

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Implementace strategického plánu do podnikových
procesů**

Strategic Plan Implementation into Firm's Processes

Bc. Markéta Votrubcová

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Implementace strategického plánu do podnikových procesů“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne.....

.....

Bc. Markéta Votrubcová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce, panu doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D., za velikou ochotu, odbornou podporu a cenné rady, které mi poskytl během jejího vypracovávání.

Také bych chtěla poděkovat panu Ing. Petru Janouškovi, finančnímu řediteli ve společnosti Molins, s. r. o., za jeho plnou podporu, poskytnutí veškerých potřebných materiálů a informací pro zpracování práce a výjimečnou časovou přizpůsobivost.

Spolupráce s nimi pro mě byla cennou zkušeností a velice si jí vážím.

Obsah

1. ANALÝZA PROSTŘEDÍ, KDE FIRMA PŮSOBÍ	8
1.1. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY SPOLEČNOSTI	8
1.2. MAKROPROSTŘEDÍ.....	10
1.3. MEZOPROSTŘEDÍ	13
1.4. MIKROPROSTŘEDÍ.....	18
2. STŘEDNĚDOBÝ PLÁN ROZVOJE FIRMY	29
2.1. STRATEGICKÉ CÍLE.....	29
2.2. VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	33
2.2.1. Plán výnosů.....	33
2.2.2. Plán nákladů.....	38
2.3. ROZVAHA	47
2.3.1. Plán Aktiv.....	47
2.3.2. Plán pasiv	49
2.4. CASH FLOW	53
3. ANALÝZA PROCESŮ V PODNIKU	54
3.1. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	54
3.2. DEFINICE PROCESU	55
3.3. ŘÍDÍCÍ PROCESY	56
3.4. HLAVNÍ PROCESY.....	59
3.5. PODPŮRNÉ PROCESY	62
3.6. MAPA PROCESŮ.....	67
3.7. WORK FLOW U JEDNOTLIVÝCH TYPŮ VÝROBKŮ.....	70
4. TRANSFORMACE VYMEZENÝCH KPI DO PROCESNÍ ARCHITEKTURY PODNIKU	74
5. ANALÝZA EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI PODNIKOVÝCH PROCESŮ	77
5.1. ROZPOČET NÁKLADŮ DO HLAVNÍCH PROCESŮ	81
5.2. ROZPOČET MARŽE DO HLAVNÍCH PROCESŮ	85

6. NÁVRH NÁKLADOVÉ OPTIMALIZACE PROCESŮ.....	87
7. ZÁVĚR	88
SEZNAM TABULEK.....	91
SEZNAM OBRÁZKŮ	93
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	94
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
SEZNAM PŘÍLOH.....	98

Úvod

Hlavním cílem diplomové práce „Implementace strategického plánu do podnikových procesů“ je vymezit procesy ve firmě a následně rozpočítat celkové náklady a marži (vypočtené ve finančním plánu) do procesů hlavních.

Unikátnost této práce tkví v tom, že je ryze prakticky zaměřená a zabývá se tématem, ke kterému není příliš teoretických pramenů. Její vypracování bylo možné jen díky úzké spolupráci s firmou Molins, s. r. o.

Firma Molins, s. r. o., je dceřinou společností holdingu Molins PLC, který má sídlo ve Velké Británii. Molins, s. r. o., vznikla z původní firmy Škoda Tabákové stoje, s. r. o., a zabývá se výrobou tabákových strojů a náhradních dílů.

Diplomovou práci je možné rozdělit do pěti základních částí.

V první části je charakterizována společnost Molins, s. r. o., a provedena analýza prostředí, ve kterém firma působí. Součástí této kapitoly je také popis holdingu a výhod a povinností, které z účasti v něm firmě Molins, s. r. o., plynou.

V úvodu druhé části jsou shrnuty strategické cíle, které jsou následně rozpracovány na cíle krátkodobé. Na ně navazuje podrobné vypracování Výkazu zisku a ztráty, Rozvahy a Cash flow na období plánu (2014 – 2016).

Třetí část je stěžejní, jelikož zde jsou určeny řídicí, hlavní a podpůrné procesy ve společnosti Molins, s. r. o., a jejich vzájemná provázanost, která je následně graficky znázorněna prostřednictvím mapy procesů. Hlavní procesy jsou dále rozpracovány do work flow jednotlivých výrobků.

Ústředním bodem čtvrté části je vymezení klíčových ukazatelů výkonnosti procesů tak, aby plnění každého z cílů bylo možné kontrolovat v průběhu roku.

Pátá část se zabývá hlavním cílem diplomové práce, a to rozpočtem nákladů a marže za rok 2014 do hlavních procesů. Z něj následně vychází návrh dalšího postupu tak, aby bylo možné docílit nákladové optimalizace klíčových procesů ve firmě Molins, s. r. o.

1. Analýza prostředí, kde firma působí

V této kapitole bude popsána společnost Molins, s. r. o., a prostředí, ve kterém působí a které má na ni bezprostřední vliv.

1.1. Základní charakteristiky společnosti

Společnost Molins, s. r. o., byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2001, kdy se také stala součástí skupiny Molins PLC. Mateřská společnost – Molins PLC je významným dodavatelem strojů, náhradních dílů a souvisejících služeb v tabákovém průmyslu v celosvětovém měřítku.

Základní charakteristiky společnosti:

Obchodní firma: Molins, s.r.o.

Sídlo: Plzeň, Korandova 2883/12, PSČ 301 00

Identifikační číslo: 252 47 875

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkování obchodu a služeb
- stavba strojů s mechanickým pohonem
- generální opravy a rekonstrukce strojů s mechanickým pohonem
- konstrukční práce ve strojírenství
- nástrojařství
- zámečnictví
- kovoobráběčství
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

Statutární orgán: jednatel: Ing. Jiří Honomichl

Společníci: Molins PLC

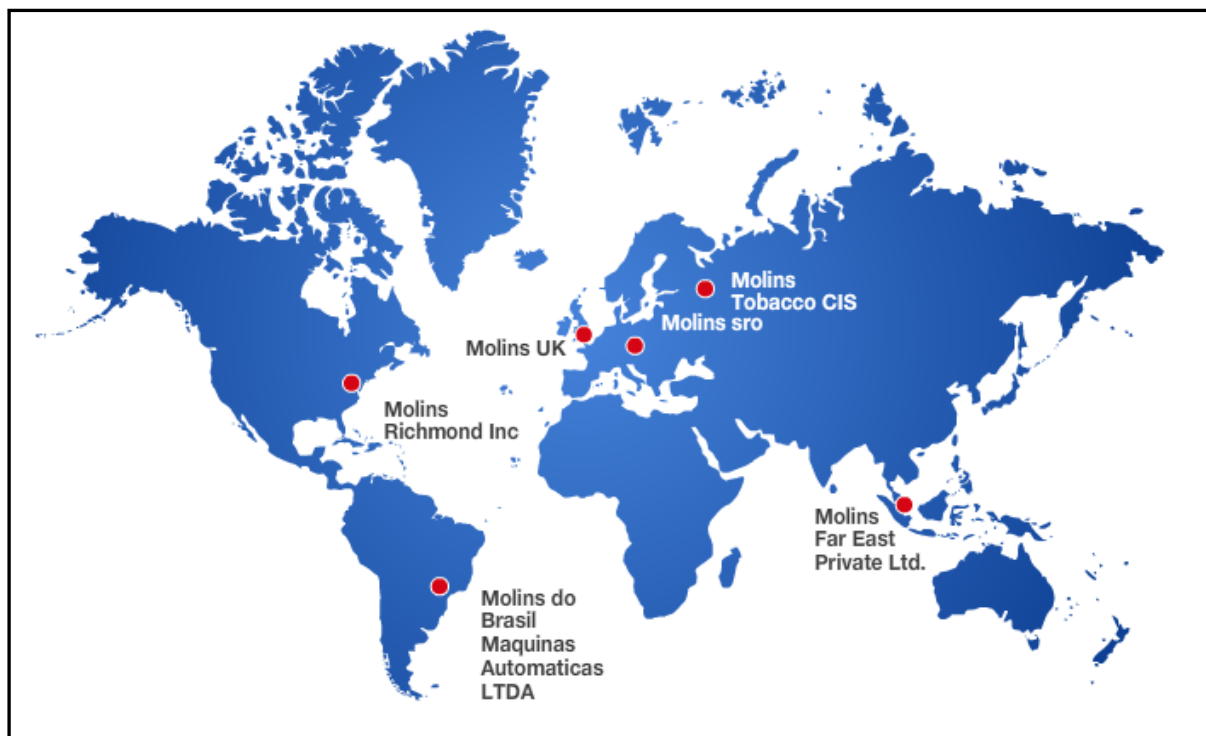
Základní kapitál: 100 000,- Kč

[29]

Jak již bylo řečeno firma Molins, s. r. o., je součástí skupiny Molins PLC, která má celosvětovou působnost. Její základní dělení je na tři divize: Scientific services,

Packaging machinery a Tabacco Machinery. Molins, s. r. o., je součástí divize Tabacco Machinery. Rozmístění poboček v rámci Molins Tobacco Machinery je znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Působnost Molins Tobacco Machinery



Zdroj: [21]

Jak je patrné ze základních charakteristik, společnost Molins, s. r. o., je 100% vlastněna společností Molins PLC.

Ve společnost Molins, s.r.o., pracuje 188 zaměstnanců, z toho 9 z nich na vedoucích pozicích. Jejím hlavním produktem je výroba tabákových strojů (stroje na výrobu filtrů do cigaret, stroje na výrobu cigaret a v roce 2014 nově zařadila do výroby i stroje na balení cigaret do krabiček), které prodává prostřednictvím mateřské společnosti zákazníkům. Další produkce se zaměřuje na výrobu náhradních dílů k tabákovým strojům.

V neposlední řadě společnost vyrábí vysoce technologicky náročné výrobky pro třetí strany (nejedná se o sériovou výrobu), kterými vyplňuje volné výrobní kapacity.

1.2. Makroprostředí

Do analýzy makroprostředí patří externí faktory, které podnik nemůže nikterak ovlivnit (existují nezávisle na podniku).

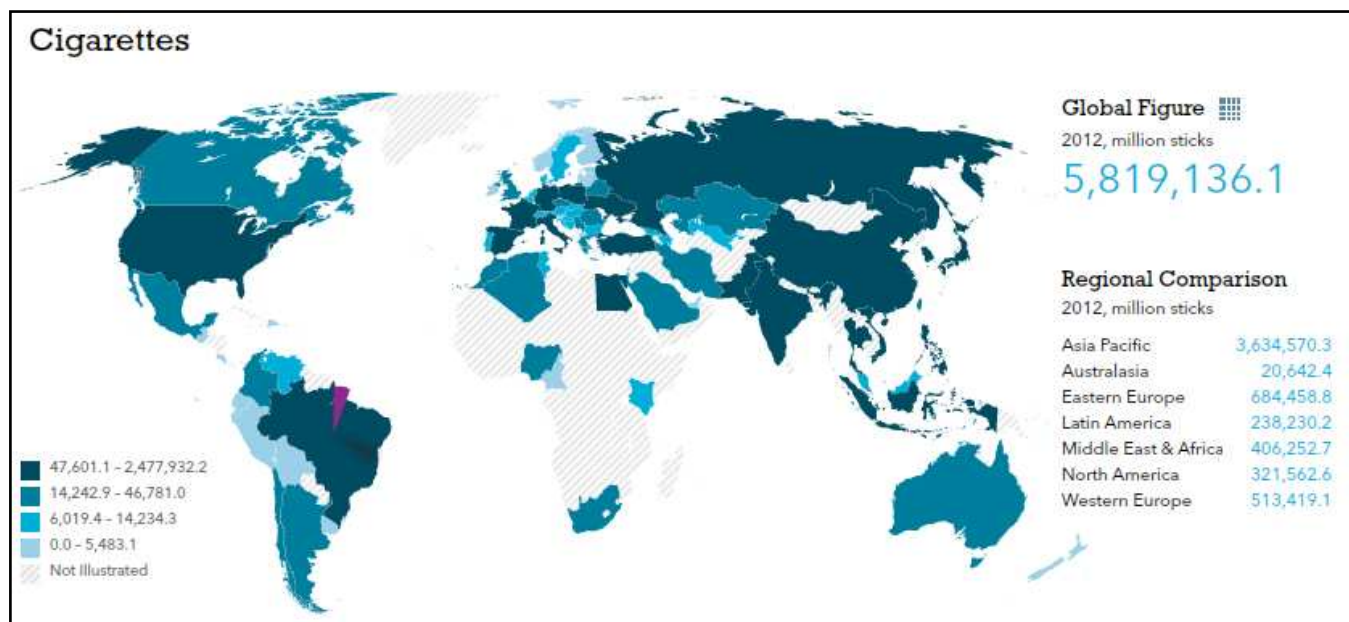
Demografie a sociální prostředí

Demografie nemá na firmu z hlediska charakteru jejich výrobků přímý vliv, ale spotřeba cigaret na jednotlivých trzích má vliv na množství potenciálních zákazníků Molins PLC na těchto trzích a tudíž i na společnost Molins, s. r. o., která stroje vyrábí.

