu trvání smlouvy (ot. č. 33) na velikosti firmy také nezávisí.

7.4 Zkrácené dotazníkové šetření

Vzhledem k časovým možnostem bylo rozhodnuto pro kontrolu ještě data ověřit zjednodušeným dotazníkem, v němž byly po předchozích zkušenostech některé otázky, netýkající se přímo velikosti firmy a logistického controllingu, záměrně vynechány. Týkalo se to částí dodavatelsko odběratelských vztahů, dopravy a manažerských metod – otázka č. 13, 16 – 20, 26 – 33. Vzor dotazníků je uveden jako příloha C. Podařilo se získat data celkem od 64 firem.

7.5 Řízené rozhovory ve společnostech

V případě některých respondentů byl dodatečně proveden řízený rozhovor k hlubší analýze získaných dat, čímž se podařilo vysvětlit některé spojitosti mezi zjištěnými fakty.

Bohužel firem, které byly ochotny poskytnout informace, přesahující rámec dotazníkových otázek, mnoho nebylo.

7.5.1 MOTOR JIKOV Group a.s., České Budějovice

7.5.1.1 Charakteristika podniku

Akciová společnost MOTOR JIKOV Group a. s. je mateřskou společností skupiny podniků převážně strojírenského a slévárenského charakteru. Postupně se vyprofilovala do pozice řídicí společnosti, jež svým dceřiným společnostem poskytuje služby ekonomického, marketingového, investičního a personálního charakteru. Centralizace poskytování těchto služeb umožňuje využít synergií a dosáhnout vyšší efektivity výroby a zlepšení ekonomických ukazatelů jednotlivých společností.

Skupina čtyř podniků v čele se společností MOTOR JIKOV Group a. s. má cca 800 pracovníků, v roce 2007 dosáhla obrátu 1,5 mld. Kč. Jednotlivé společnosti se významně podílí na přílivu zahraničních investic do regionu, velká část produkce směřuje na export. Hlavní obory podnikání jsou: příslušenství a komponenty osobních a nákladních automobilů, tlakové odlitky ze slitin hliníku a zinku, odlitky ze šedé a tvárné litiny, speciální obráběcí stroje, montážní zařízení, CNG plnicí zařízení, formy pro vstřikování kovů, nýtovací náradí, malá zemědělská mechanizace a čistící stroje. Počátkem roku 2007 došlo k sjednocení v názvosloví všech společností, před samotný název společnosti se vždy uvádí označení MOTOR JIKOV.

Generální ředitel je současně i majoritním vlastníkem podniku. Dále má firma ve vedení ředitele pro nákup, strategie, jakost, finance, obchod, marketing, controlling a technický rozvoj. Struktura je divizní, jednotlivé divize jsou dceřinými společnostmi, každá divize je řízena jejím ředitelem, členy vedení jsou manažer logistiky, výroby, prodeje a nákupu.

Účtárna je částečně centralizována do Group (MJG), řídí ji finanční ředitel, provádí účtování a evidenci, ale některé divize účtují i samostatně.

Příkazy jsou vydávány generálním ředitelem, z Group chodí i sdělení a metodické pokyny. Odtud je také sledována jakost – ISO, TS 16 (pro automobilový průmysl), a to na sekretariátu ředitele pro jakost, který zajišťuje divizím nebo divize výjimečně zajišťují i samostatně např. tvorbu normy.

7.5.1.2 Informační systém

Používají asi rok řídicí systém Microsoft Axapta, kam je možno aktualizovat hladiny pojistných zásob, minimální a maximální termíny dodávek ke každému zboží/výrobku/polotovaru a další potřebné údaje včetně údajů o dodavatelích. Čtvrtletně se sledují například nepohyblivé zásoby (bez pohybu 3, 6, 12 měsíců) a řeší se, jak s nimi dále naložit. Systém je přístupný pouze pracovníkům, jichž se údaje týkají. Na samotnou logistiku je zaveden program Aeflex, kde jsou online vidět stavy jednotlivých objednávek přeprav (i skluzy, ceny, statistika,...). V systému Axapta se nyní snaží o zavedení MRP I. Plánování, takže by mělo dojít ještě k lepšímu systému objednávek se snížením stavů zásob.

Zdola, z divizí posílají na Group nákupní informace, informace o stavu zásob, kontroly, obrátkovost, atd. a to jednou měsíčně. Kromě toho se dělají inventury, zprávy o plnění a výhledu prodeje (každé 3 měsíce), sledují se náklady, výsledovka – komplet za divizi, cash flow (dělá controlling na Group), kontrola obchodního a marketingového plánu, konkrétní požadavky dle řetězců – vše elektronicky, výsledky přístupné na podnikovém mailu.

1 pracovník controllingu na Group sleduje především stav podnikových financí a cash flow a zpracovává podklady pro kontrolní dny dle konkrétních požadavků.

7.5.1.3 Logistika

Doprava je najímána externí, po 2 letech se vždy konají nová výběrová řízení, divize mají po 1 – 2 nákladních autech pro interní rozvoz a urgentní objednávky nebo rozvoz mezi divizemi.

Každá divize má svůj sklad se skladníkem a obsluhou vysokozdvížného vozíku. Na skladu jsou umístěny především materiály, polotovary, ve větších provozech jsou často zřizovány mezisklady s rozpracovanými výrobky, příp. sklady expediční s náhradními díly. Mají také 2 konsignační sklady. Na skladech se používá členění na materiálové skupiny podle písmen abecedy a s číslicemi, jedná se o cca. 20 000 položek.

Sleduje se četnost nákupu, náklady, na některých divizích podle čárových kódů, dodávky jsou sledovány GPS, každý měsíc se hodnotí obrátkovost zásob k výkonům a k tržbám a tyto se plánují na rok v podnikovém plánu za každou divizi. Čtvrtletně se sledují například nepohyblivé zásoby (bez pohybu 3, 6, 12 měsíců) a řeší se, co s nimi dál. Položky se dále dělí na „bez kontroly“, se vstupní kontrolou a na ty, které jsou v „karanténě“ (nové položky) – z ní je uvolňuje kontrolor jakosti na Group – sleduje použitelnost, provádí vizuální kontrolu, hodnotí zboží podle norem a požadavků výroby.

V dodavatelsko-odběratelských vztazích se podávají informace pouze v případě reklamace, jinak ne. Pokud dojde k reklamaci, sepisuje se protokol a zasílá dodavateli a kopie nákupnímu oddělení.

V podniku chystají vyhodnocování dodavatelů podle jakosti, včasnosti dodávky, ceny a kvality celkové spolupráce. Některé divize dělají v určených časových intervalech schůzky s dodavateli.

Servis dělají prodejci, náhradní díly jsou dodávány k dealerům, prodej zboží probíhá přes velkoobchod i maloobchod, i když ten minimálně – 1-2 % z celkového objemu prodeje.

Na kalkulace nákladů je modul v účetnictví.

Průměrné přepravní náklady na pořízení zboží činí 6 % z celkových nákladů. S ohledem na fakt, že využívají externí dopravce - CSS spedition s.r.o., poskytovatel služeb v oblasti komplexní logistiky včetně řízeného skladování, mezinárodní a vnitrostátní spedice a celní deklarace, vše s podporou vlastních IT technologií pro paletové a celovozové zásilky firmy. Pro kusové zásilky využívají PPL, příp. DHL – zejména pro zahraniční drobné zásilky. Dále, jak již bylo uvedeno, každá divize provozuje 1-2 vlastní dodávky pro logistické přepravy zejména po Jižních Čechách, což představuje celkové

přepravní náklady na divizích v řádech milionů korun ročně – např. u divize strojírenská 1.5 mil. Kč/ročně.

Náklady na sklady a kanceláře představují 800 Kč/m²/rok, což jsou náklady, které platí jednotlivé divize společnosti mateřské firmě. Např. u divize strojírenská představují sklady a kanceláře plochu cca 1000 m².

Náklady se sledují také u jednotlivých objednávek. 90 % objednávek dodavatelé potvrzují a při sledování dodržení termínů je v průměru 45 % dodáno včas ve firmě (mají sledování plnění objednávek v systému objednávek dle jednotlivých dodavatelů dle období i s údaji o konkrétních skluzech nebo dřívějším plnění termínu dodání v rámci historie vztahu mezi firmami). Např. divize strojírenská má cca 100 objednávek měsíčně (každá však obsahuje 1 až 20 skladových položek, avšak náklady příjmu nelze vyčíslit, neboť se nesledují náklady na naskladnění.

7.5.1.4 Vlastní hodnocení

Firma má solidní informační systém, který sami pracovníci považují za dobrý, ale přesto s možnostmi zlepšení. Oni sami vidí jednu z cest v přípravě vyhodnocování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Informační systém se zbavil počátečních problémů, nyní navrhuji možnost vstupu nejen útvarům, kterých se informace v něm přímo týkají, ale zpřístupnit veškeré výstupy střednímu managementu s právy nahlížení – ne změn. Zvýšila by se tím informovanost a motivace pracovníků. Dále navrhuji častější sledování kritérií a přístupnost časových řad v minimálně – s ohledem na rozsah společnosti – týdenních intervalech.

7.5.2 Robert Bosch, spol. s r.o., České Budějovice

7.5.2.1 Charakteristika podniku

Z malé dílny pro jemnou mechaniku a elektrotechniku, kterou otevřel Robert Bosch ve Stuttgartu v roce 1886, se vyvinula dnešní skupina Bosch s celosvětovou působností, která, měřeno podle obrátu (36,4 miliard EUR v roce 2003), patří k největším

průmyslovým podnikům v Německu. Společnost Bosch dnes disponuje 253 dceřinými a podílovými společnostmi na všech kontinentech a má zastoupení v 50 zemích. Výrobky Bosch vyrábí v 249 lokalitách a z toho 185 výrobních závodů je mimo Německo.

Společnost Robert Bosch s.r.o. v Č. Budějovicích byla založena 1. května 1992 jako společný podnik stuttgartského koncernu Bosch, GmbH a Motoru Jikov, a. s. V roce 1995 se koncern Bosch stal jediným vlastníkem společnosti v Českých Budějovicích.

Pro novou společnost byl kompletně vystavěn nový závod s nejmodernějším vybavením a infrastrukturou na koncernové úrovni, s vlastním oddělením vývoje a výzkumu, včetně zkušebny pro dlouhodobé zkoušky.

Robert Bosch, s.r.o. České Budějovice je významným výrobcem automobilových dílů a dodavatelem největších světových automobilek. Motivační a personální program přispěly k tomu, že se společnost Robert Bosch podruhé v řadě umístila mezi 5 nejlepšími zaměstnavateli v České republice. Konstruktivně vývojové a zkušební centrum s téměř 300 inženýry patří k nejmodernějším v celé České republice. Díky rychlému rozvoji firmy se stala tato pobočka vedoucím závodem pro vyvíjené a vyráběné automobilové díly a spoluřídí jejich výrobu po celém světě i v ostatních závodech Bosch. V současné době firma zaměstnává okolo 2000 zaměstnanců, kteří oceňují především možnost spolupráce na mezinárodních projektech, studijní a odborné pobyty v zahraničí a plánovaný profesní rozvoj.

Výroba je zaměřena na komponenty do osobních aut. Hlavní výrobní program tvoří čerpadlové nádržové moduly, sací moduly, víka hlav válců a elektronické plynové pedály. Odběrateli jsou všechny významné evropské i další automobilky v různých částech světa.

7.5.2.2 Informační systém

Využívají SAP, EDI, MRP, ECR.

Výsledky, které zjistí ať už controllingové oddělení, nebo logistické oddělení, jsou okamžitě předávány na pravidelných týdenních poradách a jsou k dispozici všem článkům managementu.

7.5.2.3 Logistika

Firma má vlastní logistické oddělení, které bylo založeno hned při vzniku firmy v Českých Budějovicích v r. 1992. Logistickým controllingem se zabývá jedna z pracovníků controllingového oddělení na 1/3 úvazku. Logistické oddělení se zabývá objednávkami, operativním řízením výroby, problematikou řízení zásob a skladování a expedice obecně, kontrolou jakosti, zajišťováním veškeré dopravy a informačními technologiemi. Práce vyžaduje maximální koordinaci všech oddělení s ohledem na stovky dodavatelů i odběratelů. Proto také firma věnuje značnou pozornost dodavatelsko-odběratelským vztahům, jejich vyhodnocování probíhá častěji než čtvrtletně. Své partnery informuje o pozitivních i negativních jevech ve vztazích. Využívají ke vzájemným kontaktům EDI, dále využívají ke vzájemné informovanosti také systém Kanban.

Z logistických kritérií věnují pozornost především kapitálu vázanému v zásobách, průměrným nákladům na skladové místo, průměrným dopravním nákladům, obratu zásob, průměrnému stavu zásob, využití kapacity skladu a dopravy, počtu chyb v dodávkách a dodržování termínů expedic zboží.

