

**SOUHRNNÁ ZPRÁVA Z OVĚŘENÍ SPRÁVNOSTI VÝKAZŮ O
PRODUKCI OBALŮ**

Za období roku 2004, 2005 a prvního pololetí roku 2006

Vypracováno pro EKO-KOM, a.s.

20. září 2006

EKO-KOM, a.s.

Na Pankráci 19

140 21 Praha 4

Vážení,

v souladu s Vaším zadáním jsme zpracovali Souhrnnou zprávu z Ověření správnosti Výkazů o produkci obalů provedených námi pro EKO-KOM, a. s. v období roku 2004, 2005 a prvního pololetí roku 2006.

Cílem naší zprávy je přispět ke zlepšení způsobu vedení evidence o obalech. Tato zpráva je určena pro potřeby EKO-KOM, a. s. Vzhledem k tomu, že neobsahuje identifikační údaje o ověřovaných společnostech, je možné ji poskytovat v plném znění třetím stranám bez předchozího písemného souhlasu Ernst & Young. Nicméně Ernst & Young nenese vůči těmto třetím stranám žádnou odpovědnost vzniklou použitím této zprávy.

Naše zpráva vychází ze zkušeností a výsledků získaných v rámci Ověření správnosti Výkazů o produkci obalů provedených v období roku 2004, 2005 a 2006 a poukazuje na charakteristické nedostatky ve vedení evidence o obalech a jejich nejčastější projevy.

Použitá metodika a výsledky vyhodnocení jsou podrobně popsány v následující zprávě, která je přílohou tohoto dopisu a tvoří jeho nedílnou součást.

Ernst & Young

OBSAH

1. Shrnutí.....	4
2. Identifikace charakteristických nedostatků evidence o obalech	5
2.1 Matice odstranitelnosti a míry závažnosti	5
2.2 Obsah charakteristických nedostatků evidence o obalech.....	7
3. Projevy charakteristických nedostatků evidence o obalech	8
4. Případové studie.....	10
5. Doporučení	13

1. Shrnutí

Cílem této zprávy je přispět ke zlepšení způsobu vedení evidence o obalech ve společnostech zapojených do Systému sdruženého plnění EKO-KOM (dále „Systém EKO-KOM“) směrem ke snížení chybovosti při vykazování hodnot ve Výkazu o produkci obalů a zajištění transparentnosti vykazovaných hodnot.

Naše zpráva nejprve poukazuje na charakteristické nedostatky ve vedení evidence o obalech, kde vychází ze zkušeností získaných při provádění Ověření správnosti Výkazů o produkci obalů (dále jen „Ověření“ a „Výkaz“). Uvedené nedostatky posuzuje z hlediska míry jejich závažnosti a náročnosti jejich odstranění a podrobně vysvětluje jejich obsah.

Dále tato zpráva identifikuje ty projevy výše popsaných charakteristických nedostatků, které byly příčinou rozdílů zjištěných během Ověření provedených v období roku 2004, 2005 a prvního pololetí roku 2006. Zpráva se zaměřuje na vývoj těchto příčin v uvedeném období z hlediska četnosti jejich výskytu.

Pojmenované nedostatky a jejich projevy demonstruje naše zpráva závěrem na třech případových studiích. Následně předkládá deset doporučení, které považujeme za klíčové body v procesu evidence o obalech.

Ve sledovaném období je možné pozorovat zřetelný posun ve způsobu vedení evidence o obalech. Jednoduché systémy s množstvím manuálních úprav jsou stále častěji nahrazovány automatizovanými výpočtovými moduly, kde kontaktní osoba (tj. osoba, která ve společnosti vede evidenci o obalech pro účely sestavení Výkazu) plní pouze obslužnou funkci. Přestože v důsledku tohoto trendu celkově klesá závažnost chyb způsobených manuálním zásahem, přinášejí s sebou automatizované systémy nové aspekty, které bývají podceněny. Nejdůležitějším z nich je kontrolovatelnost správnosti fungování systému a vyšší nároky na informovanost a hlubší znalosti systému ze strany kontaktní osoby.