Nejvýznamnější zákazníci společnosti Molins, s. r. o., působí zejména na trzích v Latinské Americe (Brazílie, Argentina, Chile a Belize), na středním východě a v Africe (Egypt, Alžírsko), v Asii a Pacifiku (Vietnam, Thajsko, Singapur) a ve východní Evropě (Ukrajina).

Na následujícím obrázku je zobrazena celosvětová spotřeba cigaret v roce 2012 (v milionech kusů), kde na nejtmašších plochách je roční spotřeba kusů cigaret nejvyšší. Bohužel v celosvětových statistikách nejsou dostupné informace o všech státech, proto srovnání spotřeby cigaret v jednotlivých regionech není úplné.

Obrázek 2: Celosvětová spotřeba cigaret v roce 2012 (v milionech kusů)



Zdroj: [15]

Každopádně i z těchto informací je patrné, že společnost Molins, s. r. o., dodává své výrobky zejména do regionů s velice vysokou spotřebou cigaret (viz obrázek 2).

V další tabulce je zobrazena historie vývoje spotřeby cigaret a její predikce až do roku 2016.¹ V letech 2010 – 2016 je předpokládán největší pokles ve spotřebě cigaret v Austrálii, západní Evropě a v Severní Americe. Firma Molins, s. r. o., má na těchto trzích pouze drobné zákazníky.

Tabulka 1: Historický vývoj a predikce spotřeby cigaret v letech 2010-2016

Region	2010	2011	2012	2013	2014	2016	2010 – 2016
Svět	0	0,26%	0,28%	0,24%	0,70%	1,38%	2,89%
Asie a Pacifik	0	2,32%	2,53%	1,40%	1,81%	3,27%	11,84%
Austrálie	0	-4,84%	-3,24%	-3,28%	-3,69%	-8,69%	-21,68%
Východní Evropa	0	-2,92%	-1,95%	-1,69%	-1,74%	-3,16%	-10,96%
Latinská Amerika	0	-4,01%	-4,45%	-1,87%	-0,40%	-1,75%	-11,92%
Střední východ a Afrika	0	1,88%	-3,77%	1,11%	1,51%	3,13%	3,77%
Severní Amerika	0	-2,80%	-3,51%	-2,19%	-1,57%	-2,95%	-12,37%
Západní Evropa	0	-5,50%	-3,82%	-3,46%	-2,73%	-3,86%	-17,94%

Zdroj: [15]

Ze sociologického pohledu je problémem (dotýkajícím se i firmy Molins, s. r. o.) nedostatek odborně kvalifikovaného obyvatelstva v produktivním věku (tzn. na trhu práce je nedostatečné množství uchazečů vhodných na volné pozice ve strojírenství).

Legislativa

Společnost Molins, s.r.o., je povinna dodržovat, stejně jako ostatní podniky, platné zákony a normy ČR. Sem se řadí zejména obchodní zákoník, zákoník práce, daňové zákony a občanský zákoník.

Další povinnosti má společnost na základě manipulování s tabákem, který používá při testování strojů, protože tabák používaný na testování je ve zvláštním celním režimu. To znamená, že společnost musí stejné množství tabáku, které přijme na testování provozu strojů poté vrátit k likvidaci, nebo je povinna doplatit spotřební daň z tabáku a tabákových výrobků za chybějící množství.

Společnost Molins, s.r.o., má také povinnosti plynoucí z účasti holdingu Molins na londýnské burze, kde jsou kotovány její akcie. Molins PLC má povinnost nově čtyřikrát ročně vydávat auditovanou zprávu.

¹ Rok 2013 je také predikován, protože v současné době nejsou k dispozici konkrétní údaje o spotřebě cigaret v jednotlivých zemích za tento rok. Růst či pokles je vždy počítán porovnáním daného roku s rokem předchozím, vyjma sloupečku „2010-2016“, kde je vyčíslen celkový růst/pokles od roku 2010 do roku 2016.

Ekonomické prostředí

Na výsledky společnost Molins, s. r. o., má z ekonomického hlediska vliv zejména vývoj měnových kurzů, hlavně britské libry, protože obchody ve skupině jsou realizovány v této měně. Jak je z následujícího obrázku patrné, za období únor 2013 až leden 2014 bylo rozpětí měnového kurzu od 29,05 GBP/CZK do 33,22 GBP/CZK. Na grafu je zřejmý dopad intervencí ČNB, který se uskutečnil 7. listopadu 2013.

Tedy ČNB zahájila devizové intervence na oslabení koruny na hladinu 27 CZK/EUR. (kvůli dvouprocentnímu inflačnímu cíli). Miroslav Singer (guvernér ČNB) uvedl, že intervence ČNB bude trvat minimálně do roku 2015. Ačkoliv se intervence ČNB týká kurzu eura, má dopad i na vývoj ostatních kurzů vůči koruně. [14] [26]

Obrázek 3: Vývoj měnového kurzu GBP/CZK od 2/2013 – 1/2014



Zdroj: [20]

Politické prostředí

Politické prostředí v České republice je v současné době relativně stabilní a na firmu nemá žádný významný dopad, stejně tak politické prostředí v rámci celé Evropské Unie.

Ekologie

V současné době se od všech podniků očekává, že se budou chovat šetrně k životnímu prostředí. Zásadním rozhodnutím v tomto směru bylo pro firmu zapojení se do programu EKO-KOM. Firma se tak zavázala recyklovat vlastní obalové materiály, které jí její zákazníci zašlou zpět.

Technologie

V odvětví výroby tabákových strojů, kde firma Molins, s. r. o., působí, nedochází k vývoji nových postupů jak cigaretu, filtr či krabičku vyrobit, ale k neustálému zlepšování těchto postupů tak, aby bylo možné vyrobit větší množství cigaret za minutu. Tato zlepšení má každá firma chráněna patenty a užitnými vzory.

1.3. Mezoprostředí

V této části je analyzováno mezoprostředí Molins, s.r.o., které společnost může do jisté míry ovlivnit nástroji marketingu.

Konkurence

Jak již bylo řečeno, společnost se zaměřuje na výrobu tabákových strojů a náhradních dílů na ně a dále na výrobu specifických výrobků náročných na technologii pro třetí strany. Ve výrobě tabákových strojů a náhradních dílů má ve světovém měřítku tyto konkurenty:

Hauni Nemu

Nejsilnější konkurent Molins, s. r. o., je společnost Hauni Nemu. Byla založena v roce 1946 a nyní má celosvětovou působnost. Její sídlo se nachází v Německu v Hamburku, ale výrobní závody má také v Maďarsku, Francii, v jihovýchodní Asii a ve Spojených státech. Dále má po celém světě rozmístěny reprezentativní a prodejní centra. Specializuje se nejen na výrobu strojů na výrobu cigaret, ale její produktové portfolio zahrnuje i stroje na zpracování tabáku. Firma Hauni Nemu má také široký sortiment poskytovaných služeb, počínaje službami pro start-up a konče službami pro online správu. [17]

G.D.

Společnost G.D. byla založena v Bologni v Itálii v roce 1923 a od 60. let se začala také zabývat tabákovým průmyslem. Dnes má celosvětovou působnost (operuje ve 110 zemích). Společnost je součástí skupiny Coesia (skupina inovativních průmyslových podniků), ve které má silnou oporu. Do portfolia jejích produktů patří stroje na výrobu cigaret, filtrů a baličích strojů. [16]

Tyto dvě firmy jsou konkurenty Molins, s. r. o., se kterými se setkává při výběrových řízeních. Obě firmy jsou větší než Molins, s. r. o. – jejich konkurenční výhodou je, že jsou schopny vyrobit velké množství strojů za nižší ceny. Do loňského roku (2013) patřilo mezi jejich konkurenční výhodou i to, že nabízejí kompletní strojové řešení (včetně baličky na cigarety), ale od roku 2014 má i firma Molins, s. r. o., ve svém portfoliu tento typ stroje.

Konkurenční výhodou Molins, s. r. o., je schopnost vyrobit stroje v kratších časových intervalech, např. nabízí expedici stroje do 4 měsíců oproti svým konkurentům, kteří nabízejí dodání stejného typu stroje do jednoho roku. V dalších třech letech (2014 až 2016) není předpoklad, že se tyto podmínky změní.

Posledním možným potenciálním konkurentem je popsán níže.

China Tobacco Machinery Group Corp. Ltd

China Tobacco Machinery Group Corp. Ltd. sídlí v Číně. Jedná se o státem vlastněný a chráněný podnik, který zaštiťuje 4 dceřiné společnosti. Ty se zabývají výrobou tabákových strojů. O této společnosti ještě před jedním rokem nebylo příliš dostupných informací. O jejím růstu (a tím pádem zvětšující se hrozbě v podobě silného konkurenta) svědčí nově vzniklé internetové stránky jejích dvou dceřiných společností v anglickém jazyce. Z nich je konkurentem společnosti Molins, s. r. o., dceřiná společnost Xuchang Tobacco Machinery Co. Ltd., která sídlí ve městě Suchany v provincii Henan. Ta se zabývá výrobou tabákových strojů. Druhá dceřiná společnost, o které jsou dostupné informace na internetu (Qinhuangdao Tobacco Machinery Co., Ltd) se zabývá výrobou strojů na sušení a řezání tabáku, tudíž pro společnost Molins, s. r. o., není konkurentem. [18] [23] [24]

S firmou China Tobacco Machinery Group Corp. Ltd se prozatím firma Molins, s. r. o., na výběrových řízeních neseťká a není zde předpoklad, že se tak stane v dalších třech

letech. Nicméně je zapotřebí s touto firmou počítat jako s možným konkurentem v časovém horizontu 5 let a více.

Konkurenti u výrobků pro třetí strany

Pokud se jedná o výrobu výrobků pro třetí strany, jde o výrobky, které s tabákovým průmyslem nemají nic společného. Zde se firma zaměřuje zejména na výrobky, jejichž výroba je vysoce technologicky náročná a nejedná se o sériovou výrobu (v tomto případě by nemohla konkurovat svojí cenou). Tudíž její konkurenti jsou všechny firmy, které se zabývají výrobou tohoto typu výrobku.

Výhodou společnosti Molins, s.r.o., je flexibilita při výrobě a vysoká kvalita vyráběných výrobků, při níž se firma dokáže maximálně přizpůsobit požadavkům zákazníků. Její bezkonkurenční výhodou je dodávání výrobků zákazníkům ve smluveném termínu, kde vysoce vyniká nad svojí konkurencí.

Bariéry vstupu nové konkurence

Výhodou společnosti Molins, s.r.o., je, že v jejím oboru podnikání jsou značné bariéry vstupu potenciálních nových konkurentů. Jedná se zejména o vysokou kapitálovou náročnost a potřebné know how pro výrobu. Další nezanedbatelnou součástí úspěšné firmy v tomto oboru je lidský kapitál, který je náročné získat.