System sledování hodnotí jako dostatečný a vyhovující.“

7.5.2.4 Vlastní hodnocení

Firma je organizovaná velmi dobře, jen mě při jejím rozsahu zarazil poměrně malý počet sledovaných kritérií, tady se domnívám, že by mohly být ještě odkryty velké rezervy. Např. doporučuji sledování výše potřebného kapitálu na pořízení zásob, počet vyexpedovaných položek na pracovníka za čas, podíl reklamovaných dodávek a další podle potřeby. Řada kritérií, která jsou sledována, jsou sledována s periodicitou měsíční, domnívám, se že by informační vazby lépe fungovaly v častějším sledování, alespoň týdně.

7.5.3 Tůma VO spol. s r.o., České Budějovice

7.5.3.1 Charakteristika podniku

Malá firma v kategorii počtu zaměstnanců 21 – 50, obrat nebyl sdělen, stejně tak počet druhů zboží, s nímž je obchodováno. Firma vznikla v r. 1990, má sídlo i prodejnu v Českých Budějovicích, jediný majitel p. Jiří Tůma je současně i ředitelem firmy. Předmětem prodeje jsou kancelářské potřeby, papírenské produkty a potřeby pro rybářský sport.

Firma sestává z účtárny, obchodního oddělení a provozních jednotek - skladů (kancelářské potřeby a papírnictví, rybářské potřeby a servis – oprava rybářských potřeb).

7.5.3.2 Informační systém

Interní směrnice vydává majitel ve spolupráci s příslušnými pracovníky firmy, kontrola jako zvláštní útvar není, pouze se dělají inventury v pravidelných časových intervalech dle příslušných předpisů a potřeb firmy.

Náklady jsou sledovány účetním programem, z nějž jsou tištěny výstupy pro majitele. Z něj se vychází při kalkulacích cen, dále je využíván pro kontrolní a další obchodní činnost.

7.5.3.3 Logistika

Doprava zboží je prováděna ambulantním rozvozem v dodávce po Jižních Čechách, v případě vzdálenějších destinací je najímána doprava externí – spediční firmy a pošta.

Objednávky jsou vyřizovány telefonem, e-mailem a faxem v tuzemsku. Tuzemské objednávky přijímají a vyřizují přímo sklady, zahraniční dodávky zařizuje majitel. Firma

objednává zboží u cca. 90 firem, počet odběratelů je přibližně 300. Sortiment mění každoročně v rozsahu cca. 10 %.

V dodavatelsko-odběratelských vztazích je využívána zpětná vazba, hlavně v případě reklamace, a to pro rozvoj další obchodní činnosti.

Z logistických kritérií sledují pouze kapitál vázaný v zásobách, průměrný stav zásob, počty chyb v dodávkách na celkovém objemu dodávek, dodržování termínů expedice zboží a kontrolu splatnosti faktur. Sledovány jsou i veškeré nákladové položky ve vztahu k tvorbě zisku. Tento systém majitel hodnotí s ohledem na velikost firmy jako zcela postačující a vyhovující.

7.5.3.4 Vlastní hodnocení

Vzhledem k malému rozsahu firmy se zdá být systém postačující. Přesto navrhuji alespoň v dopravě a skladování rozšířit systém sledování na související kritéria a sledovat jejich vývoj v časových řadách v intervalu minimálně 1 měsíc, případně podle potřeby i častěji.

7.5.4 Budějovický Budvar n.p., České Budějovice

7.5.4.1 Charakteristika podniku

Je podnik, který se zabývá výrobou a prodeje piva. Je stále ve vlastnictví státu. Pivovar Budějovický Budvar n.p. je dlouhodobě jedním z nejúspěšnějších potravinářských podniků v České republice. Velká část produkce je vyvážena do více než padesáti zemí.

Podnik řídí ředitel podniku. Dále je zde ekonomický, výrobní, marketingový a obchodní útvar. Obchodní útvar sestává z oddělení nákupu, logistiky a obchodu – tuzemského a zahraničního. Obraty firmy jsou v hodnotách nad 500 000 000 Kč, podnik zaměstnává více jak 500 zaměstnanců. Sortiment sestává v konečném stadiu odbytu z více jak 200 druhů výrobků, neboť přestože jde o sortiment několika druhů piva (nealkoholické a výčepní pivo, světlý a tmavý ležák), známkoprávní situace a tudíž název výrobku, plus

řada odlišností, především jazykových, při prodeji na jednotlivá teritoria nutí výrobce označovat výrobky odlišnými etiketami. Rozsáhlost sortimentu také determinuje druh balení – vratné a nevratné lahve dvou velikostí, sudy o třech různých objemech a také plechovky dvou velikostí. Dále situaci komplikuje i různorodost formátu sekundárních obalů – bedny, kartony a následně jejich nakládka na EUR či CHEP palety.

7.5.4.2 Informační systém

Oběh dokladů je stanoven vnitropodnikovou směrnicí a existují pro něj příslušné formuláře.

Podnik má vlastní kontrolní útvar, který zpracovává a má odpovědnost na směrnicích.

Oddělení controllingu sleduje především finance a cash flow a dle potřeby a požadavku zpracovává podklady do MIS (manažerský informační systém), který napomáhá zefektivnění činností podniku. Dále ve firmě pracuje na štábní pozici jeden pracovník, jehož náplní práce je tvorba směrnic a metodických sdělení.

Střediska mají plány, které jsou měsíčně vyhodnocovány.

Centrální i střediskové plány se začínají tvořit již v srpnu, první verze v říjnu, konečná začátkem ledna roku, jehož se plán týká.

Měsíčně se vyhodnocují odchylky od plánu na všech střediscích i v podniku jako celku.

7.5.4.3 Logistika

V podniku funguje samostatný referát logistiky, který je řízen obchodním ředitelem. Zabývá se vyřizováním objednávek od zákazníků, problematikou řízení zásob, skladování, balení a expedice zboží, zajišťováním dopravy uvnitř i vně podniku a zpětnou logistikou (vratnými obaly).

Primární i sekundární doprava je částečně vlastní, z cca. 50 % outsorcovaná.

Distribuční centra v krajích, kterých je celkem 8, jsou zásobována především vlastní dopravou, což představuje 4 tahače a 17 návěsů, které mají pevný jízdní řád. Ostatní tuzemské přepravy, případně vykrývání špiček u závozu distribučních center jsou realizovány prostřednictvím jednoho smluvního přepravce. Z distribučních center na zákazníky probíhá rozvoz zboží vlastní i outsorcovanou přepravou.

V podniku je také železniční vlečka, kterou je přepravováno pouze sklo a slad od výrobců.

Využívají palety o rozměru 800 x 1200 i 1000 x 1200, a to ve formě oběhových (EUR/CHEP), privátní palety. V r. 2009 byl zprovozněn nový plně automatizovaný zakladačový sklad a v části starého blokového skladu byla implementována technologie RFID, která se využívá pro označení skladové lokace. Všechny palety s hotovými výrobky zboží jsou označeny etiketou EAN 128.

Sklady mají pouze vlastní. Sledují na nich náklady, výši zásob strukturovaně, využívají ABC metodu a MIS, strukturu zásob, obrat zásob, % správně vydodaných zásilek, manipulační časy, jednotlivé druhy nákladů týkající se logistických činností jako doprava, režie atd., chybovost v zásilkách, spotřebu PHM, náklady na vysokozdvizné vozíky, náklady na údržbu atd.

Z logistických technologií využívají především EDI, Hub and Spoke, ABC systém ve skladování, SWOT analýzy, ERP hledání úzkých míst a radiofrekvenční metody pro manipulaci se zbožím.

Každoročně se pořádají konference tuzemské i zahraniční. Je to příležitost k vyhodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů pro obě strany, vždy začátkem roku, s odběrateli i dodavateli.

S ohledem na státní vlastnictví se provádějí výběrová řízení na každou činnost.

Vztahy se vyhodnocují minimálně 1x ročně, ale často i čtvrtletně (strategičtí partneři).

V EXCELU je připravená tabulka pro vyhodnocování vztahu s 20 ukazateli – např. se sleduje jakost, logistické ukazatele atd., vycházejí z profesních a ISO norem a požadavků na kvalitu a termínů pro výrobu.

ISO certifikáty nemají, využívají některé prvky TQM.

Objednávky přijímají a vysílají telefonem, faxem a mailem, dodávají do velkoobchodu i maloobchodu. Využívají výhradně silniční dopravu svého zboží. Sortiment je obměňován minimálně.

Z logistických kritérií je sledován kapitál vázaný v zásobách, výše pracovního kapitálu v logistických činnostech, průměrné náklady na jedno skladové místo, průměrné dopravní náklady na 1 hl zboží, náklady na pořízení zboží, počet obrátek zásob za rok, dobu obratu zásob, podíl nákladů na skladování na celkových nákladech podniku, průměrný stav zásob, výnosy z ušetřených nákladů výměnou dopravce příp. jiných logistických činností, využití kapacity skladu, počet chyb v dodávkách na celkovém objemu, dodržování termínů expedice zboží, podíl reklamovaných dodávek na celkovém objemu zboží a konečně splatnost faktur.

System je hodnocen jako vyhovující, i když by využili i více podkladů, a proto do budoucna chystají rozšíření sledování kritérií.

7.5.4.4 Vlastní hodnocení

Podle mého názoru je systém řízení tohoto podniku jedním z nejpropracovanějších. Doporučit lze pouze u vybraných kritérií častější periodicitu sledování – teď nejčastější vyhodnocování po měsíci, možná by stálo za úvahu změnit u vybraných kritérií periodicitu vyhodnocování na týdenní, příp. denní. Dále mají rezervu v efektivitě resp. výkonu nakládky. Lepší organizací a spoluprací s přepravci - zavést systém time-slot (časové okno pro přepravce, ve kterém bude realizovat nakládku případně vykládku prázdných obalů). K tomu je zapotřebí instalovat softwarový nástroj, který zajistí on-line spojení s přepravci (je na bázi internetové aplikace).

7.5.5 Armor spol. s r. o., České Budějovice

7.5.5.1 Charakteristika podniku

Armor je francouzský výrobce alternativního spotřebního materiálu pro tiskárny a faxy značek HP, CANON, EPSON, BROTHER, PANASONIC. Nabízí tonery, inkoustové kazety, barvicí pásy, termotransferové folie, foto papíry do běžně používaných tiskáren na trhu. Jedná se původně o francouzskou firmu založenou v roce 1922, dnes je to již velká nadnárodní skupina s 16 pobočkami po celém světě a 6 moderními výrobními závody. Zabývá se vývojem, výrobou a prodejem kompatibilních spotřebních materiálů pro tisk. ARMOR dokonale zvládá celý výrobní proces, vývoj a výrobu inkoustů včetně plastových dílů a plnění.

ARMOR s.r.o. byla založena v lednu 1997 jako obchodní pobočka společnosti ARMOR SA. Disponuje v České republice takovou skladovou zásobou, aby mohla bez problémů zásobovat všechny své zákazníky. Zásobují velkoobchodní distributory, obchodní řetězce a specializované obchody, které jsou v přímém kontaktu s konečnými odběrateli nebo menšími firmami.

ARMOR s.r.o. zajišťuje propagaci a zákaznický servis značky Armor ve svém prodejním teritoriu, využívá přitom všech marketingových a komunikačních nástrojů potřebných pro vytvoření partnerských vztahů se svými zákazníky. Produkty firmy tvoří kompatibilní spotřební materiály pro klasický, inkoustový, laserový a termotransferový tisk, výrobky pro tisk na kancelářský a fotografický papír a čisticí přípravky pro výpočetní a kancelářskou techniku. Obchodní oblastí této pobočky francouzské firmy je Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Rakousko, Slovinsko, Chorvatsko, Bosna a Hercegovina, Srbsko, Černá hora, Albánie, Bulharsko, Rumunsko, Ukrajina, Bělorusko, Moldávie, Rusko a Polsko. V r. 1995 společnost získala certifikaci podle normy ISO 9002 a v r. 2003 ARMOR získal certifikaci podle normy ISO 9001 (verze 2000). Navštívená firma je dceřinnou firmou francouzské firmy, má 2 části - obchodní a administrativní oddělení a celkem 16 zaměstnanců. Obrat je v kategorii 100 000 000 – 500 000 000 Kč.

7.5.5.2 Informační systém

Užívají informační systém Navision ve verzi 3. Výstupy z něj jsou přístupné všem pracovníkům firmy.

Firma má svůj obchodní plán na rok, který se stejně jako marketingový a finanční plán zapracovává do plánů celé společnosti.

1x měsíčně se konají porady se zápisem, zjištěné odchylky, reakce na novinky, nově vzniklé potřeby atd. se podle potřeby vyhodnotí a případně také zapracují do plánu.

Náklady sledují sami v účtárně, ta je porovnává s plánem a podává reporty na výše zmiňované porady konané každý měsíc.