Skutečnost, že společnosti zapojené do Systému EKO-KOM stále více spoléhají na používané technologie se také často projevuje sníženou pozorností kontaktní osoby při identifikování nových výrobků vstupujících do výpočtu, či absencí základních kontrolních mechanismů jakou je například kontrola součtů, logická kontrola, či kontrola přepisu do Výkazu.

Vyšší stupeň automatizace ve vedení evidence obalů klade v neposlední řadě větší nároky i na samotný proces Ověření. Znepokojivou tendencí, kterou pozorujeme v posledních měsících je, že tyto nároky nejsou vždy plně reflektovány, a to zejména ze strany velkých společností.

2. Identifikace charakteristických nedostatků evidence o obalech

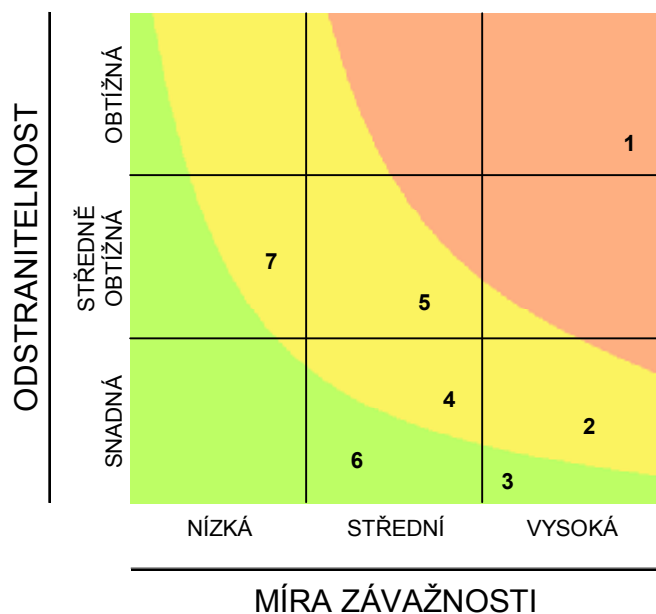
Vyhodnotili jsme charakteristické nedostatky evidence o obalech, tj. nedostatky, které se v evidenci o obalech často vyskytují a zpravidla způsobí významné rozdíly. Vyhodnocení těchto nedostatků vychází ze zkušeností získaných při provádění Ověření v průběhu roku 2004, 2005 a prvního pololetí roku 2006. V první části byly identifikované nedostatky posuzovány z hlediska míry jejich závažnosti a náročnosti jejich odstranění, druhá část pak podrobně vysvětluje jejich obsah.

2.1 Matice odstranitelnosti a míry závažnosti

Matice uvedená na této straně vyjadřuje míru závažnosti charakteristických nedostatků evidence o obalech v kontextu náročnosti jejich odstranění (tj. odstranitelnosti). Výsledné umístění těchto nedostatků v rámci uvedené matice vychází ze zkušenosti a je výsledkem relativního porovnání popsanych atributů mezi jednotlivými nedostatky.

Byly identifikovány následující charakteristické nedostatky evidence o obalech:

- 1 Automatizovaný systém není kontrolován
- 2 Kontaktní osoba nezná proces
- 3 Chybí základní kontrolní mechanismy
- 4 Absence historických dat snižuje prokazatelnost
- 5 Váhy obalů neodpovídají skutečnosti
- 6 Kategorizace obalu ve Výkazu je nepřesná
- 7 Mnoho manuálních úprav zvyšuje chybovost



Odstraňitelnost je determinována rychlostí a obtížností nápravy daného nedostatku. Vysoká rychlost a nízká obtížnost nápravy daného nedostatku posunuje stupeň odstraňitelnosti k pólu „snadná“ a naopak.

Míru závažnosti ovlivňuje pravděpodobnost, s jakou daný nedostatek způsobí rozdíly se závažným dopadem na výši odměny. Čím větší je pravděpodobnost, že v důsledku daného nedostatku vznikne relativně vysoký přeplatek či nedoplatek odměny, tím vyšší je míra závažnosti, a naopak.