Firma má také velké množství referencí od svých zákazníků, které hrají důležitou roli při získávání nových zákazníků.

Tyto bariéry jsou pro sledované období (2014-2016) na trzích, kam společnost Molins, s. r. o. dodává neměnné.

Substituční výrobek

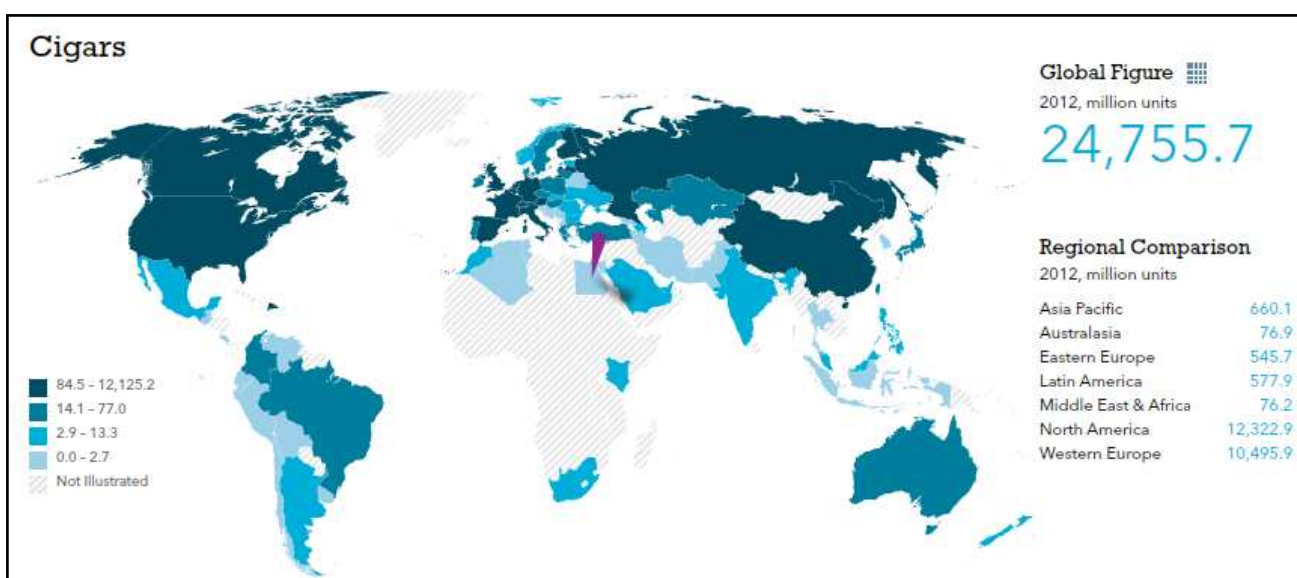
Odvětví výroby tabákových strojů je velice specifické. Každá konkurenční firma dodává své specifické produkty s odlišnými komponenty, designem, včetně svých vlastních systémů (jedinečného know how).

Poptávku po tabákových strojích také ovlivňuje spotřeba cigaretových substitutů na trzích, kam společnost Molins, s. r. o. dodává. Mezi ně se řadí elektronické cigarety, doutníky a ROY (roll your own) tzn. výrobky na domácí výrobu cigaret (ty jsou ale menšinovou záležitostí, proto nebudou dále rozebírány).

Na trzích, kam společnost Molins, s. r. o. dodává své stroje, je poptávka po elektronických cigaretách minimální, takže nikterak neovlivňuje počet zákazníků společnosti v těchto oblastech (poptávka po elektronických cigaretách je největší v Severní Americe, západní Evropě a Číně).

Poptávka po doutnících je nejvyšší v Severní Americe, západní Evropě, Rusku a Číně, jak je patrné z následujícího obrázku, kde nejtmavší části zobrazují nejvyšší poptávku po doutnících. Proto ani přístroje na výrobu doutníků nejsou pro společnost substitutem, který by ji ohrožoval.

Obrázek 4: Spotřeba doutníků v roce 2012 (v milionech kusů)



Zdroj: [15]

Společnost Molins, s. r. o. předpokládá stejný průběh vývoje i v následujících 3 letech (2014-2016).

Dodavatelé

Společnost Molins, s. r. o., nakupuje část dílů potřebných pro výrobu tabákových strojů od mateřské společnosti z Velké Británie. Jejich ceny i podmínky dodání jsou pevně stanoveny mateřskou společností a Molins, s. r. o., nemá možnost je ovlivnit.

Nejvýznamnějším dodavatelem společnosti Molins, s. r. o., mimo její mateřské společnosti je společnost TMQS GmbH (Tobacco Machinery Quality Spares), která firmě dodává specifické díly potřebné pro výrobu tabákových strojů. Její vliv je tak zásadní, že pokud dojde k nedodržení dodacích lhůt z její strany, hrozí zpoždění dodávek samotné Molins, s. r. o. Vzhledem k tomu, že společnost nemá jiného

dodavatele, kterým by mohla tuto společnost nahradit, musí akceptovat její podmínky, které zahrnují i neustálé navyšování cen.

Mezi další dodavatele společnosti patří například společnosti Siemens nebo Lenze, s. r. o. Jejich vliv je také velký, ale ne tak zásadní jako společnosti TMQS. Aby společnost částečně předešla problémům s dodávkami, rozřazuje své dodavatele do tří skupin, a to doporučení dodavatelé, způsobilí dodavatelé a podmíněčně způsobilí dodavatelé. Její dlouhodobou snahou je navazovat spolupráci s dodavateli, kteří se řadí do první skupiny.

Zákazníci

Společnost má dvě skupiny zákazníků. První skupině zákazníků prodává tabákové stroje a náhradní díly na ně. Ty jim prodává nepřímo, prostřednictvím skupiny (nedojednává přímo kontrakty se zákazníky, ale je zde pro ni úkolem výroba tabákových strojů a náhradních dílů dle zaslané objednávky od mateřské společnosti).

Druhou skupinu zákazníků tvoří tzv. třetí strany. Těm dodává specifické výrobky, které nesouvisí s tabákovým průmyslem. Třemi nejvýznamnějšími zákazníky v této skupině jsou: Škoda JS, a. s., Driessen Aerospace CZ, s. r. o., a Belvac Production Machinery, Inc, Aero Vodochody. Největší objem zakázek za rok 2013 pocházel od firmy Belvac Production Machinery, ale jejich pořadí se mění každým rokem.

Vyjednávací síla těchto společností tkví zejména v ovlivnění lhůty splatnosti faktur. Firmy Škoda JS, a. s. a Driessen Aerospace CZ, s. r. o. si vyjednaly 30-ti denní lhůtu splatnosti, oproti standardní 14-ti denní. To ale firma nebere jako velký ústupek.

U nových zákazníků společnosti, kde firma stojí o jejich spolupráci, je vyjednávací síla větší. Když firma chce získat nového zákazníka, je ochotna mu vyhovět a lhůtu splatnosti faktur prodloužit až na 90 dnů.

Další vyjednávání zákazníků se týká především ceny. Firma Molins, s. r. o., se nechce cenově podbízet, snaží se spíše přesvědčit zákazníka, že za danou cenu dostane odpovídající kvalitu. Proto v případech, kdy zákazníci útočí pouze na cenu až pod náklady firmy, společnost většinou od vyjednávání odstupuje.

1.4. Mikroprostředí

Mikroprostředí popisuje vnitřní prostředí firmy, které může firma svými chováními plně ovlivnit.

Holding

Jak již bylo řečeno, společnost Molins, s. r. o. je dceřiná společnost mateřské společnosti Molins PLC. V následujícím textu bude rozebráno fungování vztahů uvnitř této holdingové společnosti.

Strategické cíle

Stanovování strategických cílů v holdingu neprobíhá pouze shora dolů, ale také zdola nahoru. Jedná se o provázaný obousměrný tok informací, na jehož konci vyjde upřesněný výhled na vývoj holdingu v následujících třech letech.

Firma Molins, s. r. o., obdrží od mateřské společnosti strategické cíle na další období (3 roky). Mezi strategické cíle, které má firma Molins, s. r. o., stanovené mateřskou společností patří:

- výše tržeb celkem
- výše operačního zisku
- výše tržeb za výrobky pro třetí strany

Dále si firma Molins, s. r. o., může určit svoje cíle, které ale musí schválit mateřská společnost. Mezi dlouhodobé cíle, které si stanovuje firma sama, patří zejména:

- udržení nákladové sazby za hodinu práce pod úroveň 1000,- Kč za hodinu práce (ta zahrnuje vše kromě spotřeby přímého materiálu)
- počet nových zákazníků, které chce firma za dané období získat
- investice a další

Sales plán

Společnost Molins, s. r. o. obdrží od své mateřské společnosti také podrobný Sales plán na dodání tabákových strojů na nadcházející tři roky, jehož součástí je typ stroje a datum jeho dodání. Součástí sales plánu je i množství náhradních dílů, které bude muset firma dodat v následujících třech letech.

Na základě Sales plánu plánuje společnost tržby za tabákové stroje, materiál na jejich výrobu, potřebný počet zaměstnanců a další věci tak, aby byla schopná zajistit jejich plynulou výrobu.

Výrobky pro třetí strany

Výrobky pro třetí strany jsou pro firmu doplňkem k výrobě tabákových strojů a náhradních dílů. Firma touto produkcí doplňuje výrobu tak, aby byla plně využita volná kapacita, která vzniká při výkyvech ve výrobě výrobků pro mateřskou společnost.

Od mateřské společnosti je tlak na spolupráci se třetími stranami tak, aby společnost Molins, s. r. o., co nejvíce rozšiřovala množství tohoto typu zákazníků a rozmanité portfolio specifických výrobků, které pro ně vyrábí. Nicméně mateřská společnost zasahuje firmě do výroby pro třetí strany pouze tím, že jí určí minimální výši tržeb, kterých má Molins, s. r. o., za plánovací období dosáhnout.

Reporty a Budget

Sestavování budgetu v Holdingu je velice náročný proces, protože jednotlivé plány nákupů a prodeje v dceřiných společnostech a mateřské společnosti na sebe musí přesně navazovat. Budget se sestavuje ve třech verzích. Je v něm vždy uveden aktuální stav, predikce do konce daného roku a plán na další tři roky. První verze vzniká v září, poté následuje v listopadu a závěrečná je na konci ledna. V každé následné verzi se pak vysvětlují změny oproti verzi původní (proč k nim došlo a jaký to má dopad). Pro firmu Molins, s. r. o., znamená sestavení budgetu, zjednodušeně řečeno, rozpracování strategických cílů na základě sales plánu ve sledovaném období (3 roky).

Dále má firma Molins, s. r. o., povinnost zasílat mateřské společnosti měsíční reporty. V těchto reportech je uveden vývoj od začátku roku, podrobná predikce na další měsíc a predikce do pololetí a do konce roku. Struktura položek v budgetu i reportu je stejná. Pokud se vývoj odchýlí od plánu, musí být opět vysvětleno, proč k tomu došlo.

Prodej strojů a náhradních dílů mateřské společnosti

Molins PLC od Molins, s. r. o., nakupuje tabákové stroje a náhradní díly za vnitropodnikové ceny. Marže, kterou si společnost účtuje je určená interní politikou holdingu. U tabákových strojů se výše marže pohybuje mezi 4% – 5%, u náhradních dílů činí marže 0%.

Investiční politika

Všechny investice, které firma Molins, s. r. o., učiní, musí být předem schváleny mateřskou společností. Postupuje se tak, že si každý vedoucí oddělení sepíše, jaké strojní zařízení by bylo zapotřebí pořídit či opravit v jeho úseku. Tento soupis projde kontrolou u vedení společnosti Molins, s. r. o., které vyhodnotí, jaké položky jsou skutečně zapotřebí pro naplnění plánu v dalším období a které vyřadí. Následně je celkový soupis včetně cen předán mateřské společnosti, která schválí či zamítne dané investice na období plánu (3 roky).