1x ročně se koná velká porada i s francouzskými majiteli, pro ně se také vytváří konsolidovaná účetní závěrka.

7.5.5.3 Logistika

Vlastní logistické oddělení nemají, jeho funkce převzalo obchodní a ekonomické oddělení. Jde především o vyřizování objednávek od zákazníků, řízení zásob a skladování, balení, expedice a doprava zboží. Využívají EDI, specifický logistický software Navision, čárové kódy a radiofrekvenční metody označování zboží. Logistické problémy řeší operativně, se systémem jsou spokojeni, považují jej za vyhovující. V podniku je vytvořeno zvláštní oddělení interního auditu. Objednávky probíhají přes mail nebo internet. Z logistických kritérií sledují kapitál vázaný v zásobách, skladovací náklady, náklady na pořízení zásob, počet obrátek zásob za rok, dobu obratu zásob, průměrný stav zásob, počet chyb v dodávkách na celkovém objemu a splatnost faktur.

Mají jeden vlastní sklad, dopravu používají outsorcovanou.

V rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů je 70 % objemu s „matkou“ ve Francii.

30 % ostatních vztahů je vyhodnocováno kvartálně, zpětná vazba se provádí, zpravidla mailem. Dodávají velkoobchodu i maloobchodu. V sortimentu mění každoročně zboží v množství do 10 %.

7.5.5.4 Vlastní hodnocení

S ohledem na velikost firmy se jeví systém sledování i organizace logistiky jako vyhovující, i když by se některé úkony mohly automatizovat. Např. upgradováním stávajícího informačního systému, který tyto možnosti v sobě má. Podnik a jeho vedení by mohlo mít k dispozici častější údaje a srovnání v časové řadě a s periodicitou, jakou by si zvolili. Umožnilo by to lépe hlídat stav zásob, expedic jednotlivých zakázek a příp. i dosud nesledovaných nákladových položek a s největší pravděpodobností by to vedlo i ke zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

7.5.6 Petschl Transporte spol. s r.o., České Budějovice

7.5.6.1 Charakteristika podniku

Jedná se o skupinu dvou rakouských, jedné německé a jedné české firmy. Česká dceřiná firma byla založena v r. 1994.

Firma je malá, s jednoduchou strukturou. Celkem je zaměstnanců kolem 40, řídí ji však 8 manažerů na jednotlivých úsecích. Jde o 3 tuzemské obchodní manažery, 2 zahraniční manažery a 3 pracovníky ekonomického a účetního úseku. Zbytek pracovníků představují řidiči, jejichž počet je kolísavý. Firma se v současnosti rozrůstá, rakouský majitel plánuje zrušit pobočku v Německu a přesunout vozový park a vše potřebné k provozu do Čech. Dosahují ročního obrátu přes 100 000 000 Kč.

7.5.6.2 Informační systém

Firma využívá RAAL TRANS – online software s burzou nákladů. Firmy spolupracují, mají vlastní vozový park, ale také outsorcují ve špičkách nebo prodávají přebytky i cizím dopravcům. Tuzemská přeprava je více outsorcovaná a je zde častější výskyt prodeje přebytečných zásilek.

1x měsíčně je podáván report do Rakouska majiteli s údaji o plnění plánovaných ukazatelů a informacích o vývoji tržeb.

Vzhledem k mezinárodní struktuře firmy provádějí audit, a to pouze účetní.

7.5.6.3 Logistika

S ohledem na logistický charakter firmy je hlavní náplní pracovníků tuzemského i zahraničního úseku přijímání a vyřizování objednávek od zákazníků. Proto je také specifické sledování logistických kritérií – sledují hlavně výši pracovního kapitálu v logistických činnostech, náklady na pořízení kapitálu na logistické činnosti, využití kapacity dopravy, počet chyb v dodávkách na celkovém objemu, dodržování termínů, podíl reklamovaných zásilek na celkovém objemu, náklady na jednotku nakupovaného zboží a kontrolu splatnosti faktur.

Mají ISO 9001. Objednávky přijímají telefonem, faxem a mailem.

Pokud je nutná překládka zboží, provádí se často v outsorcovaných skladech.

Odběratele hodnotí podle obratu, členění ABC.

Jejich systém jim připadá vyhovující, s dostatkem podkladů.

7.5.6.4 Vlastní hodnocení

S ohledem na charakter firmy se mi jejich logistický systém zdá výborný. Také ostatní sledování, která provádějí považují za dostatečná.

7.5.7 Volf kancelářské potřeby spol. s r.o., České Budějovice

7.5.7.1 Charakteristika podniku

Jedná se o firmu založenou v r. 1990 s nabídkou školních a kancelářských potřeb a to zejména zastoupených zahraničních značek ICO Maďarsko, Edding, M+R – Německo, SAX –Rakousko. Stejně tak zásobují trh i produkty pod vlastní značkou CONCORDE.

Majitelé jsou 2 – manželé. Ti ve své firmě zaměstnávají 4 zaměstnance pro podporu prodeje, dále několik pracovníků v účtárně, na prodejně a skladu. Celkem se jedná o 16 pracovníků. Tržby se pohybují v kategorii 50 -100 mln. Kč.

7.5.7.2 Informační systém

Jako informační systém používají ASPEN. Roční plán je měsíčně vyhodnocován na skutečnost, některé položky plánu jsou řešeny týdně nebo i častěji – podle potřeby.

7.5.7.3 Logistika

Výrobků je cca. 3000 druhů, z nichž je 80 % objednáváno na sklad. Logistické funkce však neplní samostatný pracovník, ale jednotliví pracovníci obchodního oddělení. Ti se zabývají objednávkami od zákazníků, problematikou řízení zásob, kontrolou jakosti zboží a zajišťováním dopravy zboží.

Na rozvoz po jihočeském kraji je využívána dodávka pro ambulantní prodej, do zbytku republiky se pro rozvoz zboží používá doprava outsorcovaná. Objednávky probíhají u dodavatelů většinou mailem, u zákazníků i telefonem a osobním stykem.

Metodou ABC jsou dělení zákazníci i zásoby. U zásob jsou pro jednotlivé kategorie dány limity stavu pro nové objednávání. Jednou ročně se konají schůzky, kde se řeší spolupráce s dodavateli i odběrateli. Sledují především nákladové položky, ale také stavy

zásob, obraty zásob, počty chyb v dodávkách, dodržování termínů expedice zboží a splatnosti faktur.

Sortiment mění v objemu do 10 % ročně. Pokud mění rámcové smlouvy se svými odběrateli, pak v množství nebo ceně.

7.5.7.4 Vlastní hodnocení

Firma je poměrně malá a tak je i snadno přehledná, co se organizace týká. Jejich software jim umožňuje jen sledování základních účetních položek. Proto jim navrhuji pro zlepšení situace následující - využívat informační vnitropodnikový systém, který zpřístupní informace všem článkům řízení. Dále začít využívat software, který umožní detailnější sledování logistických ukazatelů od zásob po dodavatelsko-odběratelské vztahy (expedice, kvalita atd.) s jejich pravidelným vyhodnocování, v tomto případě bych navrhovala automatické sledování, bez nutnosti přibrat další pracovní sílu. Podle závažnosti kritérií jejich sledování v termínech - měsíc - týden - den. Dále by bylo třeba stanovit odchylky u jednotlivých kritérií podle závažností a tím nutnost se jimi zabývat a řešit je, příp. měnit plán, organizaci, systém....

7.5.8 Rohde und Schwarz spol. s r.o. Vimperk

7.5.8.1 Charakteristika podniku

Firma byla založena mateřskou společností sídlící v Mnichově. v r. 2001 po zakoupení od f. Tesla Hloubětín. Jedná se o dceřinnou společnost se 2 sesterskými podniky v Německu.

Distribuce ke konečnému zákazníkovi probíhá z Německa (z centrály se sídlem v Mnichově).

Na přelomu r. 2009 a 2010 se podnik rozrůstá, od ledna o 40 nových zaměstnanců.

Firma dosahuje obratu v kategorii 300 000 000 - 500 000 000 Kč, počet zaměstnanců je v kategorii 200 – 500. Výrobků jsou v závislosti na času a situaci na trhu stovky.

Mají udělen ISO certifikát 9001 a ISO 14001.

7.5.8.2 Informační systém

Oběh dokladů probíhá jednak uvnitř firmy jednak, s matkou v Německu. 1x týdně se konají porady, s centrálou 1x měsíčně a podle potřeby dochází i k telekonferencím.

Účtárna a logistické oddělení jsou řízeny z centrály.

Nákup a odbyt má strategii určenou centrálou v Mnichově, ale oddělení je vlastní. Stejně tak i kontrolní oddělení a oddělení interního auditu, který je zaměřen na kvalitu a dodržování ISO norem.

U kooperantů (outsorcovaných výrobců) dělají audit zaměřený hlavně na kvalitu.

Používají systém SAP R/3 a modul SAP ICH (= Inventory Collaboration Hub pro Vendor Managed Inventory tzn. zásoby řízené dodavatelem), EDI včetně automatického odesílání vygenerovaných objednávek každý den, Intranet a databanky v Lotus Notes (kontakty v rámci koncernu, návody a směrnice, popisy procesů, návody k jednotlivým IS. Dále mají pro veškeré nakupované materiály zvláštní databázi s technickými informacemi (výkresy, datové listy), schválenými dodavateli a výrobcí, změnovými listy k jednotlivým materiálům. U nových projektů, které ještě nejsou zcela zachycené v SAP, pracují v Accessu a Excelu (nabídky, podklady pro zavedení dílů do SAP apod.).

7.5.8.3 Logistika

Ve výrobě jsou zřízena sběrná místa, z nichž se 1x denně provádí interní rozvoz k dalším místům. 1x denně probíhá také svoz skladových položek, náhradních dílů a prázdných obalů. Denně je svoz z centrály a zpět na centrálu, při němž se přepravují

hotové výrobky na sklad matky, určené pro zásobování klientů. Z centrály se přiváží materiál.

Sklady mají pouze vlastní, skladují se výrobky, polotovary, suroviny.

Controlling je zařazen štabně na centrále, logistické oddělení je zřízeno přímo ve firmě, i když podléhá řízení matky. Logistické oddělení se zabývá vyřizováním objednávek od zákazníků, problematikou řízení zásob, skladováním, balením a expedicí zboží, zajišťováním dopravy, informačními technologiemi a i jinými činnostmi, vyplývající z provozu podniku. Z logistických metod využívají EDI, KANBAN, MRP, ABC v zásobách, metodické postupy, SWOT, SAP, VMI (Vendoor Managed Inventory) a částečně i čárové kódy.

Z logistických kritérií sledují: kapitál vázaný v zásobách, výši pracovního kapitálu v logistických činnostech, průměrné náklady na skladové místo, náklady na pořízení zásob, počet obrátek zásob za rok, počet vyexpedovaných položek na pracovníka na den, počet chyb v dodávkách, dodržování termínů v expedici zboží, podíl reklamovaných dodávek na celkovém množství, náklady na jednotku objemu nakupovaného zboží, kontrolu splatnosti faktur. Systém je zcela vyhovující.

Outsorcuji výrobu některých výrobků (kabelová výroba), pak jsou tyto výrobky po určité době uskladněny také na skladech těchto společností.

U VMI systému – zásoby – dodavatelé znají maximální a minimální stavy a sami si kontrolují v jejich systému stav. Také sami zajišťují dodávky, o nichž je jen informují v systému EDI. Objednávky se ve firmě překlápí automaticky 1x týdně, vlastně jen pro kontrolu, zda je vše v pořádku.

Využívají systém Kanban na hlavním skladu, pokud dochází množství, automaticky se objednává systémem kartiček.

Sleduje se průměrná spotřeba na skladové zásoby – 3 měsíce zpět a 6 měsíců dopředu, vypočte se průměr a uloží do systému hlásící hladina a pojistná zásoba, podle toho se pak objednává.

Plán výroby se aktualizuje 2x denně, sledují se počáteční a konečné stavy výroby.

Dále sleduje centrála čtvrtletně včasnost dodávek a jejich kvalitu, data přímo ze SAP. Tolerance 3 dny, 0 dopředu – jakékoli zpoždění je vyhodnocováno jako špatné.

Objednávky přijímají a vysílají nejčastěji faxem nebo mailem. Kromě silniční přepravy, která tvoří téměř veškerou dopravu, využívají také výjimečně dopravu leteckou či kurýrní.

7.5.8.4 Vlastní hodnocení

Podnik je organizován a řízen s proslulou německou důkladností. Určitá kritéria v logistice by mohla být sledována detailněji, ale i na tom se již pracuje a centrála připravuje změnu tohoto systému. Doporučuji sledování parametrů a odchylek od cíle (tzv. řízení pomocí odchylek) s jejich vyhodnocováním 1x týdně, případně u zásadních kritérií týkajících se zásob a dodávek od dodavatelů a expedice zboží i častěji, např. denně. S tím souvisí i detailnější vyhodnocování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Větší část sledování je možno automatizovat, a tak dosáhnout lepší pozice řídicích pracovníků v jejich rozhodovacím a řídicím procesu.

8. OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

Hypotéza č. I – *Současná účetní evidence zpravidla neposkytuje dostatek podkladů pro úspěšné fungování logistického controllingu.* Hypotéza byla v daném šetřeném souboru malých a středních podniků jednoznačně potvrzena, neboť:

1. Šetřené firmy zpravidla specializovaná pracoviště ani pracovníky nemají. Část logistických funkcí bývá zpravidla přenesena na jiná oddělení/(viz tabulka č.1, 2), která se však zabývají především operativním řízením logistických jevů. Porovnávání plánu a skutečností je časově i nákladově náročné a proto firmy zpravidla pro tuto činnost nemají kapacitu. V některých podnicích sledují pověřená oddělení, např.účetárny, zpravidla některé nákladové nebo jiné finanční položky – viz. tabulka č. 7.

2. Dále tuto hypotézu potvrzuje tabulka č. 6, kde je vyjádřena spokojenost / nespokojenost pracovníků společností se systémem sledování logistických kritérií. I když převažuje hodnocení „vyhovující“, je zde stále dost vysoký počet společností, jejichž zaměstnanci pociťují potřebu systém zlepšit, tedy je tím potvrzeno tvrzení, že současná evidence je nepostačující.

Hypotéza č. II – *Sledování logistických nákladů a souvisejících jevů přispívá k optimalizaci funkce podniku.* Tuto hypotézu částečně potvrzuje zjištění řady autorů (např. Petřík, 2007), že úsporou nákladů lze zvyšovat profitabilitu podniku. Proti tomu ale stojí řada činností, kde naopak původním navýšením nákladů může dojít v konci ke stejnému efektu. Konkrétně v souladu se záměry této práce lze jmenovat vyšší náklady na pozáruční servis, sledování bezchybnosti a včasnosti dodání zboží zákazníkovi, náklady na vybudování nového skladu blíže k zákazníkovi atp., které všechny vedou ke zvýšení spokojenosti zákazníka. Náklady takto vynaložené se vrací navýšením odbytu – spokojený zákazník většinou šíří tyto informace dál a je věrný takovému dodavateli (Nenadál, 2006).

Tuto hypotézu potvrdili pracovníci většiny navštívených podniků. Na druhé straně by ale bylo třeba více konkrétních podkladů z podnikového účetnictví pro to, aby bylo možno hypotézu potvrdit jednoznačně.

Hypotéza č. III - *Logistický controlling lze uplatňovat i v podnicích, které nemají specializovaná controllingová či logistická pracoviště.* V případě velkých, středních i

malých podniků mohou funkce přejímat jiná oddělení – oddělení podnikového controllingu, oddělení ekonomická nebo obchodní, případně jiná. Jde jen o pocit potřeby a vůli s něčím takovým začít. V případě, že je překážkou případné navýšení personálních či jiných nákladů, je možnost zvážit nákup specifického software, který by potřebná kritéria sledoval a vyhodnocoval. V současné době již není problém přizpůsobit stávající software tomuto požadavku se zadanými kritérii sledování a časovými parametry, tedy v jakých intervalech a co je třeba sledovat. Dále je možno stanovit hladinu odchylky, od které začíná být hodnota sledovaného kritéria závažná a je třeba jí věnovat pozornost určeným pracovníkem. Potvrzení této hypotézy viz. také tabulka č. 1, 2, 7.

Hypotéza č. IV – *Podniky věnují malou pozornost vztahům se zákazníky a dodavateli.* Je možno konstatovat částečné potvrzení této hypotézy. Velké podniky se vztahům většinou věnují, proto u nich je možno hypotézu zamítnout. U malých a středních podniků, které stály v popředí zájmu této práce, je však možno hypotézu potvrdit. Viz. tabulka č. 10 .

Hypotéza č. V - *Velké firmy věnují více pozornosti funkcím specializovaných pracovišť, ať už controllingu nebo logistiky a zřizují je. Na rozdíl od nich malé a střední firmy zpravidla funkce těchto pracovišť přenášejí na jiná oddělení příp. členy vedení.* Tuto hypotézu lze potvrdit. Viz. tabulky č. 1, 5 a obr. č. 18 a související komentáře.

9. ZÁVĚR

Podnik je soustava systémů se vzájemnými vazbami. Působením v jednom systému ovlivňujeme i ty ostatní. Zlepšením **logistických funkcí** podniku zlepšíme i řadu navazujících činností (zejména ve výrobě) a vliv na stabilitu a konkurenceschopnost společnosti je také nesporný. **Controlling** má k dispozici celou řadu metod, jak tyto funkce ovlivňovat a přispívat tak k vývoji žádoucím směrem a bude zaujímat v budoucnu jedno z nejvýznamnějších míst v řízení firem. Nestačí však zřídit jen kanceláře, vybavit je vhodným informačním systémem a nalézt schopné odborníky. Je zapotřebí, aby se controlling stal spojovacím prvkem všech podnikových oddělení a součástí procesního řízení. Proto musí být jeho význam chápán nejen vedoucími pracovníky – managementem, majiteli či akcionáři firem, ale všemi pracovníky, kteří se na chodu společnosti podílejí. Controlling sleduje nejen snižování nákladů, ale i optimalizaci chodu sledovaného úseku. Někdy může být optimální variantou ta, která není nejlevnější, ale přináší jiné profity, např. nárůst spokojenosti zákazníka s našimi výrobky či službami – příkladem může být pozáruční servis. Nebo jsou s touto cestou spojeny určité výhody pro zaměstnance – např. zlepšení pracovního prostředí, které zvýší jejich motivaci a ochotu odevzdat podniku ten nejlepší možný výkon. Případně přinesou vyšší náklady užitek celému logistickému řetězci – např. odběrem většího množství suroviny lépe využijeme dodavatelovu a přepravní kapacitu a vyšší zásoba nám pak následně umožní lépe pokrýt náhlé zvýšení poptávky na trhu. Tím se rozšiřuje působnost controllingu ve smyslu amerického chápání controllingu přechodem přes procesní řízení na manažerské účetnictví.

Jednou z funkcí controllingu je i **optimalizace informačního systému.** Správným propojením informačního toku s požadovanými údaji dosáhneme optimální informovanosti všech zainteresovaných článků podniku a jejich reakci na odchylky v co nejkratším možném čase. Pokud se podaří tento úkol splnit, poroste i motivace a spokojenost pracovníků, neboť ti uvidí, že systém jim pomáhá plnit jejich úkoly a posoudí ihned v nových informacích odraz své vlastní činnosti. Nejvyšším stupněm zdokonalování informačního systému je elektronická výměna dat. Pak může docházet k přenosu informací mezi subjekty bez zásahu pracovníka – např. objednávka odběratele může být implementována do systému dodavatele, a tak dojde ke snížení potřeby lidské práce a zpravidla i chybovosti.

Nejednotnost chápání controllingu především v Evropě vede k té samé situaci v České republice. V této práci jsem ale vycházela z německých zdrojů, které nám jsou nejbližší. Ty ho chápou jako sekundární zdroj podsystémů řídicího systému a jeho informačně - kontrolního zabezpečení. Je možno potvrdit, že controlling je významnou metodou, která vede k tomu, že problémy činí přehlednější, umožňuje snazší dosahování podnikových cílů, zvyšování konkurenceschopnosti podniku a napřimování procesů a odstranění zbytečných činností vede zpravidla ke snižování nákladů. Vzhledem k nárůstu objemů logistických výkonů co do funkce i výše nákladů, propojení logistiky s celým procesem transformace zdroje na výstup, nabývá na významu i zavádění tohoto typu controllingu.

Pro účely zpracování této práce jsem nejprve v úvodní části uvedla rozdíly chápání a nejednotností terminologie v oblasti controllingu u různých autorů. Považovala jsem to za nutné s ohledem na stanovení koncepce této práce. Dále jsem definovala cíle, metody a vazby controllingu v podnikovém systému, již s ohledem na druhou část tématu, kterou je oblast logistiky. Tím došlo k zúžení počtu použitelných metod, neboť detailnější rozpracování značně přesahuje možný rozsah této práce.

Disertační práce se zabývala možnostmi uplatnění logistického controllingu v malých a středních podnicích, protože jeho užitečnost v podnicích velkých je potvrzena již řadou jiných autorů.

1. cílem této práce byl **rozbor situace logistické činnosti podniku s detailnějším pohledem na dopravu a skladování v podniku.** K tomuto cíli přispěla tvorba a využití dotazníků. Šetřením situace na souboru celkem 285 náhodně vybraných podniků byla zmapována situace na podnicích, tj. zda vytvářejí logistická oddělení, jakými logistickými činnostmi se zabývají a jaké vidí možnosti zlepšení. Jak vyplynulo z řady prací autorů uvedených v literární rešerši, z odpovědí na otázky v dotazníku i následných pohovorů na firmách, tuto vazbu nikdo dnes již nepodceňuje. Samozřejmě je tento problém chápán různě – někteří vidí jen nákladové položky logistických činností, jiní vidí pozitiva v organizaci práce zavedením některých logistických metod (např. Hub and Spoke) a mnozí již hledají další cesty od zlepšování metod v plánování a řízení zásob až po zlepšování dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Pro splnění 2. cíle – **rozbor sledovaných logistických kritérií firem a požadavků na evidenci a existenci controllingového oddělení** jsem opět využila vytvořený dotazník. Pro využití tohoto rozboru v praxi je možno doporučit výsledky tabulek č. 6 a 7, kde jednoznačně vyplývá stav spokojenosti či nespokojenosti šetřených podniků se sledováním logistických činností a kritérií, z čehož lze zobecnit poznatek, že spokojenost se stavem evidence a sledování těchto kritérií na podnicích se obecně nebude diametrálně odlišovat. Proto lze doporučit zástupci jakéhokoli podniku, který bude moji práci číst, aby se zamyslel i nad tímto závěrem a vyvodil důsledky potřebné právě pro jeho podnik.

Dalšími výstupy této práce jsou **návrhy autorky** na konci každé partie č. 7.5., vypovídající o navštívených podnikatelských subjektech, kterých bylo celkem 8. Na základě dotazníkového šetření a následného řízeného pohovoru ve firmě byl zpracován návrh možného zlepšení s ohledem na konkrétní situaci podniku.

Obecně lze říci, že větší firmy vzhledem k objemu pracovníků a zpravidla i výroby přistupují ke **zřizování specializovaných pracovišť**. Více se controllingem a částečně i logistickým controllingem v souboru zabývá pouze 1 firma, kde je v rámci controllingového oddělení vyčleněna 1 pracovní síla na částečný úvazek. Jedná se o největší firmu v souboru a dceřinou firmu německého koncernu s celosvětovou působností, je tedy logické, že tato firma bude průkopníkem novinek, pokud se ukazuje jejich nutnost. V souboru je ještě jedna firma, která se sama zabývá logistikou na specializovaném pracovišti, ale logistickým controllingem se zabývá její mateřská firma v Německu s tím, že z dceřiné společnosti jsou dodávána pravidelná data k vyhodnocení. Menší a střední firmy mají logistická a controllingová pracoviště zřízena, pokud je potřebují – je to v situaci, kdy již jiná oddělení nepostačují podávat dostatek podkladů pro operativní řízení firmy a její strategické plánování. Jinak pokud se vůbec logistikou zabývají, **přenášejí její praktické úkoly na pracovníky jiných oddělení – tabulka č. 1 a 2**. Co se týká **sledovaných kritérií, byly uvedeny v tabulce č. 7**, ale z té jednoznačně vyplývá, že se firmy věnují hlavně sledování finančních a nákladových položek skladování a dopravy. Také četnost podávaných **informací o vztazích dodavatel – odběratel je u většiny firem dosti nízká, tabulka č. 10**.

U malých a středních firem často tento systém zpravidla vůbec neexistuje a je pouze v dodavatelsko-odběratelských vztazích nahazován negativní informací, stížností, reklamací či rovnou ukončením vztahu. U logistických kritérií lze firmám doporučit jednoznačně vyhodnocení spokojenosti s informačním systémem u všech podnikových složek a jeho nápravu. Tok informací uvnitř firmy, nebo v celém logistickém řetězci, je-li v nějakém firmě zapojena, je nutno zabezpečit tak, aby byl pravidelný, srozumitelný a dostatečný. Řada firem v šetření uvedla využití EDI a spokojenost s ním. Také při následných pohovorech bylo působení tohoto informačního toku hodnoceno jako jednoznačně pozitivní pro všechny zúčastněné. Ušetří lidskou práci a chybovost a tedy i náklady, čímž snáze dochází k naplňování podnikových strategických cílů.