- Zelená barva:** Vyjadřuje nedostatky, které lze snadno odstranit, nebo které zpravidla nezpůsobí vysoký přeplatek či nedoplatek odměny.
- Žlutá barva:** K nedostatkům spadajícím do této oblasti je třeba přistupovat individuálně. Některé mohou být vzhledem k míře své závažnosti relativně snadno odstranitelné a naopak.
- Červená barva:** Z dlouhodobého hlediska vyjadřuje nejvíce problémovou oblast. Nedostatky v takto vyznačené oblasti způsobují zpravidla rozdíly s vysokou měrou závažnosti dopadu na odměnu, aniž by byly rychle a nebo snadno odstranitelné.

2.2 Obsah charakteristických nedostatků evidence o obalech

Následující tabulka podrobně vysvětluje obsah charakteristických nedostatků evidence o obalech. Uvedené nedostatky jsou řazeny dle relativní míry jejich závažnosti.

Č.	Popis nedostatku	Vysvětlení
1	Automatizovaný systém není kontrolován	<p>K evidenci o obalech a generování hodnot pro účely Výkazu je ve společnosti používán automatizovaný systém bez toho, aby:</p> <p>..byla k dispozici dostatečně podrobná dokumentace popisující jeho fungování.</p> <p><i>nebo</i></p> <p>..kontaktní osoba měla dostatečně hluboké znalosti o způsobu jeho fungování (plní pouze obslužnou funkci).</p> <p><i>nebo</i></p> <p>..systém obsahoval základní kontrolní funkce (například možnost generování sestav vstupů, nebo výpočtových sestav), které by umožnily jeho snadnou kontrolovatelnost.</p> <p>Přes výše uvedené skutečnosti společnost na používaný automatizovaný systém spoléhá a nejsou nastaveny jiné mechanismy jeho kontroly.</p> <p><u>Nejčastější nedostatky automatizovaných systémů:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ nezohledňují výjimky ▶ nejsou přizpůsobeny změněné výrobní struktuře (například novým výrobkům, měrným jednotkám) ▶ nezahrnují do výpočtu všechny výrobky, které mají být zpoplatněny ▶ nepřifazují některým výrobkům váhu obalu, nebo přiřazují nesprávnou váhu obalu ▶ vytváří chyby při převodu kódování výrobků
2	Kontaktní osoba nezná proces	<p>Kontaktní osobou společnosti je zaměstnanec, který nemá se samotným vedením evidence o obalech a tvorbou Výkazu mnoho společného (například manažer oddělení).</p> <p><i>nebo</i></p> <p>Kontaktní osobou společnosti je zaměstnanec, který v rámci evidence o obalech a tvorbě Výkazu provádí jen úzký výsek činností, aniž by měl dostatečné znalosti o ostatních činnostech procesu.</p> <p><i>nebo</i></p> <p>Kontaktní osoba společnosti se změnila, aniž došlo k odpovídajícímu zaškolení.</p>
3	Chybí základní kontrolní mechanismy	<p>Ve společnosti nejsou nastaveny základní mechanismy pro kontrolu správnosti evidence obalů. Často nejsou používány ani jednoduché kontroly typu - kontrola součtů, křížová kontrola, logická kontrola, kontrola správnosti přepisu do Výkazu apod.</p>
4	Absence historických dat snižuje prokazatelnost	<p>Výpočtová databáze společnosti je aktualizována, aniž by byly pravidelně zálohovány její kopie, což znesnadňuje zpětnou kontrolovatelnost.</p>
5	Váhy obalů neodpovídají skutečnosti	<p>Ve společnosti nejsou nastaveny mechanismy zajišťující pravidelné kontroly skutečných jednotkových vah obalů.</p> <p><i>nebo</i></p> <p>Společnost se spoléhá na údaje deklarované dodavateli, nebo mateřskou společností, které mohou být nepřesné.</p> <p><i>nebo</i></p> <p>Společnost ve výpočtu používá průměrné jednotkové váhy bez jakékoli podpůrné dokumentace dokládající způsob jejich výpočtu.</p>
6	Kategorizace obalu ve Výkazu je nepřesná	<p>Osoba, která má na starosti vyplnění Výkazu:</p> <p>..nemá dostatečné znalosti zákona č. 477/2001 Sb., o obalech a ostatních předpisů</p> <p><i>nebo</i></p> <p>..přestože si není jista zařazením, sama "odhadne" kategorii obalu, aniž by věc konzultovala se specialistou společnosti EKO-KOM.</p>
7	Mnoho manuálních úprav zvyšuje chybovost	<p>Používaný způsob vedení evidence obalů vyžaduje velké množství manuálních zásahů, které obecně zvyšují chybovost a znesnadňují zpětnou kontrolu.</p>