Finanční politika

Uvnitř holdingu funguje vnitropodniková finanční politika, jejíž snahou je, aby byla veškerá potřeba financí řešena z interních zdrojů holdingu a ze záloh od zákazníků (ty obdrží mateřská společnost). Všechny dceřiné společnosti plánují cash-flow na jednotlivé měsíce a pokud zjistí, že mají nedostatek peněz na nějaký měsíc, mohou řešit tuto situaci půjčkou od holdingu. Tyto půjčky nemají striktní pravidla – firma si může půjčit, i když ještě nemá zcela splacenou předchozí půjčku a půjčku může splácet v nepravidelných splátkách, podle toho jak je na tom po finanční stránce v daném měsíci. V rámci holdingu se nákladové úroky pohybují v rozmezí 1% až 3%, přičemž ve většině případů se přibližují k jednocentní hranici.

Certifikace ISO 9001

Celý podnik je také držitelem certifikátu ISO 9001.² Možnost držby tohoto certifikátu je podmíněna auditem - jednou za tři roky „velkým“ a každoročně „malým“.

Finanční Audit

Audit ve firmě Molins, s. r. o., probíhá dvakrát ročně. V prosinci se uskuteční pre-audit za období leden až listopad a v lednu proběhne finální audit za předchozí rok.

² „**Princip normy:** Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.“ [19]

Personální politika

Mateřská společnost zasahuje pouze do výběru vedoucích pracovníků, ostatní zaměstnance si firma Molins, s. r. o., vybírá sama a zodpovídá za ně ředitel firmy.

Technologie a její transfer

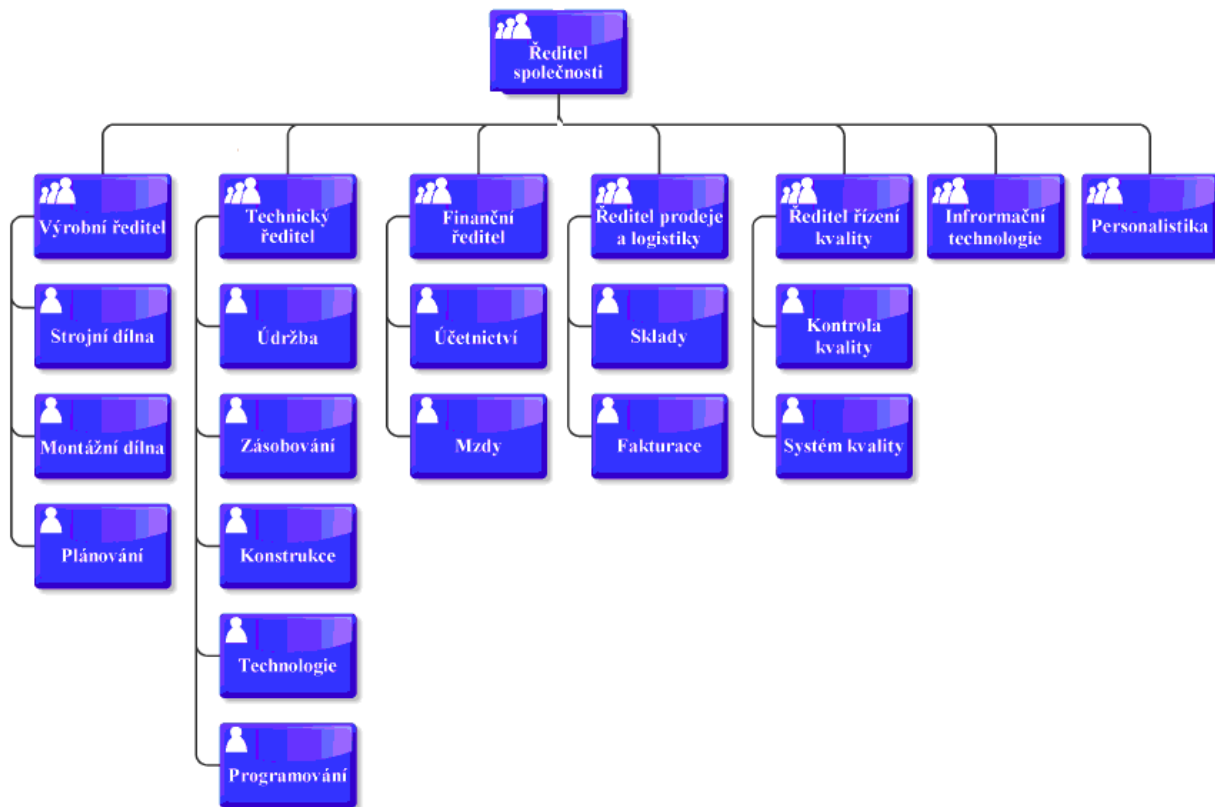
Know how k výrobě strojů (duševní vlastnictví) vlastní mateřská společnost, která poskytla firmě Molins, s. r. o., dokumentaci k výrobě těchto strojů (výkresy a technologické postupy).

Transfer technologie od mateřské společnosti probíhá neustále, v současné době se jedná zejména o know how, které získali pracovníci mateřské společnosti za roky instalací strojů u koncových zákazníků. Tyto informace jsou velice cenné při závěrečném zkoušení strojů (zejména když se vyskytne nějaký problém).

Management

Organizační struktura je popsána na obrázku na následující stránce. V čele společnosti je ředitel Ing. Jiří Honomichl, který je také jejím jednatelem.

Obrázek 5: Organizační struktura firmy Molins, s. r. o.



Zdroj: [29], vlastní zpracování 2014

V následující tabulce jsou uvedeny počty zaměstnanců a řídicích pracovníků v období let 2009 až 2012. Jak je vidět, jejich celkový počet každým rokem postupně narůstá, vyjma roku 2010.

Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců

Položka/Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Zaměstnanci	151	147	152	167	179
Vedoucí pracovníci	9	9	9	9	9
Celkem	160	156	161	176	188

Zdroj: Výroční zpráva Molins, s.r.o., z roku 2010, 2011

Počet vedoucích pracovníků je stále na stejné úrovni a zatím není v plánu jejich nárůst. V následujících letech je s růstem objednávek plánován postupný nárůst zaměstnanců.

Firma nemá problém s fluktuací zaměstnanců, což je zapříčiněno dlouhodobou snahou o dobré pracovní prostředí a nadstandardními platovými podmínkami.

Zaměstnanci se dělí do několika skupin – jedná se o nepřímé a přímé pracovníky. Přímí pracovníci přímo souvisejí s výrobou stroje, dělí se na pracovníky pracující ve strojní dílně (vyrábějí polotovary na soustruzích) a pracovníky na montáži (montují stroje dohromady). Ti se dále dělí na pracovníky mechanické montáže a pracovníky elektrické montáže.

Produktivita práce u pracovníků ze strojní dílny je v průměru 73%, u pracovníků z montáže činí průměrně 90%.

Průměrný věk pracovníků ve firmě činí 44 let. Do důchodu odchází každoročně přibližně 3 zaměstnanci, za které firma musí hledat náhrady.

Od letošního roku plánuje společnost rozšířit řady svých zaměstnanců o obchodního zástupce, který bude zprostředkovávat komunikaci mezi zákazníkem a výrobou (u výrobků pro třetí strany).

Marketing

Marketing společnosti v oblasti výroby tabákových strojů a náhradních dílů zajišťuje mateřská společnost. Pro firmu plynou z této oblasti pouze náklady na rekonstrukci budovy zajišťujících reprezentativní prostory pro poměrně časté návštěvy zákazníků.

V oblasti výrobků pro třetí strany jsou náklady velmi nízké, jelikož vzhledem k charakteru výrobků není relevantní masivní investice do reklamy. Jedná se zde spíše o individuální vyhledávání potenciálních zákazníků.

Finanční analýza

Jednou z nejdůležitějších součástí analýzy mikroprostředí je finanční analýza podniku. Aby bylo možné výsledky finanční analýzy správně vyhodnotit, jsou využity oborové průměry. Činnost firmy je zařazena dle klasifikace ekonomických činností CZ – NACE do sekce C – Zpracovatelský průmysl, oddíl 28 - Výroba strojů a zařízení j. n., z tohoto zařazení jsou čerpány údaje o oborových průměrech pro příslušné roky. [13]

Rentabilita

Ukazatele rentability hodnotí výnosnost podniku na základě vložených prostředků (tzn. zhodnocování vložených prostředků).

Ve finanční analýze byly využity tyto druhy rentabilit:

- ROA (Rentabilita úhrnných vložených prostředků), která měří produkční sílu společnosti. Při výpočtu bylo vycházeno z tohoto vzorce:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

- ROE (Rentabilita vlastního kapitálu), která hodnotí výkonnost vloženého kapitálu. Při výpočtu bylo vycházeno z tohoto vzorce:

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%]$$

- ROS (Rentabilita tržeb), která vyjadřuje podíl zisku na tržbách. Při výpočtu bylo vycházeno z tohoto vzorce:

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}} * 100 [\%]$$

[11]

Tabulka 3: Ukazatele rentability - za Molins, s. r. o.

Název	Molins, s. r. o.				
	2009	2010	2011	2012	2013
rentabilita aktiv ROA	2,77%	3,34%	4,21%	0,90%	2,97%
rentabilita vlastního kapitálu ROE	2,92%	2,08%	3,43%	0,83%	3,60%
rentabilita tržeb ROS	2,62%	2,65%	3,49%	1,00%	3,65%

Zdroj: [27] [28] [29] [30]

Tabulka 4: Ukazatele rentability - oborové průměry

Název	Oborové průměry			
	2009	2010	2011	2012
rentabilita aktiv ROA	6,15%	7,71%	6,51%	8,40%
rentabilita vlastního kapitálu ROE	8,08%	13,50%	11,07%	13,42%
rentabilita tržeb ROS	-	-	-	-

Zdroj: [22]

U ukazatelů rentability je zapotřebí si uvědomit, že podnik má při prodeji strojů a náhradních dílů stanovenou vnitropodnikovou prodejní cenu, která je dána mateřskou společností (kromě výrobků pro třetí strany, u kterých si prodejní ceny firma stanovuje sama). Díky tomu firma ani nemůže dosahovat tak vysokých hodnot ukazatelů rentability, jako jsou oborové průměry.

Nejlepších výsledků u ukazatelů rentabilit dosáhla firma v roce 2011, kde se stejně jako u předchozího roku pozitivně projevilo velice nízké zadlužení firmy (tudíž i minimální nákladové úroky a vyšší zisk). Naopak nejnižších hodnot ukazatelů firma dosáhla v roce 2012, což bylo způsobeno tím, že zákazník odložil realizaci zakázky v hodnotě 60 milionů korun do dalšího roku.

Likvidita a Čistý pracovní kapitál

Ukazatele likvidity ukazují schopnost podniku hradit své závazky. Tyto ukazatele byly doplněny výpočtem čistého pracovního kapitálu, který říká, zda podnik je schopen pokrýt své krátkodobé závazky z oběžných aktiv (kladná hodnota ukazatele) nebo má problémy s likviditou (záporná hodnota). Při výpočtu bylo vycházeno z následujících vzorečků:

- Běžná likvidita:

$$L3 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100 [\%]$$

- Pohotová likvidita:

$$L2 = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{závazky}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100 [\%]$$

- Peněžní likvidita:

$$L1 = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100 [\%]$$

- Čistý pracovní kapitál:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad [11]$$

Tabulka 5: Ukazatele likvidity - za Molins, s. r. o.