Lze předpokládat, že se logistikou, logistickým controllingem a sledováním specifických logistických ukazatelů bude v budoucnu zabývat stále více podniků a **přinese jim značné konkurenční výhody** – např. stanovení nákladů v jakémkoli okamžiku. Jako důkaz pro toto tvrzení lze použít příkladu velkých firem v České republice uvedených v části č. 6. Ke změnám ve sledování logistických kritérií sáhla i jedna ze sledovaných firem v souboru v průběhu trvání mého šetření. Z těchto uvedených příkladů je zřejmé, že se této problematice věnují hlavně firmy velké a často napojené na zahraniční kapitál a menší a střední firmy by nyní měly následovat jejich příkladu. Přínosem této práce bylo upozornění na fakt, že malým a středním firmám následování tohoto příkladu přinese konkurenční výhody.

Další přínosy této práce

1. Lepší **informovanost** o možnostech controllingu v logistice, jako je např. využití **vhodného softwaru** pokud není situace příznivá pro přijímání specializovaných pracovníků.
2. Pochopení **významu a přínosu controllingu**, a to v jakékoli oblasti, nejen logistice.
3. **Význam logistických nákladů a jejich sledování.** Informace o metodách, kterými lze logistické náklady snižovat nebo alespoň při zachování nákladů zvyšovat know how firmy a spokojenost zákazníků.

4. Zjištěné závěry poslouží také **ve výuce odborných předmětů** na Jihočeské univerzitě, aby i budoucí manažeři měli větší rozhled v dané problematice.

Výsledky této práce by měly sloužit především praxi. Na konkrétních příkladech několika podniků se autorka v souladu s cíli této práce pokusila navrhnout konkrétní řešení, které by sledované firmy mohly použít. Při tak rozsáhlém souboru podniků to nebylo samozřejmě možné provést u všech. Hlubší pochopení zkoumané problematiky a obecné závěry této práce mohou zainteresovaní pracovníci, zabývající se praktickými problémy oblasti logistiky a logistického controllingu, využít pro svoji konkrétní firemní potřebu.

10. SUMMARY

Nowadays it is very difficult to ensure competitiveness of the company in the market world which is permanently changing. Companies meet with difficulties to solve problems, with the rising costs and increased competition.

They need to use new methods which can help to ensure the profitability, liquidity and competitiveness of the company, one of them can be controlling.

In my doctoral thesis I aimed at controlling connected with logistics. Controlling is not only a control. It is a tool for running the company. These calculations can help to find the optimization data about the organisation, planning, sale, service to customer and structure of production.. It can help to find the divergences from the plan and help to remedy in time.

Controlling is one of the meaningful methods which makes the problems more transparent and enables easier reaching the objectives of the company.

11. LITERATURA

- [1] ABAD, P.L., AGGARWAI, V. Incorporating transport cost in the lot size and pricing decisions with downward company demand [online]. 2003 [citováno 10. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com>>.
- [2] BAYLES, D.L. *E-commerce logistic and fulfillment : delivering the goods*. Upper Saddle River :Prentice Hall, 2001. ISBN 0-13-030328-3 .
- [3] BEARTH D.P. Transport topics [online]. 2004 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=24.did=720794931...>>.
- [4] BELLIS-JONES, R., OLDMAN, A., MILLIS, R. Trends in cost management praktice. *Management Accounting*. 1999, ročník 77, číslo 7, str..28
- [5] BEMELEIT B., LORENZ M., SCHUMACHER J., HERZOG, O. Risk management in dynamic logistic systemes by agent based autonomous objects high [online]. 2006 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://bem@biba.uni-bremen.de>>.
- [6] BERNDT, R., ATOBELLI, C.F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 976-80-251-1641-8.
- [7] BLANCHARD, B.S. *Logistics engineering and management*. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-142915-9.
- [8] BLANCHARD, D. U.S.Logistics costs hit record high [online]. 2008 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=78.did=1546693321...>>.
- [9] BLANCHARD, D. Warehousing costs challenge inventory strategy [online]. 2007 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=11.did=1329650711..>>.
- [10] BONNEY, J. State of logistics : pretty goods [online]. 2007 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=20did=1285956991...>>.
- [11] BORETT, R. Why there are no longer valid excuses to avoid ABC. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*. Mar/Apr 2004, str. 71.
- [12] BRIMSON, J., ANTOS, J. Predictive Accounting. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*. 2004, ročník 15, číslo 3, str. 61

- [13] CAVITANO, J. How to calculate the cost of outsourcing high [online]. 2004 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: < [http:// proquest.umi.com pdf 0c1684a95C808e26528156560a8a617a..](http://proquest.umi.com/pdf/0c1684a95C808e26528156560a8a617a..) >.
- [14] CEDL, J. *Controlling : výňatky z přednášek* [online]. 2005 [citováno 26. 1. 2009]. Dostupné z www: < www.arkontakt.cz >.
- [15] COOKE, J.A. The two faces of globalization [online]. 2004 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: < [http:// proquest.umi.com/pqdweb?index=66.did=668486551...](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=66.did=668486551...) >.
- [16] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika : procesy a jejich řízení*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0 .
- [17] DUI-HONG Z., SHOU-YANG, W., LAI, K.K., GUO-PING, X. Model and algorithm of an inventory problem with the consideration of transportation cost [online]. 2004 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: < [http:// proquest.umi.com pqdweb?index=71.did=667370831...](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=71.did=667370831...) >.
- [18] ERWEN, B.L. Controlling [online]. 2004 [citováno 26.1. 2009]. Dostupné z www: < [http:// www.ag.ohio-state.edu –mgtexcel Control.html](http://www.ag.ohio-state.edu-mgtexcel/Control.html)>.
- [19] FINLAYSON-GREEN, A. The true cost of logistics [online]. 2009 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: < [http:// proquest.umi.com pqdweb?index=1.did=1639857661...](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1.did=1639857661...) >.
- [20] FREIBERG, F. *Finanční controlling : koncepce finanční stability firmy*. Praha : Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.
- [21] GATTORNA, J.L. *Gower handbook of supply chain management*. Aldershot : Gower Publishing, 2003. ISBN 0-566-08511-9.
- [22] GIBBON, D.J. An eight-step process for improving logistics activities [online]. 2005 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: < [http:// proquest.umi.com pqdweb?index=44.did=974632941...](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=44.did=974632941...) >.
- [23] GOLDER J.N, GILSON R.J. *Controlling shareholders* [online]. 2005 [citováno 26. 1. 2009]. Dostupné z www: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=417181.
- [24] GOLDRATT, E.M., Schragenheim, E., Ptak, C.A. *Jak vzniká zisk*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0954-8.

- [25] GORDON, J. Warehousing : a review for management [online]. 2005 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <[http://proquest.umi.com/pqdweb?index%153.did.=348594...>.](http://proquest.umi.com/pqdweb?index%153.did.=348594...)
- [26] GROSS, I. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0421-8.
- [27] GUPTA K., M., GUNASEKARAN, A. Costing in new enterprise enviroment. *Managerial Auditing Journal*. 2005, ročník 20, číslo 4, stránky 337.
- [28] HARISSON D. Logistics costs run from 9 % to 20 % of sales [online]. 2000 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <[http://proquest.umi.com/pqdweb?index=32.did=.449959484...>.](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=32.did=.449959484...)
- [29] HEŘMAN J., HEZINA M., ZEMAN K. *Produkční controlling*. Praha : VŠE, 2006. ISBN 80-245-1075-8.
- [30] HESKETT, J.L. *Controlling customer logistics service* [online].2005 [citováno 19. 12. 2008]. Dostupné z www: <<http://emeraldinsight.com>>.
- [31] HOFFMAN, W. Logistics distributes change [online]. 2007 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <[http://proquest.umi.com/pqdweb?index=14...>.](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=14...)
- [32] HOFFMAN, W. Transport up, logistics down [online]. 2007 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <[http://proquest.umi.com/pqdweb?index=14.did=1378596781...>.](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=14.did=1378596781...)
- [33] HORVÁTH PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. Praha : Profess Consulting, 2004. ISBN 80-72594002-2.
- [34] ISAAC III., G.A. Challenging traditional distribution [online]. 2000 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pdf/b9960a171e217a78fba0ec3dc2c2c6427d>>.
- [35] KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha : C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-471-6.
- [36] KLAUSNER, M., HENDRICKSSON. CH.T. Reverse-logistics strategy for product take-back [online]. 2000 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <[http://proquest.umi.com/pqdweb?index=91.did=59364421...>.](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=91.did=59364421...)
- [37] KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M. *Controlling*. Brno : PC-DIR, 1997. ISBN 80-214-0971-1.
- [38] KUDĚLKOVÁ, Š. Controlling : nástroj podnikové efektivnosti. *Účetnictví* . 1998, č. 10, strany 340 - 343

- [39] LODEWIJKS, G. *Integration and operational use of prognostics in the control* [online]. 2006 [citováno 30.12.2008]. Dostupné z www: <[http://: www.narcis.info research/recordID/OND327881...>](http://www.narcis.info/research/recordID/OND327881...).
- [40] LYALL, D., GRAHAM ,C. Managers' Attitudes to Cost Information., *Management Decision*. 1993, ročník 31, číslo 8, stránky 41
- [41] MACÍK, K. *Kalkulace nákladů – základ podnikového controllingu*. Ostrava : Montanex, 1999. ISBN 80-7225-002-7.
- [42] MAGAL, S.P., WOOD, J. *Essentials of Business processes and Information Systéme*, John Willey, 2009, ISBN 978-0-470-23059-6
- [43] MANN, R., MAYER, E. *Controlling : metoda úspěšného podnikání*. Praha : Profit, 1992. ISBN 80-85603-20-9.
- [44] MARK, K. Canadian transportation logistiscs [online]. 2007 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <[http:// proquest.umi.com pqdweb?index=23.did=1308411661...>](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=23.did=1308411661...).
- [45] MAŘÍK, M. *Finanční analýza a plánování v obchodních podnicích*. Praha : VŠE, 1997. ISBN 80-7079-487-9.
- [46] MCGINNIS, M.A., KOHN, J.W. Logistic strategy [online]. 2002 [citováno 2. 3. 2009]. Dostupné z www: <[http:// web.ebscohost.com](http://web.ebscohost.com) >.
- [47] MCNAMARA, C. *Controlling: overview of basic methods* [online]. 2006 [citováno 2. 3. 2009]. Dostupné z www: : < [http://managementhelp. org/ ... www.cbd.int/doc/publications/cbd-ts-27.pdf](http://managementhelp.org/...www.cbd.int/doc/publications/cbd-ts-27.pdf) . >.
- [48] MOORE, B. *Material handling management* [online]. 2004 [citováno 26.1. 2009]. Dostupné z www: < org/cntrlng/cntrlng.htm#anchor1257557>.
- [49] MOORE, B. *Hidden cista of implemeting RFID* [online]. 2004 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <[http// proquest.umi.com pqdweb?index=58.did=744763771...>](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=58.did=744763771...).
- [50] NAPOLITANO, M. The cross-dock revolution : are you in or out [online]. 2008 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <[http : proquest.umi.com pqdweb?index'12.did=1464151611...>](http://proquest.umi.com/pqdweb?index'12.did=1464151611...).
- [51] NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.

- [52] NICHOLAS, J.M. *Competitive manufacturing management : continuous improvement, lean production, customer-focused duality*. Singapore : Irwin /McGraw-Hill, 1998. ISBN 0-256-21727-0.
- [53] ONOFREY, D. Driving down distribution cista [online]. 2005 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=15.did=963477831...>>.
- [54] PERNICA, P. *Logistický management*. Praha : Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
- [55] PERNICA, P. *Logistika pro 21. stol.* Praha : Radix 2004. ISBN 80-86031-59-4.
- [56] PETINIS, V.V., TARANTILIS, C.D., KIRANOUDIS C.T. Warehouse sizing and inventory scheduling for multiple stock-keeping products [online]. 2005 [citováno 16. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid...>>.
- [57] PETŘÍK, T. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací : nákladová technika a komplexní manažerská metoda ABC/ABM (Activity-based costing, activity-based management)*. Praha : Linde , 2007. ISBN 978-80-7201-648-8.
- [58] PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN: 80-85605-11-2.
- [59] POLLAK, H. *Jak odstranit neopodstatněné náklady*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1047-1.
- [60] PURDUM, T. Trucking costs continue limb [online]. 2006 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=34.did=994969031...>>.
- [61] QIAO, G., LU, R.F., McLean Ch. Process control and logistic management for mass customization manufacturing [online]. 2004 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.uni.com/pqdweb?index%2771...>>.
- [62] ROLÍNEK, L. a kol. *Teorie a praxe managementu : vybrané kapitoly*. Č. Budějovice : Jihočeská univerzita, 2003. ISBN 80-7040-613-5.
- [63] ŘEPA, V. *Podnikové procesy*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1281-4.
- [64] SCARLETT, B. In defence of management accounting applications. *Management Accounting*. 1996/5, str. 61 – 66.
- [65] SEKERKA, B. *Analýza kritických bodů* [online]. 2004 [citováno 19.3.2009] Dostupné z www: <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/ucto06/texty/sekerka1.pdf>>.