3. Projevy charakteristických nedostatků evidence o obalech

Na základě Ověření Výkazů o produkci obalů provedených období roku 2004, 2005 a prvního pololetí roku 2006 jsme identifikovali ty projevy charakteristických nedostatků evidence o obalech, které byly v uvedeném období příčinou rozdílů s dopadem na odměnu. Provedli jsme analýzu trendů vývoje četnosti těchto příčin.

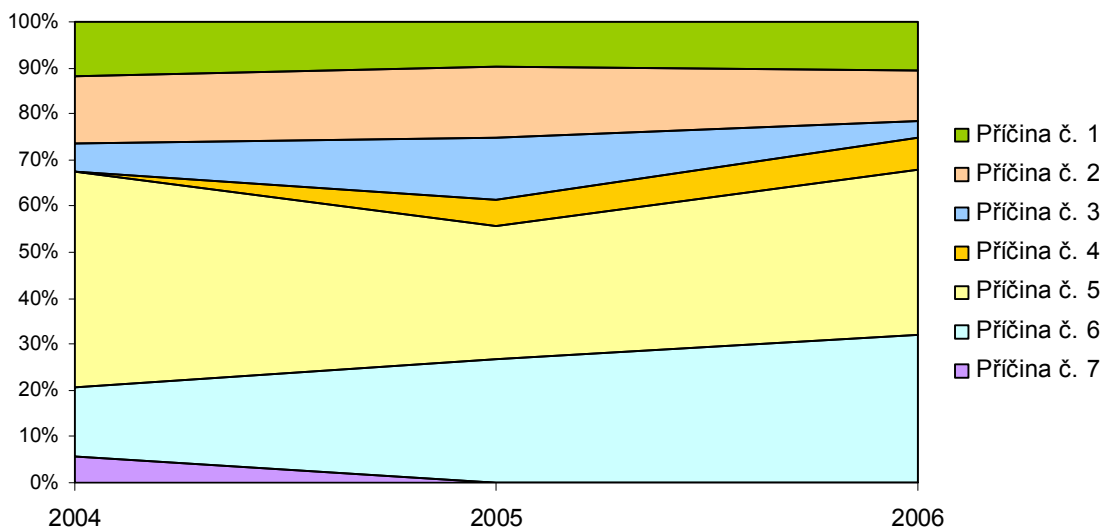
Identifikovali jsme následující skupiny příčin zjištěných rozdílů:

- Příčina č. 1 - Chyba při ručním přepisu dat
- Příčina č. 2 - Chybný vzorec tabulkového kalkulátoru, chyba ve výpočtu
- Příčina č. 3 - Chybné zařazení ve Výkazu
- Příčina č. 4 - Chybné přiřazení Skupinových nebo Přepravních obalů
- Příčina č. 5 - Chybná váha obalu používaná ve výpočtu
- Příčina č. 6 - Neúplnost vykázaných výrobků (obalů)
- Příčina č. 7 - Neexistence systémového přístupu