Název	Molins, s. r. o.				
	2009	2010	2011	2012	2013
běžná likvidita	299,96%	768,00%	782,23%	238,49%	209,94%
pohotová likvidita	76,15%	137,64%	261,17%	54,12%	77,13%
peněžní likvidita	4,52%	93,25%	35,09%	13,12%	1,46%
Čistý pracovní kapitál	108 061	112 157	115 359	108 792	106 422

Zdroj: [27] [28] [29] [30]

Tabulka 6: Ukazatele likvidity - oborové průměry

Název	Oborové průměry			
	2009	2010	2011	2012
běžná likvidita	142,00%	159,00%	162,00%	177,00%
pohotová likvidita	91,00%	105,00%	106,00%	112,00%
peněžní likvidita	36,00%	42,00%	38,00%	31,00%
Čistý pracovní kapitál	-	-	-	-

Zdroj: [22]

U hodnocení ukazatelů likvidity je naopak potřeba zohlednit fakt, že firma Molins, s. r. o., je dceřiná společnost. Mateřská společnost ji v případě nedostatku likvidních prostředků chybějící prostředky poskytne formou výhodné půjčky. Díky tomu nejsou nižší hodnoty pohotové a peněžní likvidity pro firmu ohrožující.

Běžná likvidita podniku je vyšší než oborové průměry z důvodu nutnosti držet vyšší zásoby vzhledem k charakteru jejich výrobků a nutnosti 100% včasné dodávky.

Na hodnoty ukazatelů likvidity má také značný vliv to, kdy zákazník převezme a zaplatí zakázku (vzhledem k tomu, že se jedná o částky v milionech), proto dochází k tak velkým výkyvům těchto hodnot v jednotlivých letech.

U čistého pracovního kapitálu je vidět, že podnik nemá problémy s likviditou, protože na pokrytí svých krátkodobých závazků má k dispozici dostatek oběžných aktiv.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám říkají, jak efektivní je podnikatelská činnost firmy a její využívání zdrojů. Ve finanční analýze podniku jsou použity jak doby obrátů, tak počty obrátů.

Při výpočtu bylo vycházeno z následujících vzorečků:

- Obrat zásob (počet obrátek):

$$OZ = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

- Obrat pohledávek:

$$OP = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

- Doba obratu zásob (dny):

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby} / 360)}$$

- Doba obratu pohledávek:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{(\text{tržby} / 360)}$$

- Doba obratu závazků:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{(\text{tržby} / 360)} \quad [11]$$

Tabulka 7: Ukazatele aktivity Molins, s. r. o. za období 2009 - 2013

Název	Molins, s. r. o.				
	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat zásob (počet obrátek)	1,83	2,09	2,51	1,53	1,73
Obrat pohledávek	6	35	6	7	3
Doba obratu zásob (dny)	658	753	905	551	622
Doba obratu pohledávek	63	10	60	49	116
Doba obratu závazků	88	27	27	128	157

Zdroj: Zdroj: [27] [28] [29] [30]

Jak je z předchozí tabulky patrné, doba obratu zásob je velice vysoká. To je dáno zejména charakterem výrobků společnosti.

Ukazatel doby obratu závazků byl v roce 2010 a 2011 příznivý. V roce 2012 a následně i v roce 2013 se prudce zvýšil. To bylo způsobeno neplacením faktur ve skupině, společnost byla nucena vzít si úvěr od mateřské společnosti (což je patrné z následující tabulky – hodnota ukazatele zadluženosti v roce 2012 a 2013 stoupla). Hodnota tohoto ukazatele značně vzrostla i díky zvýšení krátkodobých závazků k dodavatelům.

Vzorec, který byl použit k výpočtu zadluženosti:

$$\text{Zadluženost (3)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}} \quad [11]$$

Tabulka 8: Ukazatel zadluženosti Molins, s. r. o.

Název	Molins, s. r. o.				
	2009	2010	2011	2012	2013
Zadluženost (3)	0,26	0,10	0,09	0,32	0,36

Zdroj: [27] [28] [29] [30]

Pro upřesnění výše ukazatele v roce 2012 a 2013 je v následující tabulce uvedena struktura cizích zdrojů. Nejvyšší položku tvoří závazky z obchodních vztahů, krátkodobé zálohy a úvěr od mateřské společnosti.

Tabulka 9: Struktura cizího kapitálu Molins, s. r. o.

Název	Molins, s. r. o.	
	2012	2013
Závazky z obchodních vztahů	29%	72%
Závazky – ovládající a řídicí osoba	19%	12%
Krátkodobé přijaté zálohy	34%	0%
Bankovní úvěry	0%	0%
Ostatní (závazky k zaměstnancům, SP, ZP a další)	17%	16%

Zdroj: [30]

Z finanční analýzy podniku za roky 2009 – 2013 je patrné, že firma Molins, s. r. o., je dlouhodobě v dobré finanční situaci.

Výzkum, vývoj a inovace

Pro firmu je zásadní v této oblasti spolupracovat se svými zákazníky tak, aby maximálně vyhověla jejich požadavkům na výrobky, a to jak u výrobků pro třetí strany, tak u tabákových strojů.

Požadavky zákazníků v oblasti výroby tabákových strojů firmě Molins, s.r.o., částečně zprostředkovává její mateřská společnost a částečně si zjišťuje tyto informace firma sama při jednání se zákazníky.

Firma Molins, s. r. o., má 3 oddělení zabývající se přípravou výroby strojů. Jedná se o oddělení „konstruktéři“, v tomto oddělení se zabývají zlepšováním vlastností tabákových strojů a možností náhrady určitých železných součástí vyráběných strojů za jiné materiály (např. plast).

Další oddělení, „technologie“, se věnuje rozplánování na, jakých strojích se jednotlivé části strojů budou vyrábět. (Sice má firma tyto postupy dány od mateřské společnosti, ale vzhledem k tomu, že má jiný strojový park, tak si je určuje sama.)

V posledním oddělení jsou programátoři, kteří se zabývají programováním strojů, na kterých se výrobky vyrábějí.

Firma se věnuje výzkumu a vývoji i pro třetí strany, pokud je to součástí zakázky.

Informační systémy

V současné době má společnost k dispozici program BAAN, který je 18 let starý a nevyhovuje současným požadavkům. Proto firma investuje do nového informačního systému, který by plně vyhovoval současným požadavkům a značně by urychlil práci.

Do užšího výběru byly nominovány dva softwary - Infor LN (pokračovatel Baanu) a IFS. Od konce ledna 2014 probíhala studie u softwaru, který používá mateřská společnost (IFS). Pokud bude vyhovovat, bude následovat jeho implementace. Pokud se prokáže, že tento software plně nevyhovuje požadavkům, proběhne studie u druhého z vybraných softwarů.

Plné nasazení nového software je plánované nejpozději do 1. 1. 2015.

2. Střednědobý plán rozvoje firmy

Společnost Molins, s.r.o., dostává od mateřské společnosti strategické cíle na plánovací období (3 roky). K těmto cílům si může firma sama vytvořit další, které ale musí být schváleny mateřskou společností tak, aby byly v souladu s cíli skupiny Molins.

Střednědobé plánování na 3 roky dopředu není náhodné, hlavním důvodem je report rozpočtů za toto období mateřské společnosti z důvodu obchodování akcií na Londýnské burze.

2.1. Strategické cíle

V této kapitole budou popsány strategické cíle na období 2014 – 2016, které budou rozděleny do dvou skupin podle toho, zda byly nařizeny mateřskou společností, nebo si je firma Molins, s. r. o., vytvořila sama.

Strategické cíle od mateřské společnosti:

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé cíle a jejich vývoj za dané plánovací období.

Tabulka 10: Strategické cíle stanovené mateřskou společností na období 2014-2016 (v tisících)

Strategický cíl	Rok		Změna
	2013 ³	2016	
Růst celkových tržeb ⁴	299 615	340 000	113%
Růst tržeb z výrobků pro třetí strany	17 449	45 000	258%
Růst provozního výsledku hospodaření	8 795	12 000	136%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

U tržeb za výrobky pro třetí strany je plánován značný nárůst, zde bude příliv nových zákazníků podpořen nástupem nového obchodního zástupce v roce 2014.

Celkový růst provozního výsledku hospodaření je plánován vyšší než celkový růst tržeb, protože u výrobků pro třetí strany jsou oproti ostatním výrobkům vyšší marže.

³ Jako výchozí bod jsou brány hodnoty na konci roku 2013, tzn. počáteční hodnoty roku 2014

⁴ Tržby jsou počítány ve vnitropodnikových cenách - tzn. celkové náklady a procentní přírůžka marže

Rozplánování střednědobých cílů společnosti

Střednědobé cíle společnosti budou rozplánovány na tři roky dopředu (na období 2014 až 2016). Pro přehlednost budou cíle rozděleny do čtyř kategorií:

- Finanční cíle
- Zákaznické cíle
- Cíle interních procesů
- Cíle perspektivy potencionálů

Rozplánování a parametrizaci strategických cílů na jednotlivé roky si firma Molins, s. r. o., stanovuje sama. K těmto parametrizovaným strategickým cílům si firma stanovuje svoje vlastní cíle na jednotlivé roky tak, aby podpořila splnění strategických cílů daných mateřskou společností (tyto cíle podléhají schválení mateřskou společností).

Cíle pro rok 2014

Finanční cíle:

- Zachování celkových ročních tržeb na stejné úrovni jako v předchozím roce 2013⁵
- Růst tržeb z výrobků pro třetí strany min. o 100%
- Kladný výsledek provozního zisku za rok 2014
- Zachování průměrné roční hodinové sazby⁶ účtované mateřské společnosti pod úroveň 1000 Kč / h

Zákaznické cíle:

- Získání alespoň 2 nových zákazníků (pro výrobky pro třetí strany) s obratem nad 2 miliony korun

⁵ Společnost může tento cíl vyplnit včasným dokončením zakázek a expedicí v termínu (roku) do kterého spadají.

⁶ V hodinové sazbě jsou obsažené veškeré nákladové účty, kromě přímé spotřeby materiálu (dle kusovníků). K této sazbě se dospěje vydělením celkových nákladů bez spotřeby přímého materiálu počtem odpracovaných hodin přímých pracovníků za daný rok.

Cíle interních procesů:

- Investice do DM v rozmezí 27 až 30 milionů korun
- Obnova zastaralého software novým systémem do konce roku 2014

Cíle perspektivy potencionálu:

- Navázání spolupráce s novým obchodním zástupcem do konce roku 2014
- Nábor 13 nových přímých pracovníků⁷ do konce roku 2014
- Nábor 6 nových nepřímých pracovníků⁸ do konce roku 2014

Cíle pro rok 2015

Finanční cíle:

- Růst celkových ročních tržeb min. o 10%
- Růst tržeb z výrobků pro třetí strany min. o 25%
- Růst provozního zisku za rok 2015 oproti roku 2014 minimálně o 100%
- Zachování průměrné roční hodinové sazby účtované mateřské společnosti pod úroveň 1000 Kč / h

Zákaznické cíle:

- Získání alespoň 2 nových zákazníků (pro výrobky pro třetí strany) s obratem nad 2 miliony korun

Cíle interních procesů:

- Investice do DM v rozmezí 15 až 17 milionů korun
- Aktualizace software do konce roku 2015

Cíle perspektivy potencionálu:

- Nábor 4 nových nepřímých pracovníků⁹ do konce roku 2015

⁷ Nábor nových pracovníků vyplývá z odchodu 2 přímých pracovníků do důchodu v roce 2014 a potřeby rozšíření kapacity na další roky.

⁸ Nábor nových pracovníků vyplývá z odchodu 4 nepřímých pracovníků do důchodu v roce 2014 a potřeby rozšíření kapacity na další roky.

⁹ Nábor nových pracovníků vyplývá z odchodu 1 nepřímého pracovníka do důchodu v roce 2015 a potřeby rozšíření kapacity na další roky.

Cíle pro rok 2016

Finanční cíle:

- Růst celkových ročních tržeb min. o 15%
- Zachování výše tržeb z výrobků pro třetí strany na stejné úrovni jako v roce 2015
- Růst provozního zisku za rok 2016 oproti roku 2015 minimálně o 100%
- Zachování hodinové sazby účtované mateřské společnosti pod 1000 Kč / h

Zákaznické cíle:

- Získání alespoň 1 nového zákazníka (pro výrobky pro třetí strany) s obratem nad 2 miliony korun

Cíle interních procesů:

- Investice do DM v rozmezí 16 až 18 milionů korun

Jedním z cílů firmy je udržovat hodinovou sazbu práce pod úrovní 1000 Kč. V této sazbě jsou zahrnuty veškeré náklady, kromě přímého materiálu. Tento cíl je velice důležitý proto, aby měla mateřská společnost i nadále zájem provozovat dceřinou společnost Molins, s. r. o.