- [66] SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika : teorie a praxe*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [67] *Slovník controllingu*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-085-3, str. 36.
- [68] STAN-BRIGNAL, T.J. A financial perspective on performance management. *The Irish Accounting Review* [online]. 2007, vol. 11/3, str. 281-306 [citováno 30.12.2008]. Dostupné z www : <[http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6WMY-45C0TNX-9&_user=3508089&_coverDat ...](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6WMY-45C0TNX-9&_user=3508089&_coverDat...)>.
- [69] STEJSKALOVÁ, I., ROLÍNEK, L. *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. Praha : ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-406-2.
- [70] STEVENSON, W.J. *Production/Operations Management*. Homewood : Irwin, 1990. ISBN 0-256-08029-1.
- [71] STUGGER, A. *Strategic controlling of distribution logistics system* [online]. 2008 [citováno 30.12.2008]. Dostupné z www : <[http:// online.tugraz.at tug_online dd_detail.ansicht](http://online.tugraz.at/tug_online_dd_detail.ansicht)>.
- [72] SVOBODOVÁ, H., VEBER, J., a kol. *Produktový a provozní management*. Praha : VŠE, 2006. ISBN 80-245-1083-9.
- [73] SWOBODA, P. *Kalkulace nákladů a cenová politika v tržní ekonomice*. Praha : Linde, 1992. ISBN 80-901210-1-2.
- [74] ŠTUSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha : C.H.Beck, 2007. ISBN 978—80-7179-534-6.
- [75] THOMAS, J. Where the money is [online]. 1998 [citováno 6. 3. 2009]. Dostupné z www: <[http:// proquest.umi.com pqdweb?index=36.did=13038122...](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=36.did=13038122...)>.
- [76] TIBBEN-LEMBKE, R.S. The impact of reverse logistics on the total costs of ownership is [online]. 1998 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <[http:// : proquest.umi.com pqdweb?index=102.did=45029629...](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=102.did=45029629...)>.
- [77] TOMEK G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [78] VANĚČEK, D. *Řízení dodavatelského řetězce = Supply chain management*. Č. Budějovice : Jihočeská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7394-078-2.
- [79] VANĚČEK, D. *Logistika*. Č. Budějovice : Jihočeská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7394-085-0.

- [80] VANĚČEK, D. *Organizace výroby a práce*. Č. Budějovice : Jihočeská univerzita, 2001. ISBN 80-7040-480-9.
- [81] WALKER K., JOHNSON, E. Delivering Quality Accounting Services. *Management Accounting Quarterly* [online]. 2007, Vol. 7, No.4 [citováno 5.3.2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index'35..>>.
- [82] VOLLMUTH, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha : Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4.
- [83] VYSUŠIL, J. *Integrované názvosloví v controllingu*. Praha : Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-007-3.
- [84] VYSUŠIL, J. *Controlling do kapsy, aneb, Šest základních bodů controllingu*. Praha : Profess Consulting, 2000. ISBN 80-7259-013-8.
- [85] WILMSHURST, N.R., NEWSON, P.L. Packaging : tomorrow's challenge [online]. 1998 [citováno 5. 3. 2009]. Dostupné z www: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=138.did=9321061...>>.
- [86] YUCESAN, E., CHEN, C.-H., SNOWDON, J.L., CHARMES, J.M. *The extended use of simulation in evaluating real-time control systems of AGVS and automated material handling systems* [online]. Příspěvek na „Winter Simulation Conference“, Delft University of Technology 2002 [citováno 5.3.2009]. Dostupné z www: <<http://www.tbm.tudelft.nl/webstaf/alexandv>>.

12. SEZNAM PŘÍLOH

A Dotazník

B Vysvětlivky popisků symbolů použitých v ordinačních diagramech

C Zkrácené dotazníkové šetření

D Otázky řízeného pohovoru

E Organizační struktura Motor Jikov Group a.s.

F Některé údaje o f. Bosch s.r.o.

G Logistická mapka f. Rohde - Scwarz

13. PŘÍLOHY

Příloha A

DOTAZNÍK LOGISTICKÝ CONTROLLING

<input type="checkbox"/> obchodní firma	<input type="checkbox"/> výrobní firma	<input type="checkbox"/> služby
---	--	---------------------------------

CHARAKTERISTIKA FIRMY

Název firmy (možno vynechat) a její zaměření

.....

1. Jaký je celkem počet typů výrobků (služeb) ve Vašem výrobním programu? (počet druhů zboží u obchodní firmy)

.....

2. Jaký je podíl u Vámi vyráběných produktů mezi výrobky na zakázku a na sklad? (u obchodní firmy podíl zboží dodaný bez meziskladování /přímo/ a po skladování)

Na zakázku:%

Na sklad:%

3. Kolik má Vaše firma zaměstnanců?

- 1) 1 – 20
- 2) 21 – 50
- 3) 51 – 100
- 4) 101 – 250
- 5) 250 – 500
- 6) 501 – 1000
- 7) více než 1000

4. Jaký Vaše firma dosáhla obrát v roce 2007?

- 1) do 2 500 000 Kč
- 2) 2 500 001 – 5 000 000 Kč
- 3) 5 000 001 – 10 000 000 Kč
- 4) 10 000 001 – 50 000 000 Kč
- 5) 50 000 001 – 100 000 000 Kč
- 6) 100 000 001 – 300 000 000 Kč
- 7) 300 000 001 – 500 000 000 Kč
- 8) nad 500 000 000 Kč

5. Ve kterém roce byl Váš podnik založen?

6. Vaše firma sídlí v okrese:

7. Má Vaše firma udělen některý z certifikátů jakosti?

1) Ano

2) Ne

Jaký?

ZAJIŠTĚNÍ LOGISTIKY

8. Jaké je začlenění logistiky do organizační struktury Vaší firmy?

1) oddělení logistiky je vyčleněno jako samostatná organizační jednotka ►
pokračujte otázkou 10

2) samostatné oddělení logistiky nemáme ► pokračujte otázkou 9

9. Na které nebo která oddělení byly předány logistické kompetence?

možno zaškrtnout více odpovědí

1) obchodní oddělení

2) ekonomické oddělení

3) výrobní oddělení

4) oddělení dopravy

5) jiné oddělení uveďte, prosím, jaké:

.....

10. Ve kterém roce zřídil Váš podnik samostatné oddělení logistiky?

.....případně logistického controllingu.....

11. Jakými činnostmi se oddělení logistiky (příp. jiná oddělení zajišťující logistiku) ve Vašem podniku zabývá?

možno zaškrtnout více odpovědí

1) vyřizováním objednávek od zákazníků

2) operativním řízením výroby

3) problematikou řízení zásob

4) problematikou skladování

5) problematikou balení, expedice

6) kontrolou jakosti

7) zajišťováním dopravy (vnitropodnikové i mimo podnik)

8) informačními technologiemi

9) controllinem

10) zpětnou logistikou (reverzní)

11) jinými činnostmi uveďte, prosím, jakými:

.....

12. Zajišťuje pro Váš podnik specializovaná firma některou z logistických činností dodavatelsky?

- 1) ano, dopravu surovin či výrobků
- 2) ano, skladování
- 3) ano, balení hotových výrobků
- 4) ano, jiné uveďte, prosím, jaké:
.....
- 5) ne, veškeré logistické činnosti si zajišťujeme sami

13. Které logistické technologie a metody jste ve Vašem podniku zavedli ? Pokud teprve uvažujete o jejich zavedení, napište prosím rok, od kdy s ní počítáte.

- Elektronická výměna dat (EDI) – Elektronická výměna obchodních dat mezi články log. řetězce ve standardizované podobě (formuláře apod.).
- Quick Response (QR, rychlá reakce) – každý článek řetězce sdílí informace o prodeji, objednávkách a zásobách.
- Efficient Consumer Response (ECR, efektivní odpověď na požadavky spotřebitele) – předpokladem je plné uplatnění automatické identifikace čárovými kódy nebo RFID, elektronická výměna dat, elektronický převod peněz aj.
- Hub and Spoke (H+S) – sdružování menších zásilek do větších celků, které jsou na velkou vzdálenost přepraveny do oblastí, kde jsou rozdělovány a dodávány konečným zákazníkům.
- KANBAN – vztah mezi pracovišti ve výrobě na principu dodavatel – zákazník, objednávky až v případě skutečné potřeby ve formě kanbanových štítků.
- MRP – systém plánování materiálu ve výrobě.
- ABC – systém řízení zásob materiálu na skladě, vychází z Paretovy zákonitosti, rozděluje skladové zásoby do třech skupin dle jejich podílu na obratu skladu.
- EOQ – systém výpočtu ekonomicky výhodného objednávacího množství dle Campova vzorce s cílem dosažení nejnižších celkových nákladů (tj. skladovacích a objednávacích).
- Specifický logistický software (v řízení zásob, plánování, objednávkách atd. prosím uveďte)
- Metodické postupy (např. poskytnuté „matkou“ ze zahraničí)
- Benchmarking
- Balanced scorecard
- Hledání úzkých míst
- SWOT analýza
- Analýzy konkurence (nákup databází od specializovaných firem)
- Využíváme SAP (software).
- Využíváme čárové kódy.
- Využíváme radiofrekvenční metody označování zboží

Jiné.....

14. Vztah logistických činností a řízení podniku

- 1) Logistické činnosti jsou sledovány průběžně a zapracovány do strategie firmy
- 2) Logistické činnosti se řeší pouze operativně, pokud vznikne potřeba

VZTAHY S DODAVATELI

15. Jaký je průměrný počet Vašich pravidelných dodavatelů?

.....

16. Na jak dlouhou dobu dopředu uzavíráte rámcové smlouvy s Vašimi dodavateli?

- 1) na 1 měsíc dopředu
- 2) na 3 měsíce dopředu
- 3) na 6 měsíců dopředu
- 4) na 1 rok dopředu
- 5) na 2 a více let dopředu
- 6) rámcové smlouvy s dodavateli neuzavíráme

17. Které parametry rámcových smluv se svými dodavateli měníte v průběhu trvání smlouvy?

možno zaškrtnout více odpovědí

- 1) množství
- 2) cenu
- 3) kvalitu
- 4) dobu splatnosti faktur
- 5) termín dodávky
- 6) jiné uveďte, prosím, jaké:

.....

7) v průběhu trvání smlouvy její podmínky neměníme

18. Jakým způsobem nejčastěji objednáváte u Vašich dodavatelů?

- 1) telefonicky
- 2) faxem
- 3) e-mailem
- 4) osobním stykem
- 5) přes internetový portál
- 6) EDI
- 7) jinak uveďte, prosím, jak:

.....

19. Jak často a jakým způsobem vyhodnocujete spolupráci se svými dodavateli?

- 1) Schůzky a vyhodnocení ročně
- 2) Čtvrtletně dtto.
- 3) Častěji dtto.

20. Informujete své dodavatele o výsledcích svého šetření?

Negativní výsledky

- 1) Ano
- 2) Ne

Pozitivní výsledky

- 1) Ano
- 2) Ne

LOGISTICKÝ CONTROLLING

21. Jakým způsobem naše firma sleduje skutečnosti probíhající v průběhu roku

► možno zaškrtnout více odpovědí

- 1) V naší formě je zřízeno oddělení interního auditu
- 2) Máme vlastní controllingové oddělení
- 3) V naší firmě funguje oddělení logistického controllingu
- 4) Vyhodnocování skutečností ve vztahu k plánu a vývoj (strategii) firmy pro nás zpracovávají externí firmy
 - controllingové
 - auditorské
- 5) Zprávy z této činnosti jsou podávány na pravidelných poradách
- 6) Výsledky této činnosti, které vedou ke změnám v plánu, jsou do něj okamžitě zapracovány

22. Komu jsou předávány výsledky oddělení příp. externích firem zmíněných v otázce č. 18?

► možno zaškrtnout více odpovědí

- 1) Pouze členům operativního managementu
- 2) Pouze členům středního managementu
- 3) Pouze členům vrcholového managementu
- 4) Výsledky se zabývají všechny články managementu

23. Pokud je Vaše firma součástí nějakého řetězce (pokud ne pokračujte otázkou č. 24) uveďte prosím

► možno zaškrtnout více odpovědí

- 1) Sledují se logistické činnosti ve všech člancích řetězce
- 2) Logistické činnosti sleduje pouze jeden – několik článků řetězce (ne všechny)
- 3) O logistických činnostech a možnostech zlepšení se vzájemně informujeme v pravidelných intervalech (jednotlivé články řetězce navzájem)
- 4) O logistických činnostech a možnostech zlepšení se vzájemně informujeme podle potřeby
- 5) Používáme jednotný logistický systém
- 6) Používáme jednotný systém vyhodnocování logistických činností (metodikou)