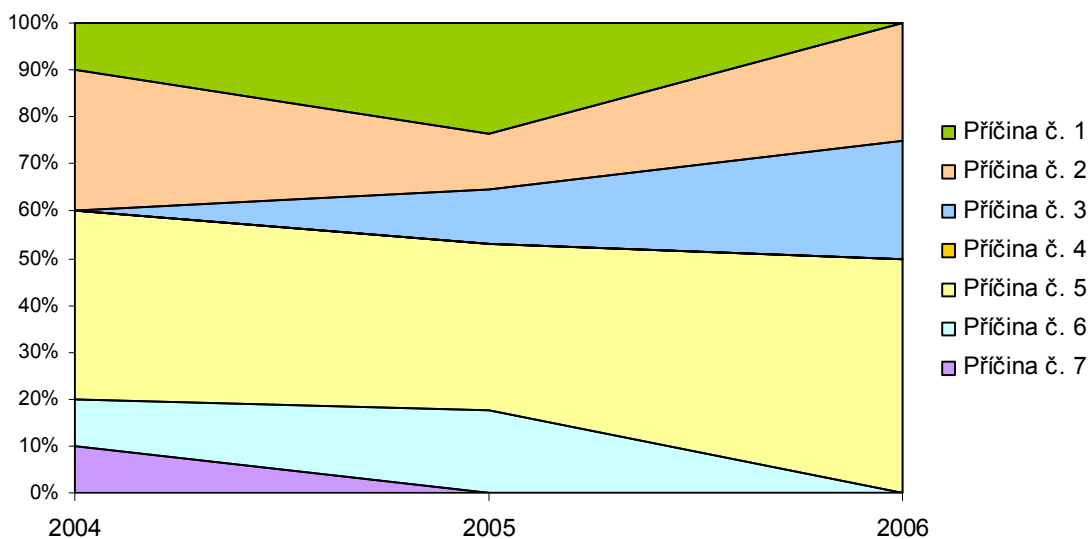
V úvodní části analýzy příčin zjištěných rozdílů je graficky znázorněn vývoj procentního zastoupení příčin zjištěných rozdílů dle jejich četnosti. Následující část analýzy obsahuje komentáře nejdůležitějších trendů.

První níže uvedený graf znázorňuje vývoj procentního zastoupení příčin všech zjištěných rozdílů bez ohledu na výši jejich dopadu na odměnu. Druhý graf pak zobrazuje zastoupení příčin pouze významných rozdílů, tj. rozdílů, jejichž důsledkem byl relativně vysoký přeplatek či nedoplatek odměny. Za 100 % je považován počet všech, resp. významných rozdílů zjištěných v roce 2004, 2005 a prvním pololetí roku 2006.

Procentní zastoupení příčin - všechny zjištěné rozdíly



Procentní zastoupení příčin - pouze významné rozdíly



Za znepokojivý považujeme vývoj Příčiny č. 6 - Neúplnost vykázaných výrobků (obalů), jejíž četnost lineárně roste. Hlavní důvod nesprávností v oblasti úplnosti vykazovaných hodnot vidíme v tom, že kontaktní osoba často není seznámena s postupy při importu vstupních údajů výpočtu množství obalů. Koordinace s pracovníky, kteří import vstupních údajů provádějí, pak nebývá dostatečná, přestože je tento požadavek před termínem Ověření opakovaně zdůrazňován.

Vedle Příčiny č. 6 je nezbytné sledovat vývoj Příčiny č. 2 - Chybný vzorec tabulkového kalkulátoru, chyba ve výpočtu. Zmíněné dvě příčiny považujeme za nejvíce „aktuální“.

Těžiště problému v oblasti rozdílů vzniklých chybou ve výpočtu spočívá ve skutečnosti, že se společnosti při vedení evidence o obalech stále více spoléhají na používané technologie. Automatizované systémy sice zabrání drobným chybám vzniklým v důsledku manuální chyby (což lze pozorovat také u trendů Příčiny č. 1 - Chyba při ručním přepisu), nicméně nemohou fungovat bez systematické kontroly a pravidelné aktualizace. Pevně nastavené systémové parametry totiž neumožňují včasnou reakci na změny ve výrobním sortimentu, či specifikaci používaných obalů. Roli kontaktní osoby považujeme v této oblasti za nezastupitelnou.

Z výše uvedených grafů dále chceme upozornit na trend Příčiny č. 3 – Chybné zařazení ve Výkazu. Přestože se četnost výskytu rozdílů vzniklých chybným zařazením celkově snižuje, roste zároveň jejich závažnost. Příčinu lze hledat ve skutečnostech popsanych u Příčiny č. 6., tj. je nutné si uvědomit, že automatizované systémy nemohou nahradit logický úsudek, nebo konzultaci se specialisty společnosti EKO-KOM.