Další dva cíle (navázání spolupráce s obchodním zástupcem a získávání dvou nových zákazníků ročně) jsou podpůrné cíle stanovené tak, aby vedly ke splnění cíle zadaného mateřskou společností a to navýšení tržeb za výrobky pro třetí strany.

Mezi další cíle společnosti patří obnova zastaralého software. V současné době se ve firmě používá 15 let starý ERP systém BAAN, který už nevyhovuje současným požadavkům a zbytečně generuje neproduktivní činnosti při práci s ním.

Mezi poslední z cílů patří každoroční investice, které slouží nejen pro obnovu dlouhodobého majetku ve firmě, ale také k pořízení nových strojů tak, aby celková výrobní kapacita odpovídala stanoveným cílům na dané období.

2.2. Výkaz zisku a ztráty

Vzhledem k poskytnutým interním podkladům od společnosti, včetně sales plánu, bude většina položek plánována deagregovaně tak, jak se prakticky ve firmě plánuje. Některé drobné položky, jako opravy, spotřeba energie, spotřeba materiálu mimo kusovníky a služby, budou plánovány agregovanou metodou, tzn. procentuálně k tržbám. Při plánování nebude zohledňován dopad inflace, kromě plánování mezd, kde je jejich nárůst dán především vnitřní politikou podniku.

Veškeré podpůrné výpočty viz. tabulky v přílohách.

2.2.1. Plán výnosů

Tržby

Plánování tržeb společnosti se dělí na tři části:

- plánování výroby tabákových strojů pro Molins PLC
- plánování výroby náhradních dílů pro Molins PLC
- plánování výroby výrobků pro třetí strany

Nejvýznamnější je pro firmu výroba tabákových strojů, která má také odlišný postup plánování od zbývajících dvou částí. Zde je plánována výroba podrobně na základě Sales plánu od mateřské společnosti. Ten je rozpracován na 3 roky dopředu, pro firmu je zásadní plánovat takto dopředu, protože výroba jednoho stroje může trvat až 9 měsíců a i materiál na jeho výrobu je zapotřebí objednat dostatečně dopředu. V sales plánu je uvedeno, jaké stroje má Molins, s.r.o., v daném roce dodat a termíny dodání. Před dodáním stroje dochází k upřesnění požadavků zákazníkem, to ale v plánování nebude dále rozebíráno.

Na základě plánu dodávek je provedena kalkulace – propočet hodin práce, materiálu a marže. Marže z prodeje tabákových strojů činí 4 – 5%. Sečtením těchto tří položek jsou vypočteny tržby. U výpočtu ceny práce se počet hodin násobí plánovanou hodinovou sazbou 990Kč. Ta je dána mateřskou společností, neobsahuje pouze mzdy, ale také náklady na energii a další. Vzhledem k rozsahu jsou veškeré tabulky s podpůrnými výpočty uvedeny v přílohách a zde se nachází pouze jedna souhrnná tabulka výpočtu tržeb za tabákové stroje pro rok 2014 a tabulky výsledné.

Tabulka 11: Výpočet tržeb za tabákové stroje v roce 2014

Typ stroje	Datum odběru	Počet v ks	Hodin práce na 1 ks	Celkem práce v h	Celkem práce v Kč	Materiál na 1 ks	Materiál celkem v Kč	Náklady celkem v Kč	Marže 5%	Tržby celkem
ZMO	31.3.2014	2	2 784	5 569	5 513 112	4 061 087	8 122 173	13 635 285	681 764	14 317 049
ZTO	31.3.2014	2	2 808	5 615	5 559 050	4 388 507	8 777 013	14 336 063	716 803	15 052 866
ZMTO	31.3.2014	2	494	989	978 714	743 708	1 487 416	2 466 130	123 307	2 589 437
AMT	31.5.2014	2	7 633	15 267	15 114 092	11 687 077	23 374 153	38 488 245	1 924 412	40 412 658
ZTO7	31.5.2014	1	494	494	489 357	743 708	743 708	1 233 065	61 653	1 294 718
ZMT (6/7)	30.6.2014	1	741	741	734 024	1 115 562	1 115 562	1 849 586	92 479	1 942 065
ZPM6	30.6.2014	1	1 977	1 977	1 957 428	2 974 832	2 974 832	4 932 260	246 613	5 178 873
ZMO	30.9.2014	3	2 784	8 353	8 269 668	4 061 087	12 183 260	20 452 928	1 022 646	21 475 574
ZTO	30.9.2014	3	2 808	8 423	8 338 575	4 388 507	13 165 520	21 504 095	1 075 205	22 579 299
ZMTO	30.9.2014	4	494	1 977	1 957 428	743 708	2 974 832	4 932 260	246 613	5 178 873
AMT	30.11.2014	2	7 633	15 267	15 114 092	11 687 077	23 374 153	38 488 245	1 924 412	40 412 658
ZMK1	23.12.2014	1	4 943	4 943	4 893 471	7 437 081	7 437 081	12 330 552	616 528	12 947 080
MAZZ	23.12.2014	1	3 460	3 460	3 425 598	5 205 957	5 205 957	8 631 555	431 578	9 063 132
ZTO7	31.12.2014	1	494	494	489 357	743 708	743 708	1 233 065	61 653	1 294 718
Celkem	-	-	36 765	68 001	67 320 854	55 920 517	103 557 195	170 878 050	8 543 902	179 421 952

Zdroj: Interní podklady od firmy Molins, s. r. o., vlastní zpracování

U výpočtu tržeb za náhradní díly a výrobky pro třetí strany je postup výpočtu přibližně stejný. Vychází se z počtu hodin, které jsou naplánovány na jejich výrobu. Ty se opět násobí hodinovou sazbou. Poté se vypočítají procentuelně z nákladů na práci materiálové náklady. U výroby náhradních dílů činí 45%, u výrobků pro třetí strany 40%. Nakonec se vypočítá marže - u náhradních dílů je 0% (to je dáno politikou mateřské společnosti), u výrobků pro třetí strany činí 10 – 15%.

Tabulka 12: Tržby za náhradní díly za období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Celkem práce (v h)	36 000	36 000	36 000
Celkem hodin práce (v Kč)	35 640 000	35 640 000	35 640 000
Materiál celkem (v Kč)	16 038 000	16 038 000	16 038 000
Celkové náklady (v Kč)	51 678 000	51 678 000	51 678 000
Marže 0%	0	0	0
Tržby celkem	51 678 000	51 678 000	51 678 000

Zdroj: Interní podklady od firmy Molins, s. r. o., vlastní zpracování

Tabulka 13: Tržby za výrobky pro třetí strany za období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Celkem práce (v h)	24 000	30 000	31 000
Celkem hodin práce (v Kč)	23 760 000	29 700 000	30 690 000
Materiál celkem (v Kč)	9 504 000	11 880 000	12 276 000
Celkové náklady (v Kč)	33 264 000	41 580 000	42 966 000
Marže 15%	4 989 600	6 237 000	6 015 240
Tržby celkem	38 253 600	47 817 000	48 981 240

Zdroj: Interní podklady od firmy Molins, s. r. o., vlastní zpracování

Když tyto tři části tržeb sečteme, dostaneme celkové tržby za jednotlivé roky. Jak je z tabulky patrné, v roce 2014 je předpokládán drobný pokles, ale v roce 2015 opět následuje růst. Tyto čísla ale nemusí být finální, protože se neustále pracuje na získávání nových zakázek od třetích stran a navíc může dojít k drobným změnám v objednávkách od mateřské společnosti.

Tabulka 14: Celkové tržby na období 2014- 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Výroba tabákových strojů	179 421 952	200 957 017	249 699 256
Výroba náhradních dílů	51 678 000	51 678 000	51 678 000
Třetí strany	38 253 600	47 817 000	48 981 240
Celkem	269 353 552	300 452 017	350 358 496

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Změna stavu zásob vlastní činnosti

Změna stavu zásob vlastní činnosti je významnou položkou, protože výroba tabákových strojů se často přelévá přes konec roku. Proto hotové části výrobků jsou na konci roku zaúčtovány do změny stavu zásob vlastní činnosti. Výpočet vychází z plánu tržeb z tabákových strojů za příslušné roky, kde je patrný poměr vyrobené části stroje v jednom roce, který bude prodán až v roce následujícím. Tento poměr se vynásobí náklady na daný stroj. Dlouhodobou strategií společnosti je postupný růst tržeb, proto se nepředpokládá jejich pokles ani v roce 2017. Na tomto základě je odhadnuta položka změna zásob vlastní činnosti za období 2016 jako hodnota tohoto ukazatele v roce 2014¹⁰ navýšená o 3%.

Tabulka 15: Změna stavu zásob vlastní činnosti na období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Změna stavu zásob vlastní činnosti	26 412 124	39 062 396	27 204 488

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Aktivace

Aktivace je plánována agregovaným způsobem. V následující tabulce je uveden procentní vývoj v minulých letech, který se pohybuje okolo 0,05%, proto tento poměr bude zvolen pro dopočet i v dalších letech.

¹⁰ Je vycházeno z roku 2014, ne 2015, protože v tomto roce jsou zásoby vlastní činnosti extrémně vysoké, díky dodávce dvou strojů v lednu roku 2016 (což není obvyklé).

Tabulka 16: Poměr aktivace k výkonům za minulá období

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Výkony	242 750 000	227 641 000	226 364 000	257 155 000	247 151 784
Aktivace	146 000	121 000	110 000	120 000	41 440
Poměr	0,06%	0,05%	0,05%	0,05%	0,02%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Při výpočtu se vychází z výkonů bez aktivace (tzn. 95,5% celkových výkonů), ty tvoří součet celkových tržeb a změny stavu zásob za daný rok.

Tabulka 17: Aktivace za období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Výkony bez aktivace	295 765 677	339 514 413	377 562 984
Aktivace	147 957	169 842	188 876
Výkony celkem	295 913 633	339 684 255	377 751 860

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ostatní provozní výnosy

Do této položky výnosů se zahrnují zejména výnosy z prodeje šrotu (z odpadu a obalů), který závisí na výši výkonů. Proto určení poměru opět vychází z poměru ostatních provozních výnosů za minulá období k výkonům.

Tabulka 18: Vývoj ostatních provozních výnosů k výkonům za minulá období

Rok	2012	2013
Výkony	257 155 000	247 151 784
Ostatní provozní výnosy	693 219	740 399
Poměr	0,27%	0,30%

Zdroj: Interní podklady od firmy Molins, s. r. o.

Na plánované období 2014 až 2016 byl určen poměr jako 0,3% z výkonů.

Tabulka 19: Ostatní provozní výnosy na období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Výkony	295 913 633	339 684 255	377 751 860
Ostatní provozní výnosy	887 741	1 019 053	1 133 256

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

2.2.2. Plán nákladů

Spotřeba materiálu

Spotřeba materiálu vychází ze sales plánu a předchozích tabulek, proto je zde uvedena pouze tabulka souhrnná.

Ta je rozdělena na spotřebu materiálu na výrobu tabákových strojů, spotřebu materiálu na výrobu náhradních dílů a spotřebu materiálu na výrobu výrobků pro třetí strany.

Další položku tvoří spotřeba režijního materiálu. Ta zahrnuje například náklady na barvu, protože se používá více strojů na nástřik a u každého je spotřeba barvy jiná. Tato položka se proto vypočítává poměrově ke spotřebě celkového materiálu a činí z ní 4%. Poslední položku tvoří inventář a náradí do 40.000 Kč, které se díky ceně pořízení neřadí do dlouhodobého majetku, ale je rovnou účtována do spotřeby. Výpočet probíhá opět poměrově ke spotřebě celkového materiálu, ze kterého činí 4,2%. Sečtením jednotlivých položek vychází celková spotřeba materiálu v jednotlivých letech.