24. Jaká kritéria jsou sledována a jak často a jaký mají význam v hodnocení ve Vašem podniku

oznámkuje, prosím, jako ve škole známkami 1, 2, 3, 4, 5, tzn. 1 nejlepší, 5 nejhorší

P. č. Kritérium

Časový interval ano (A) – ne (N) Hodnocení

- 1 Kapitál vázaný v zásobách
- 2 Výše pracovního kapitálu v logistických činnostech
- 3 Průměrné náklady na skladové místo
- 4 Průměrné dopravní náklady na 1 t zboží

- 5 Skladovací náklady
- 6 Náklady na pořízení zásob
- 7 Náklady pořízení kapitálu na logistické činnosti (úrok z úvěru)
- 8 Náklady vzniklé poklesem hodnoty zásob
- 9 Počet obrátek zásob za rok (N prodeje/prům.hodn. zásob)
- 10 Doba obratu zásob (prům. zás./ N prodeje*počet dní v čas. lhůtě sledování)
- 11 Počet vyexpedovaných položek na pracovníka za den (příp. jiný čas)
- 12 Podíl nákladů na skladování na celkových nákladech podniku
- 13 Průměrný stav zásob
- 14 Výnosy z ušetřených nákladů změnou dopravce (příp. jiných log.činností)
- 15 Využití kapacity skladu
- 16 Využití kapacity dopravy
- 17 Počet chyb v dodávkách na celkovém objemu (%)
- 18 Dodržování termínů expedice zboží
- 19 Podíl reklamovaných dodávek z celkového objemu dodávek
- 20 Náklady na jednotku objemu nakupovaného (expedovaného) zboží
- 21 Kontrola splatnosti faktur

Aj. Další sledované ukazatele (ekonomické, logistické, kvalitativní, analýzy odchylek)

* Časový interval – D – denně, T – týdně, M – měsíčně, Č – čtvrtletně, R - ročně

25. Systém sledování logistických činností

- 1) Je zcela vyhovující, máme dostatek podkladů
- 2) Je vyhovující, ale podkladů bychom potřebovali více
- 3) Je zcela nevhovující
- 4) Vůbec ho neprovádíme
- 5) Bylo by třeba změnit systém oběhu dokladů a informačního toku ve firmě
- 6) V minulosti byl nalezen problém vyžadující zásadní změnu v logistice, který měl dopad na zlepšený hospodářský výsledek firmy jednou.....

vícekrát.....

.velmi často nalézáme díky sledování ukazatelů

rezervy.....(zaškrtněte prosím pouze 1 odpověď)

VZTAHY S ODBĚRATELI

26. Jaký je průměrný počet Vašich pravidelných odběratelů?

.....

27. Jaké skupině odběratelů převážně dodáváte?

- 1) výrobním podnikům
 - 2) velkoobchodním podnikům
 - 3) maloobchodním jednotkám
 - 4) konečným spotřebitelům
 - 5) jiným odběratelům uveďte, prosím, jakým:
-

28. Jak dlouho již spolupracujete s Vaším nejvýznamnějším odběratelem a jaké procento Vašeho produktu (služby) odebírá?

- 1) 1 - 5 let
- 2) 6 - 10 let
- 3) více jak 10 let

29. Na jak dlouhou dobu dopředu uzavíráte rámcové smlouvy s Vašimi pravidelnými odběrateli?

- 1) na 1 měsíc dopředu
- 2) na 3 měsíce dopředu
- 3) na 6 měsíců dopředu
- 4) na 1 rok dopředu
- 5) na 2 a více let dopředu
- 6) rámcové smlouvy s odběrateli neuzavíráme

30. Jakým způsobem nejčastěji přijímáte objednávky od Vašich odběratelů?

- 1) telefonicky
 - 2) faxem
 - 3) e-mailem
 - 4) osobním stykem
 - 5) přes internetový portál
 - 6) EDI
 - 7) jinak uveďte, prosím, jak:
-

31. Většina dodávek výrobků Vaším odběratelům se uskutečňuje:

- 1) výhradně silniční dopravou
 - 2) výhradně železniční dopravou
 - 3) kombinovaně (silnice + železnice)
 - 4) jinak uveďte, prosím, jak:
-

32. Jaké množství výrobků ve Vašem sortimentu obměňujete v průměru za rok?

- 1) do 10 %
- 2) 11 - 20 %
- 3) 21 - 30 %
- 4) více než 30 %
- 5) sortiment neměníme

33. Které parametry rámcových smluv se svými odběrateli měníte v průběhu trvání smlouvy?

- možno zaškrtnout více odpovědí
- 1) množství
 - 2) cenu
 - 3) kvalitu
 - 4) dobu splatnosti faktur

Příloha B - Vysvětlivky popisků symbolů použitých v ordinačních diagramech

V	Výrobní podnik
O	Obchod
S	Podnik služeb
1	Počet typů výrobků / zboží / služeb
2	Podíl výrobků vyráběných na zakázku a sklad
3	Počet zaměstnanců
4	Obrat v r. 2007
5	Ve kterém roce byl podnik založen
6	Vaše firma sídlí v okrese
7	Má podnik udělen certifikát jakosti?
8a	Existuje oddělení logistiky ?
8b	Neexistuje oddělení logistiky
9	Na která oddělení byly předány logistické kompetence
10	Ve kterém roce podnik zřídil samostatné oddělení logistiky
11	Jakými činnostmi se oddělení logistiky ve Vašem podniku zabývá?
12	Zajišťuje pro Váš podnik specializovaná firma některou z logistických činností dodavatelsky?
13	Které logistické technologie a metody jste ve Vašem podniku zavedli?
14a	Logistické činnosti jsou sledovány průběžně a zapracovány do strategie firmy
14b	Logistické činnosti se řeší pouze operativně, pokud vznikne potřeba
15	Průměrný počet dodavatelů
18a	Objednávání telefonem
18b	Objednávání faxem
18c	Objednávání e.mailem
18d	Objednávání osobně
18e	Objednávání přes internet
18f	Objednávání prostřednictvím EDI
18g	Jinak
19	Četnost vyhodnocování vztahu
20NA	Poskytování pouze negativních informací dodavateli
20NN	Neposkytování negativních informací dodavateli.
20PA	Poskytování pouze pozitivních informací dodavateli
20PN	Neposkytování pozitivní informací dodavateli
21	Jakým způsobem sleduje firma děje v průběhu roku

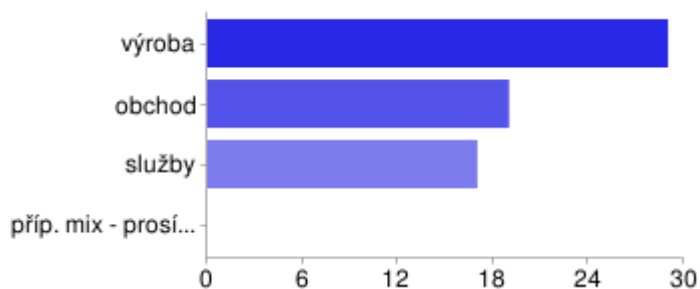
22	Komu jsou předávány výsledky šetření specializovaných oddělení nebo firem
23	Jak jsou sledovány logistické činnosti v případě, že je firma zapojena do logistického řetězce?
24	Jaká logistická kritéria jsou sledována?
25	Spokojenost se systémem sledování logistických činností
26	Průměrný počet odběratelů
27a	Dodávky pro výrobní podniky
27b	Dodávky pro velkoobchod
27c	Dodávky pro maloobchod
27d	Dodávky konečnému spotřebiteli
27e	Dodávky jiným odběratelům
28	Délka vztahu s největším odběratelem
30a	Odběratelé objednávají telefonem
30b	Odběratelé objednávají faxem
30c	Odběratelé objednávají mailem
30d	Odběratelé objednávají osobně
30e	Odběratelé objednávají na internetu
30f	Odběratelé objednávají jinak
31a	Transport dodávek po silnici
31b	Transport dodávek po železnici
31c	Transport dodávek kombinovanou dopravou
31d	Jiný způsob dopravy
32	% výměny sortimentu
33a	Změny v množství v rámcových smlouvách s odběrateli
33b	Změny v ceně v rámcových smlouvách
33c	Změny kvality v rámcových smlouvách
33d	Změny splatnosti faktur v rámcových smlouvách

Příloha C

Pro potvrzení závěrů, uváděných v disertační práci jsem se rozhodla využít nové nabídky provideru Google v r. 2010, jehož prostřednictvím je možno rozeslat libovolné množství dotazníků zdarma, s tím že výsledky jsou zpracovány Googlem.

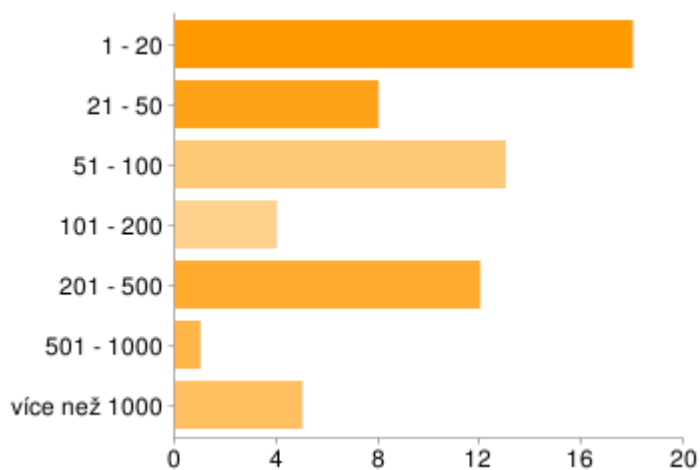
Vytvořila jsem zkrácené formy dotazníků s 10 otázkami, které se týkaly pouze vztahu velikosti firmy a logistických činností, neboť i při žádostech o vyplňování dotazníku jsem narážela nejen na nemožnost, ale i nechtít dotazník vyplnit. I přesto, že jsem využila této zkrácené formy, z rozeslaných 504 dotazníků se vrátilo pouze 64 vyplněných. Pro malý počet jsem je nezařadila do práce jako takové, ale využila jsem je jako podpůrný materiál zde, v příloze. Jejich výsledky jsou uvedené v následující části. Osa x znázorňuje počty odpovědí na jednotlivé otázky.

1. otázka byla zaměřena na náplň firmy.



	Počet.kladných odpovědí	%
Výroba	29	45,3
Obchod	19	29,7
Služby	16	25,0

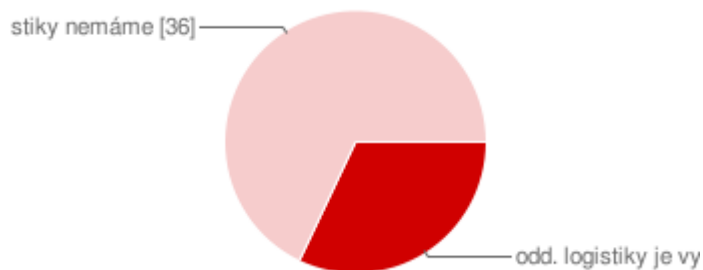
2. otázka se týkala velikosti firmy podle počtu zaměstnanců.



Počet zaměstnanců	počet kladných odpovědí	%
1 – 20	19	29,7
21- 50	8	12,5
51 – 100	13	20,3
101 – 200	4	6,2
201 – 500	14	21,9
501 – 1000	1	1,5

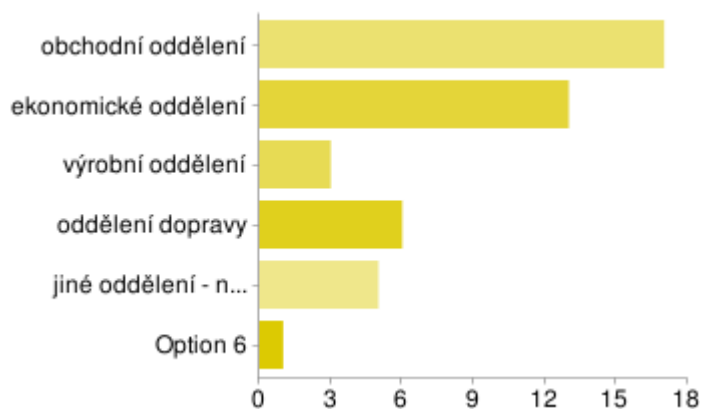
Víc než 1000	5	7,8
--------------	---	-----

3. otázka se týkala existence samostatného oddělení logistiky, odpovědělo pouze 53 firm.



67,9 % firem nemá vlastní oddělení logistiky, ale to s ohledem na převahu malých a středních firem je pochopitelné. Tyto funkce jsou přeneseny na následující oddělení, v nichž opět převažují oddělení obchodní (38 %) a ekonomické (29 %). Činnosti, kterými se tato oddělení nejčastěji zabývají, jsou vyřizování objednávek (31 %) a zajišťování dopravy (16 %).