Přetrvávajícím zdrojem rozdílů je Příčina č. 5 - Chybná váha obalu používaná ve výpočtu. Důvodem je, že zejména velké společnosti mnohdy spoléhají na údaje od mateřské společnosti, nebo dodavatelů, aniž by tyto údaje systematicky kontrolovaly. V odpovědi na častý argument, že jsou kontroly vah u všech obalů prakticky nerealizovatelné, poukážeme na to, že kontrolovány by měly být alespoň nejčastěji používané obaly.

4. Případové studie

Následující případové studie demonstrují identifikované nedostatky evidence o obalech a jejich projevy v praktických situacích.

SPOLEČNOST A

Situace:

Společnost A je součástí mezinárodní korporace, která používá jednotný centrální logistický systém. Účetní systém Společnosti A funguje odděleně od centrálního logistického systému, avšak komunikuje s ním pomocí přednastavených systémových vazeb. Účetní a centrální logistický systém Společnosti A používá každý jiné kódové označení výrobků.

K evidenci o obalech pak Společnost A využívá automatizovaný systémový modul, který je přímo propojen s oběma jmenovanými systémy. Tento systémový modul byl vytvořen před pěti lety specialistou, který již ve společnosti nepracuje. Postup tvorby systémového modulu nebyl zdokumentován. Útvar IT byl nedávno celosvětově centralizován a sídlí v Japonsku. Ve společnosti nadále pracují pouze dva správci sítě. Systémový modul nebyl od okamžiku jeho vytvoření aktualizován.

Kontaktní osoba Společnosti A na konci každého čtvrtletí zvolí v dialogovém okně systémového modulu příslušné období, klikne na tlačítko „OK“ a systémový modul automaticky vypočítá množství obalů v tunách dle členění EKO-KOM. Vypočtené

hodnoty kontaktní osoba Společnosti A přepíše do Výkazu o produkci obalů.

Hlavní nedostatky:

- Kontaktní osoba, útvar IT, ani správci sítě neznají systémový modul
- Fungování systémového modulu není zdokumentováno
- Nejsou nastaveny a aplikovány mechanismy kontroly systémového modulu
- Systémový modul není aktualizován

Možné důsledky:

- Nové výrobky nejsou zahrnuty do výpočtu
- Změny balení výrobků nejsou zohledněny ve výpočtu
- Převod odlišných kódových označení u části výrobků není funkční; tyto výrobky tak nejsou zahrnuty do výpočtu

SPOLEČNOST B

Situace:

Společnost B je lokální výrobní podnik, který produkuje dvě odlišné skupiny výrobků. Třetí skupinu pak tvoří zboží nakupované od dodavatele, který není zapojen v systému sdruženého plnění EKO-KOM.

Způsob evidence obalů je pro všechny skupiny výrobků prováděn pomocí jednoduché aplikace programu Excel. Způsob výpočtu odměny v dané aplikaci je však u každé skupiny odlišný.

Váha obalů výrobků z první skupiny je stanovena jako 15 % z brutto váhy jednotlivých výrobků. Uvedený procentní podíl byl stanoven v minulosti, současná kontaktní osoba však již neví, jak ho bylo dosaženo. Přesnost používaného procentního podílu není systematicky kontrolována.

S ohledem na podobnost obalů výrobků ve druhé skupině se Společnost B rozhodla pro zjednodušení výpočtu přiřazením konstantní váhy obalu všem výrobkům v dané skupině. V průběhu posledního roku začala Společnost B rozšiřovat sortiment druhé skupiny novými výrobky. Ve srovnání se stávajícími výrobky mají nové výrobky odlišné rozměry a váhu, proto jim byla váha obalu přiřazena jako procentní podíl z konstantní váhy obalu používané u stávajících výrobků.

Pro účely výpočtu množství obalů v rámci třetí skupiny, nakupovaného zboží, jsou používány údaje o jednotkových vahách obalů získané od dodavatele. Při náhodném vážení výrobků v rámci přejímky zboží bylo zjištěno, že skutečná váha obalů se významně liší od váhy deklarované dodavatelem.