Tabulka 20: Spotřeba materiálu na období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Výroba tabákových strojů	103 557 195	114 883 605	140 199 247
Výroba náhradních dílů	16 038 000	16 038 000	16 038 000
Třetí strany	9 504 000	11 880 000	12 276 000
Spotřeba režijního materiálu	5 625 237	6 222 292	7 342 625
Inventář a náradí do 40.000	5 906 499	6 533 407	7 709 756
Celkem	140 630 932	155 557 304	183 565 629

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Služby

Služby společnost plánuje agregovaně, vychází z vývoje poměru služeb k výkonům v letech minulých.

Tabulka 21: Poměr služeb k výkonům za minulá období

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Výkony	242 750 000	227 641 000	226 364 000	257 155 000	247 151 784
Služby	16 973 000	16 870 000	24 345 000	23 971 000	26 116 109
Poměr	6,99%	7,41%	10,75%	9,32%	10,57%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pro plánované období byl stanoven poměr na 9 %. Služby zahrnují zejména náklady na technické kooperace, dále odvoz odpadu, pronájmy, telekomunikační služby i náklady na proškolení zaměstnanců (jak na průběžná školení stávajících zaměstnanců, tak potřebná školení nových zaměstnanců).

Tabulka 22: Služby na období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Výkony	295 913 633	339 684 255	377 751 860
Služby	26 632 227	30 571 583	33 997 667

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Osobní náklady

Při plánování nákladů na zaměstnance se vychází ze dvou skupin - nepřímých zaměstnanců¹¹ a přímých zaměstnanců¹².

U nepřímých zaměstnanců se vychází z jejich počtu a průměrné hodinové sazby (za celý podnik), která činí 209 Kč/hod, tato sazba se v roce 2015 a 2016 vždy navyšuje o 2% tak, aby pokryla inflaci. Do mezd za nepřímé pracovníky je nově započtena i mzda obchodního zástupce, který začal s firmou Molins s. r. o. spolupracovat v lednu 2014 (také s 2% nárůstem v jednotlivých letech).

Dále jsou zaměstnancům dvakrát ročně vypláceny odměny, které činí 21% z jejich hrubé měsíční mzdy. Kromě běžných odměn jsou vedoucím pracovníkům vypláceny manažerské odměny, které se odvíjí od splnění skupinových cílů. Při plánování se počítá s manažerskými odměnami ve výši jednoho milionu ročně. (konkrétní výše se ve skutečnosti může odchylovat v závislosti na plnění plánu skupinou)

Z celkových mzdových nákladů jsou vypočteny náklady na sociální a zdravotní pojištění, které činí 34%.

¹¹ Nepřímý zaměstnanec se nepodílí přímo na výrobě stroje na dílně – jeho odpracované hodiny nespádají do normohodin potřebných pro výrobu jednoho stroje/součástky. Jsou to veškerí ostatní pracovníci vyjma přímých pracovníků – např. konstruktéři, mistři, ředitel, pracovníci finančního oddělení a další.

¹² Přímý zaměstnanec je přímo spojen s výrobou stroje na dílně.

Tabulka 23: Osobní náklady na nepřímé pracovníky na období 2014 – 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Počet pracovníků	78	80	83
Odpracovaných hodin	149 760	153 600	159 360
Osobní náklady	31 299 840	32 744 448	34 651 812
Obchodní zástupce	480 000	489 600	499 392
Odměny	1 112 294	1 163 192	1 230 292
Manažerské odměny	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Mzdové náklady	33 892 134	35 397 240	37 381 496
Sociální a zdravotní pojištění	11 523 326	12 035 061	12 709 709

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Plán přímých zaměstnanců vychází zejména ze sales plánu a dále z plánu výrobních kapacit na výrobu náhradních dílů a výrobků pro třetí strany. Průměrná hodinová sazba u přímých zaměstnanců činí 199Kč/hod, v roce 2015 a 2016 se zvyšuje o 2% - opět z důvodu pokrytí inflace.

Výpočet potřebných hodin práce na výrobu tabákových strojů.

Při výrobě tabákových strojů je zapotřebí třech různých druhů pracovní činnosti. Jedná se o strojní dílnu, montáž mechanickou a montáž elektrickou. Jak již bylo řečeno dříve, ve strojní dílně se z polotovarů vyrábí na soustruhu jednotlivé díly, když jsou díly vyrobené, přichází na řadu montáž. Ta se skládá ze dvou částí mechanické a elektrické.

Podle tohoto členění jsou i plánováni zaměstnanci. V základní tabulce jsou uvedeny počty hodin práce potřebné na výrobu každého stroje (veškeré tabulky viz příloha). Samotná výroba stroje trvá přibližně 5 měsíců, z toho se vychází při propočtu potřebných hodin práce. Z těchto údajů se dopočtou potřebné fakturované hodiny práce u každého druhu práce na jednotlivé měsíce z roku. Posledním údajem v těchto tabulkách je počet odpracovaných hodin. Ten se zjistí, když se hodiny fakturované vynásobí produktivitou práce. Produktivita práce u pracovníků ze strojní dílny je 73%, u pracovníků z montáže činí produktivita práce 90%.

Práce u náhradních dílů a třetích stran je plánována tak, aby celková práce byla co nejvíce rovnoměrná. U této práce je počítáno se 75%-ní produktivitou práce, protože zde převažuje práce strojní dílny a je jen částečně doplněna montáží (tabulky opět viz příloha). V součtovém řádku je celková potřeba odpracovaných hodin za jednotlivé roky.

V následujících tabulkách je uveden výpočet potřebných pracovníků, který zohledňuje i plán dovolených. V součtovém řádku je poté vypočtena celková potřeba nebo přebytek pracovníků na jednotlivé měsíce (zde není problém se součtem všech pracovníků dohromady, jelikož někteří pracovníci jsou schopní zastat jak práci na dílně, tak práci montážní). V posledním řádku této tabulky jsou dopočteny náklady na přesčasy – ty jsou vypočteny z chybějících pracovníků na každý měsíc, kteří jsou dále vynásobeni 7,5 h, 20 dní (průměrně počítáno na každý měsíc), hodinovou sazbou (ta je navýšena o zákonem daných 25% při práci přesčas v běžném pracovním týdnu)

Zde je uvedena pouze sumarizační tabulka „Osobních nákladů na přímé zaměstnance na období 2014 až 2016“ (veškeré tabulky s podpůrnými výpočty jsou součástí příloh). Ta zahrnuje opět odměny, které jsou jako u nepřímých zaměstnanců vypláceny dvakrát ročně a činí 21% z jejich hrubé mzdy. Na rozdíl od tabulky nákladů na přímé pracovníky jsou zde ještě zahrnuty náklady na přesčasy (jak bylo rozebráno výše).

Tabulka 24: Osobní náklady na přímé pracovníky na období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Počet pracovníků	113	124	118
Odpracovaných hodin	216 960	238 080	226 880
Osobní náklady	43 175 040	48 325 478	46 973 144
Odměny	1 511 126	1 658 227	1 577 990
Náklady na přesčasy celkem:	393 273	58 944	0
Hodinová sazba	314 619	47 155	0
Příplatek za přesčas	78 655	11 789	0
Mzdové náklady	45 079 440	50 042 650	48 551 135
Sociální a zdravotní pojištění	15 327 009	17 014 501	16 507 386

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkové mzdové náklady na období 2014 až 2016 a celkové náklady na sociální a zdravotní pojištění jsou uvedeny v následujících dvou tabulkách.

Tabulka 25: Celkové mzdové náklady na období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Nepřímí zaměstnanci	45 079 440	50 042 650	48 551 135
Přímí zaměstnanci	33 892 134	35 397 240	37 381 496
Celkem	78 973 588	85 441 905	85 934 647

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 26: Celkové náklady na sociální a zdravotní pojištění na období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Nepřímí zaměstnanci	15 327 009	17 014 501	16 507 386
Přímí zaměstnanci	11 523 326	12 035 061	12 709 709
Celkem	26 852 349	29 051 577	29 219 111

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Zákonné sociální náklady

Tyto náklady zahrnují zákonné sociální náklady na stravenky a příspěvek zaměstnancům na penzijní fond. Příspěvek firmy zaměstnancům na penzijní fond je podmíněn jejich spoluúčastí (jelikož ne všichni zaměstnanci jsou ochotni si platit penzijní fond, neodpovídá výše těchto nákladů počtu zaměstnanců).

Společnost také přispívá svým zaměstnancům na stravné, tento příspěvek je stabilní, proto započítaná částka do nákladů bude konstantní.

Tabulka 27: Zákonné sociální náklady na období 2013 - 2015

Položka / Rok	2014	2015	2016
Zákonné sociální náklady	1 155 000	1 155 000	1 155 000
Příspěvek zaměstnancům na penzijní fond	1 872 000	2 028 000	1 992 000
Celkem	3 027 000	3 183 000	3 147 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Odpisy

Při plánování odpisů bylo vycházeno z dlouhodobého majetku společnosti a z plánu investic na roky 2014 až 2016. Společnost používá metodu lineárního odepisování. V tabulce na následující stránce jsou rozřazeny investice do jednotlivých skupin a je k nim přiřazena doba odepisování.

Celkově největší položkou z plánu investic je nákup strojního zařízení (ten se řadí do 2. odpisové skupiny). Jak již bylo řečeno, společnost také plánuje investovat do nového software, což se projeví investicí v letech 2014 a 2015. Dále má v roce 2015 naplánovanou koupi jeřábu.

Tabulka 28: Plánované investice na období 2014 až 2016

Skupina majetku	Doba odepisování	2014	2015	2016
Software	3	9 000 000	2 000 000	0
Budovy	44	2 200 000	0	0
Strojní zařízení ¹³	5	15 900 000	13 200 000	17 200 000
Jeřáb ¹⁴	10		1 200 000	
Celkem	-	27 100 000	15 200 000	17 200 000

Zdroj: Interní podklady od firmy Molins, s. r. o.

V tabulce odpisů za nové investice jsou vypočteny lineární odpisy za jednotlivé investice a sečteny vždy za příslušnou skupinu a rok.

Tabulka 29: Odpisy za nové investice na období 2014 - 2016

Odpisy	2014	2015	2016
Software	0	3 545 455	3 727 273
Budovy	50 000	50 000	50 000
2. odpisová skupina	3 180 000	5 820 000	9 260 000
3. odpisová skupina	0	120 000	120 000
Celkem	3 230 000	9 415 455	13 037 273

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V další tabulce jsou uvedeny odpisy stávajícího majetku společnosti, které jsou řazeny podle jednotlivých skupin a let.

Tabulka 30: Odpisy za stávající investice na období 2014 - 2016

Odpisy	2014	2015	2016
Software	324 000	324 000	324 000
Budovy	876 000	876 000	876 000
1. odpisová skupina	300 000	264 000	0
2. odpisová skupina	2 664 000	2 400 000	2 244 000
3. odpisová skupina	312 000	312 000	312 000
Speciální nářadí a inventář	36 000	0	0
Modely	444 000	444 000	444 000
Celkem	4 956 000	4 620 000	4 200 000

Zdroj: Interní podklady od firmy Molins, s. r. o.

Celkové odpisy jsou součtem tabulky odpisů za nové investice a tabulky odpisů stávajícího majetku společnosti.

¹³ Řadí se do 2. odpisové skupiny

¹⁴ Řadí se do 3. odpisové skupiny

Tabulka 31: Celkové odpisy za období 2014 - 2016

Odpisy	2014	2015	2016
Software	324 000	3 869 455	4 051 273
Budovy	926 000	926 000	926 000
1. odpisová skupina	300 000	264 000	0
2. odpisová skupina	5 844 000	8 220 000	11 504 000
3. odpisová skupina	312 000	432 000	432 000
Speciální nářadí a inventář	36 000	0	0
Modely	444 000	444 000	444 000
Celkem	8 186 000	14 155 455	17 357 273

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Opravy

Náklady na opravy vychází z plánu oprav. Ten je sestavován vždy na dvě období dopředu (tzn. nyní na roky 2014 a 2015), proto je rok 2016 dopočítán jako průměr za roky 2014 a 2015.