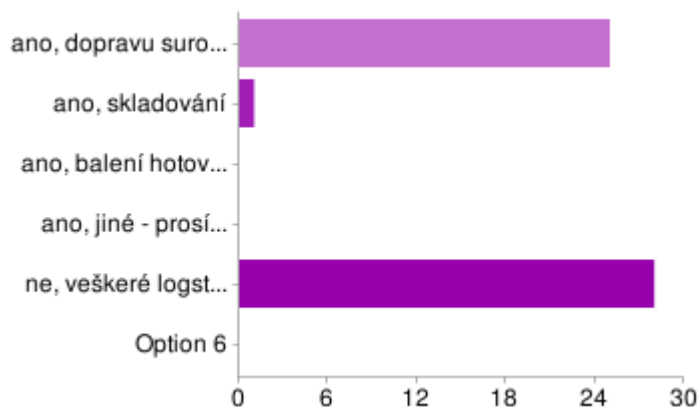
4. otázka se týkala oddělení, na něž byly přeneseny logistické funkce.



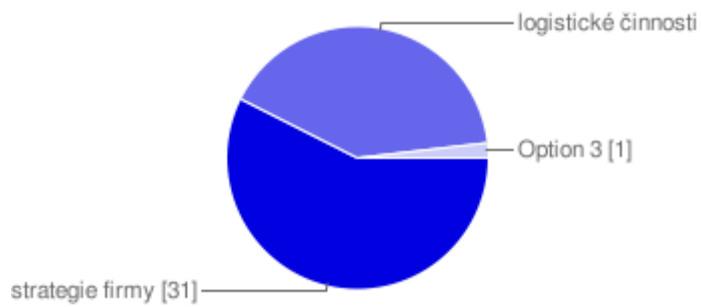
5. otázka se týkala činností, které zajišťuje buď odd. logistiky nebo odd., na něž byly jeho funkce přeneseny



6. otázka se týkala outsorcovaných logistických činností specializovanou firmou 52 % firem využívá pouze své vlastní zdroje. V kladném případě převažuje outsorcování dopravy – 46 %.

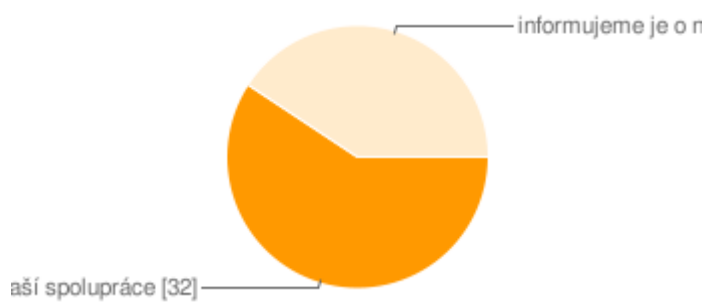


7. otázka dávala možnost, zda jsou logistické činnosti sledovány průběžně a zapracovány do strategie firmy, nebo jsou využity pouze v operativním řízení, či se vůbec tato činnost v podniku nedělá.

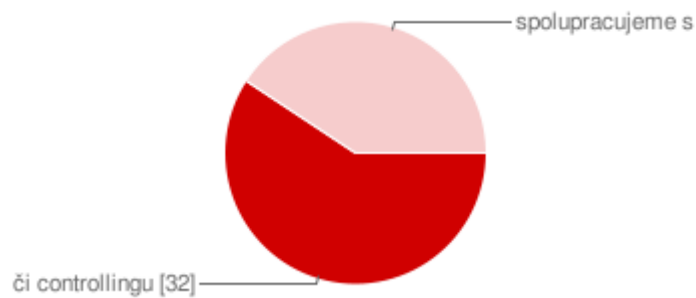


Převažovaly odpovědi, kdy jsou výsledky zpracovány do strategie firmy (59 %), což je pozitivní jev.

8. otázka se týkala vyhodnocování spolupráce s dodavateli a odběrateli. 59 % firem informuje své partnery o probíhající spolupráci.



9. otázka se týkala sledování činnosti v průběhu roku. 59 % firem spolupracuje s externími firmami v oblasti auditu.



10. otázka se týkala logistických kritérií, které firma sleduje.



V tomto šetření byl nejvíce sledovaným logistickým kritériem náklady na pořízení zásob (18 %) , poté následuje kontrola splatnosti faktur a dodržování termínu expedice zboží (obojí 15 %).

Příloha D – otázky řízeného pohovoru

1. Charakteristika podniku – okruh otázek, které se týkaly současného stavu podniku. Zde byla dána podnikům značná volnost v šíři informací, neboť část těchto informací byla zahrnuta již v dotazníku (např. o počtu zaměstnanců a obrátu firmy). Zpravidla se informace týkaly organizační struktury a historií firmy.
2. Informační systém – zde byly kladeny otázky na to, jaký informační systém firmy používají, jaké informace z něj získávají, jaké panují zásady v předávání těchto informací a jak jsou tyto informace dále používány.
3. Logistika – zde byly kladeny otázky doplňující dotazník (např. o začlenění logistického oddělení do struktury firmy), týkající se např. konkrétního způsobu využívání logistických metod a kritérií, plánů v této oblasti, spokojenosti se systémem, atd.

Příloha E - organizační struktura MOTOR JIKOV Group a.s., České Budějovice

Podnik sestává ze čtyř divizí.

Motor Jikov slévárna litiny a.s.. Mezi hlavní trhy patří Itálie a Německo. Největšími zákazníky jsou společnosti Electrolux, Bondioli, Bonfiglioli&Ocap, z českých zákazníků pak Elektroporcelán Louny, MOTOCO a Agrostroj Pelhřimov. Společnost je certifikována dle norem EN ISO 9001 : 2000.

Motor Jikov tlaková slévárna a.s.se zaměřuje na odlitky s využitím moderní technologie firem Bühler, Müller Weingarten a French. Tlaková slévárna pracuje v režimu řízení jakosti podle mezinárodních standardů EN ISO/TS 16949:2002, EN ISO 9001:2000 a EN ISO 14001:2004. Hlavními odběrateli jsou firmy z oblasti evropského automobilového, nábytkářského, textilního, elektro a spotřebního průmyslu. K největším zákazníkům patří firmy Brose, Briggs & Stratton Corporation, Magna-Donnelly, PAL International, Valeo, Honeywell, Arvin Meritor, Haldex a další.

Motor Jikov strojírenská a.s.. V současné době je podnikatelská činnost soustředěna do oblasti výroby a prodeje komponentů nastavitelných pedálových systémů automobilů, komponentů motorových golfových vozidel a obdobných užitkových vozidel, komponentů

pro automatické pračky, komponentů vzduchových brzdových soustav, komponentů pro hydraulické a filtrační systémy, komponentů strojů textilních, tiskařských, dřevoobráběcích a obráběcích. Dále pak je podnikatelská činnost soustředěna do oblasti výroby pneumaticko hydraulického nýtovacího nářadí

Motor Jikov Fostron a.s. výrobním programem především tlakové formy pro výrobu odlitků z hliníkových a zinkových slitin a ostříhvací nástroje. Hlavními zákazníky jsou společnosti Thyssen KSM Castings, Metal Progress, Kotovo.

Divize jednoúčelových strojů má ve výrobním programu jednoúčelová zařízení pro obrábění odlitků, výkovek, nebo jiných polotovarů o hmotnosti do 3 kg, montážní zařízení, případně kompletní montážní linky, zkušební a kontrolní zařízení a přípravky. Hlavními zákazníky jsou firmy působící v automobilovém průmyslu, především Edscha Bohemia, Autopal, skupina Brano, Robert BOSCH, Motoco, Thyssen, Kovolis Hedvikov, Metal Progress.

Příloha č. F – některé ukazatele o f. Bosch s.r.o., České Budějovice

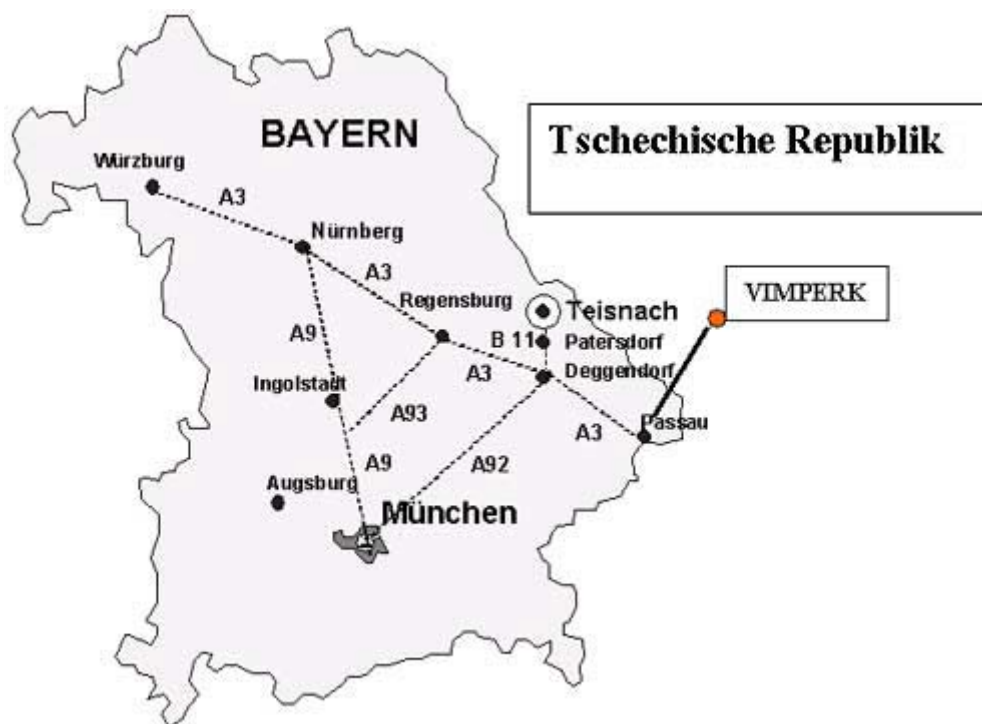
Finanční údaje			
Rok	2008	2007	2006
Aktiva celkem	4 219 792 000 Kč	4 072 821 000 Kč	4 153 277 000 Kč
Vlastní kapitál	1 677 604 000 Kč	2 840 941 000 Kč	3 300 613 000 Kč
Cizí zdroje	2 541 473 000 Kč	1 230 092 000 Kč	851 343 000 Kč
Tržby resp. Výkony	8 096 470 000 Kč	9 569 522 000 Kč	8 751 040 000 Kč
Obrat resp. Výnosy	8 622 332 000 Kč	10 026 241 000 Kč	9 178 184 000 Kč
Náklady	8 345 672 000 Kč	9 086 244 000 Kč	8 678 515 000 Kč
Hospodářský výsledek za účetní období	276 660 000 Kč	939 997 000 Kč	499 669 000 Kč
Zpracováno ke dni: 10.04.2010			

Logistické údaje z oddělení logistického controllingu za r. 2009 (0,3 pracovní úvazek jedné pracovnice controllingového oddělení).

Podíl celkových logistických nákladů na celkových nákladech firmy činí 5 %.

	% z celkových logistických nákladů	% z celkových nákladů fy. Robert Bosch s.r.o.
Náklady na dopravu	35	1,9
Náklady na balení	16	0,85
Kancelářské náklady	30	1,58
Náklady na sklady	19	0,94
Personální náklady	18	Nesleduje se

Příloha G – logistická mapka znázorňující přepravní vzdálenosti mezi matkou a dcerami u f. Rohde und Schwarz



Dovoluji si poděkovat prof. Ing. Drahoši Vaněčkovi za cenné rady, odborný dohled a připomínky, které mi poskytl během vzniku disertační práce.

Dále bych ráda poděkovala všem pracovníkům navštívených podniků, kteří mi návštěvu a předání informací v průběhu řízeného rozhovoru poskytli. Jedná se o Ing. Silvu Hačekou, Ing. Přemysla Papeže ml., Ing. Pavla Pánka, Ing. Lud'ka Kučeru, p. Jřího Tůmu. Ing. Petra Reitingera, Ing. Michala Meda, Ing. Miloslava Volfa. Díky jejich podpoře se mohly uskutečnit řízené pohovory ve firmách, které mi objasnily souvislosti s řadou informací, které jsem získala dotazníkovým šetřením

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH,
Fakulta Ekonomická
Katedra řízení**

***Možnosti uplatnění logistického controllingu
v malých a středně velkých podnicích***

The possibility of using logistic controlling in small and middle sized companies

disertační práce

Autor : Ing. Liběna Kantnerová

Práce byla vytvořena v rámci
doktorského studijního programu: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

školitel : prof. Ing. Drahoš Vaněček CSc., KŘ EF JČU

V Českých Budějovicích 2010

Prohlašuji tímto, že jsem tuto disertační práci napsala samostatně a s využitím zdrojů uvedených v seznamu na konci této práce.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b) zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním mé disertační práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

Práce je vyhotovena v 6 výtiscích
a jedenkrát elektronické podobě na CD.