Hlavní nedostatky:

- Způsob stanovení váhy obalů není založen na skutečné váze obalů
- Způsob stanovení váhy obalů není znám
- Správnost vah obalů používaných ve výpočtu není kontrolována

Možné důsledky:

- Změny balení výrobků nejsou zohledněny ve výpočtu
- Změny výrobní struktury nejsou dostatečně reflektovány ve výpočtu
- Množství obalů vypočtené na základě odhadovaných vah není přesné

SPOLEČNOST C

Situace:

Společnost C je jednou z předních firem ve svém odvětví. Je rozdělena na dvě divize. Každá divize sídlí na jiném místě, má specifický sortiment výrobků a vede evidenci o obalech odlišným způsobem. Výkazy o produkci obalů jsou vytvářeny v každé divizi zvlášť, následně jsou v centrále Společnosti C sumarizovány do Výkazů za společnost.

Divize 1 vychází při výpočtu z údajů o množství vyskladněných výrobků. Tyto údaje jsou získávány vedoucím skladu, který každý výrobek vyhledá v logistickém systému a údaj o vyskladněném množství vypíše do souhrnné tabulky, kterou poté v tištěné podobě posílá interní poštou odpovědné osobě Divize 1. Tato osoba přepisuje obdržené údaje zpět do elektronické podoby, pomocí programu Excel vypočítá množství obalů v tunách a přenesení do Výkazů za divizi. Každé čtvrtletí je k výpočtu používána stejná excelová tabulka, vždy je pouze aktualizována obalová struktura a přepsáno množství prodaných výrobků.

Odpovědná osoba Divize 2 ručně přepisuje údaje o množství prodaných výrobků z jednotlivých vydaných faktur do excelové tabulky, neuvádí zde však čísla faktur, ze kterých údaj přepsala. V průběhu jednoho čtvrtletí je takto přepsaných faktur přibližně 400. Pomocí vzorců excelové tabulky je vypočteno množství obalů v tunách. Vzorce nemají jednotnou podobu, stejné obaly jsou u různých výrobků nazývány odlišně, tabulka je nepřehledná. Údaje o množství obalů jsou zaneseny do Výkazů za divizi.

Výkazy o produkci obalů za jednotlivé divize Společnosti C jsou sumarizovány v centrále Společnosti C sekretářkou manažera prodeje, který je kontaktní osobou. Prodejní manažer se vyskytuje v centrále Společnosti C pouze zřídka, jeho sekretářka je tedy pověřena odesláním sumarizovaných Výkazů společnosti EKO-KOM.

Hlavní nedostatky:

- Neprobíhá systematická kontrola, přestože je používán způsob výpočtu náchylný k chybám (dochází k velkému množství manuálních úprav, je použito mnoha různých vstupních a výpočtových sestav)
- Některé postupy neumožňují systematickou kontrolu
- Neexistuje osoba, která by měla dostatečné znalosti celého procesu evidence o obalech
- V důsledku nedostatečné komunikace a koordinace jsou prováděny zbytečné kroky, které zvyšují pravděpodobnost chyby
- Výpočtová tabulka Divize 1 není zálohována

Možné důsledky:

- Převod mezi jednotlivými vstupními a výpočtovými sestavami obsahuje chyby
- Vzniklé chyby nejsou dlouhodobě odhaleny

5. Doporučení

Na základě zkušeností získaných v průběhu Ověření provedených v období roku 2004, 2005 a prvního pololetí roku 2006 považujeme následujících deset doporučení za klíčové body v procesu evidence o obalech:

1. Způsob fungování automatizovaného systému je řádně zdokumentován.
2. Systémové parametry automatizovaného systému jsou pravidelně aktualizovány.
3. Jsou nastaveny a používány mechanismy kontroly správnosti fungování automatizovaného systému.
4. Kontaktní osoba má dostatečné znalosti o všech krocích procesu evidence o obalech.
5. Všechny osoby zúčastněné v procesu evidence o obalech znají svou roli.
6. Probíhá systematická kontrola vah obalů, které jsou používány ve výpočtu.
7. Úplnost údajů vstupujících do výpočtu a výpočet množství obalů podléhá kontrole.
8. Nejasnosti jsou konzultovány se specialistou společnosti EKO-KOM.
9. Dokumentace ke všem krokům procesu evidence o obalech je archivována.
10. Je minimalizován počet manuálních zásahů do přednastaveného způsobu výpočtu.