Tabulka 32: Náklady na opravy na období 2014 - 2016

Položka	2014	2015	2016
Plánované opravy	2 855 800	1 638 800	2 247 300

Zdroj: Interní podklady od firmy Molins, s. r. o.

Spotřeba energie

Náklady na energii jsou plánovány agregovaně k výkonům, vychází se z vývoje za minulá období.

Tabulka 33: Vývoj spotřeby energie k výkonům za minulá období

Rok	2012	2013
Výkony	257 155 000	247 151 784
Energie	5 412 257	5 600 481
Poměr	2,10%	2,27%

Vlastní zpracování, 2014

Na plánované období jsou náklady na energii počítány poměrem (2,15%) z výkonů. Kontrakty na dodávku energie jsou uzavírány vždy na dva roky dopředu, ale tento poměr je zachován i pro rok 2016.

Tabulka 34: Náklady na energie na období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Výkony	295 913 633	339 684 255	377 751 860
Energie	6 362 143	7 303 211	8 121 665

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pojištění

Další významnou položku nákladů činí pojištění, které je sjednáno u jedné pojišťovny, s opcí na další období (to umožňuje uvažovat konstantní částku).

Tabulka 35: Náklady na pojištění na období 2014 - 2016

Rok	2014	2015	2016
Pojištění	1 356 567	1 356 567	1 356 567

Zdroj: Interní podklady od firmy Molins, s. r. o.

Finanční náklady

U společnosti může díky charakteru jejích výrobků docházet k velkým výkyvům finančních prostředků. Výhodou firmy je, že si kdykoliv může půjčit od mateřské společnosti. U dodatečného externího kapitálu je předpokládána doba půjčky čtvrt roku při úrokové sazbě 1,2%.

Tabulka 36: Úrokové náklady na období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Nákladové úroky	221 935	254 763	283 314

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztráty na období 2014 – 2016

V plánu výkazu zisku a ztráty jsou shrnuty jednotlivé položky, které byly vypočteny výše. Poté je vypočten výsledek hospodaření před zdaněním. Z něj je dopočtena daň z příjmů z běžné činnosti (předpokládá se neměnná sazba 19%), po jejímž odečtení dostaneme výsledek hospodaření za účetní období.

Tabulka 37: Výkaz zisku a ztráty na období 2014 - 2016

VZZ		2014	2015	2016
+	Obchodní marže	0	0	0
II.	Výkony	295 913 633	339 684 255	377 751 860
	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	269 353 552	300 452 017	350 358 496
	Změna stavu zásob vlastní činnosti	26 412 124	39 062 396	27 204 488
	Aktivace	147 957	169 842	188 876
B.	Výkonová spotřeba	173 625 302	193 432 099	225 684 961
	Spotřeba materiálu a energie	146 993 075	162 860 516	191 687 294
	Služby	26 632 227	30 571 583	33 997 667
+	Přidaná hodnota	122 288 332	146 252 156	152 066 899
C.	Osobní náklady	108 852 937	117 676 482	118 300 758
	Mzdové náklady	78 973 588	85 441 905	85 934 647
	Odměny členům orgánů spol.	0	0	0
	Náklady na soc. a zdrav.	26 852 349	29 051 577	29 219 111
	Sociální náklady	3 027 000	3 183 000	3 147 000
E.	Odpisy DHM a DNM	8 186 000	14 155 455	17 357 273
V.	Ostatní provozní výnosy	887 741	1 019 053	1 133 256
I.	Ostatní provozní náklady	1 356 567	1 356 567	1 356 567
	Provozní výsledek hospodaření	4 780 568	14 082 706	16 185 557
X.	Výnosové úroky	0	0	0
N.	Nákladové úroky	244 478	225 683	479 701
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	0	0	0
	Finanční výsledek hospodaření	-244 478	-225 683	-479 701
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	861 857	2 632 834	2 984 113
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3 674 234	11 224 189	12 721 743
	Výsledek hospodaření za účetní období	3 674 234	11 224 189	12 721 743
	Výsledek hospodaření před zdaněním	4 536 091	13 857 023	15 705 856

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

2.3. Rozvaha

Plán typu rozvaha je rozdělen na dvě části – aktiva a pasiva. V tomto pořadí budou také dále rozebrány jeho jednotlivé složky. Veškeré podpůrné výpočty viz. tabulky v přílohách.

2.3.1. Plán Aktiv

Aktiva se skládají z majetku společnosti.

Dlouhodobý majetek

Plán dlouhodobého majetku opět vychází ze současného majetku společnosti a plánu investic na období 2014 až 2016.

Tabulka 38: Plán investic dle odpisových skupin na období 2014 - 2016

Skupina majetku	Doba odepisování	2014	2015	2016
DNM	3 (36 měsíců)	9 000 000	2 000 000	0
Budovy	44	2 200 000	0	0
Strojní zařízení	5	15 900 000	13 200 000	17 200 000
Jeřáb	10		1 200 000	
Celkem	-	27 100 000	15 200 000	17 200 000

Zdroj: Interní zdroj firmy, 2014

Výpočet je zvlášť proveden pro dlouhodobý hmotný majetek a zvlášť pro dlouhodobý nehmotný majetek.

U dlouhodobého nehmotného majetku je patrná investice do nového ERP software, ten bude uveden do provozu 31. 12. 2014. Další investice do software proběhne v březnu roku 2015, tato investice bude ve smyslu jeho dalšího zhodnocení.

Tabulka 39: Plánovaný dlouhodobý nehmotný majetek na období 2014 - 2016

Položka	2014	2015	2016
Počáteční hodnota DNM	1 146 000	9 822 000	7 952 545
Pořízení DNM	9 000 000	2 000 000	0
Odpisy	324 000	3 869 455	4 051 273
Konečný stav DNM	9 822 000	7 952 545	3 901 273

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

U dlouhodobého hmotného majetku jsou největší investice do nových strojů, a to zejména v roce 2014 (jak je patrné z tabulky). Veškeré strojní zařízení, do kterého

bude firma investovat, slouží k rozšíření výrobní kapacity a obnově stávajících strojového parku tak, aby společnost byla schopna splnit cíle, které si vytyčila.

Tabulka 40: Plánovaný dlouhodobý hmotný majetek na období 2014 - 2016

Položka	2014	2015	2016
Počáteční hodnota DHM	66 567 000	76 805 000	79 719 000
Pořízení DHM	18 100 000	13 200 000	17 200 000
Odpisy	7 862 000	10 286 000	13 306 000
Konečný stav DHM	76 805 000	79 719 000	83 613 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Zásoby a Krátkodobý finanční majetek

U plánu zásob a krátkodobého finančního majetku bude vycházeno z obrátových ukazatelů. Jednotlivé propočty jsou provedeny v tabulkách níže.

Tabulka 41: Obrátové ukazatele zásob a krátkodobého finančního majetku

Název	Molins, s. r. o.					Plán obrátek		
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat zásob (počet obrátek)	1,83	2,09	2,51	1,53	1,73	1,70	1,70	1,70
Finanční majetek	90,62	14,14	37,34	21,52	157,43	55,00	55,00	55,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z plánu obrátek na období 2014 až 2016 a plánovaných tržeb jsou dopočteny jednotlivé položky.

Tabulka 42: Plán zásob a krátkodobého finančního majetku za období 2014 - 2016

Název	Plán OA a KZ		
	2014	2015	2016
Zásoby	158 443 266	176 736 481	206 093 233
Finanční majetek	4 897 337	5 462 764	6 370 154
Tržby	269 353 552	300 452 017	350 358 496

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Krátkodobé pohledávky

Plán pohledávek vychází z plánu tržeb za výrobu tabákových strojů, plánu tržeb za výrobu náhradních dílů, plánu tržeb za výrobky pro třetí strany a průměrné doby splatnosti pohledávek, ta činí 25 dní (výhodou firmy Molins, s.r.o., je to, že nemá problémy s platební morálkou svých zákazníků, ti platí svoje závazky povětšinou v dohodnutém termínu). U plánu tržeb za tabákové stroje se vychází z plánu tržeb

za prosinec příslušného roku, tyto plánované tržby budou na konci roku pohledávkami, které budou zaplacený až v příštím roce (podrobné tabulky tržeb viz přílohy). U ostatních dvou skupin se vychází z ročních tržeb, ze kterých se vypočtou měsíční.

Tabulka 43: Plán pohledávek na období 2014 – 2016

Název / Rok	2014	2015	2016
Za výrobu strojů	23 304 930	2 589 437	71 472 562
Za náhradní díly	4 306 500	4 306 500	4 306 500
Za třetí strany	3 187 800	3 984 750	4 081 770
Celkem	30 799 230	10 880 687	79 860 832

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

2.3.2. Plán pasiv

Vlastní kapitál

Základní kapitál společnosti zůstává na celé období nezměněn. Zákonný rezervní fond je taktéž nezměněn, je tvořen 20% ze základního kapitálu společnosti. I u ostatních rezervních fondů nejsou plánovány žádné změny. Zisk z běžného účetního období je každoročně převáděn v plné výši na účet nerozdělený zisk minulých let.

Tabulka 44: Vlastní kapitál na období 2014 - 2016

Položka	2014	2015	2016
Základní kapitál	100 000	100 000	100 000
Rezervní fond	20 000	20 000	20 000
Ostatní fondy	134 130 000	134 130 000	134 130 000
VH minulých let	38 537 815	39 424 655	43 523 885
VH běžného účetního období	886 840	4 099 230	14 564 757
Vlastní kapitál celkem	173 674 655	177 773 885	192 338 642

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů a další

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů a další¹⁵ budou dopočteny stejně jako zásoby a krátkodobý finanční majetek prostřednictvím obrátového ukazatele. V roce 2012 a 2013 je obrát závazků z obchodních vztahů a další velice nízký – to bylo způsobeno nedostatkem financí ve společnosti Molins, s. r. o. a odkladem plateb mateřské

¹⁵ Do závazků z obchodních vztahů a další se řadí vše kromě závazků k zaměstnancům a závazků ze SP a ZP (tzn. závazky z obchodních vztahů, daňové závazky a dotace a dohadné účty pasivní).

společnosti v tomto období. Na základě těchto informací je plán obrátek na další roky stanoven na úrovni 15 a ne nižší.

Tabulka 45: Obrátové ukazatele závazků z obchodních vztahů a další na období 2014 - 2016

Název	Molins, s. r. o.					Plán obrátek		
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Závazky z obchodních vztahů a další	10,42	21,26	21,17	3,92	2,87	15	15	15

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z obrátových ukazatelů jsou opět na základě tržeb dopočteny plánované krátkodobé závazky.

Tabulka 46: Závazky z obchodních vztahů a další období 2014 - 2016

Položka	Plán OA a KZ		
	2013	2014	2015
Závazky z obchodních vztahů	17 956 903	20 030 134	23 357 233
Tržby	269 353 552	300 452 017	350 358 496

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Závazky k zaměstnancům a závazky ze SP a ZP

Závazky k zaměstnancům představují nevyplacené mzdy za předchozí měsíc (prosinec). Výpočet vychází ze mzdy bez zahrnutí běžných odměn (protože ty jsou vypláceny dvakrát ročně v červnu a listopadu).

Tabulka 47: Závazky k zaměstnancům na období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Závazky - nepřímí zaměstnanci	3 630 693	4 032 035	3 914 429
Závazky - přímí zaměstnanci	2 731 653	2 852 837	3 012 600
Celkem	6 364 360	6 886 888	6 929 045

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Závazky z SP a ZP jsou vypočteny stejným způsobem, opět zde do základu pro výpočet SP a ZP nejsou zahrnuty odměny (vzhledem k termínu jejich výplaty).

Tabulka 48: Závazky ze SP a ZP na období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Závazky z SP a ZP – nepřímí zaměstnanci	1 234 436	1 370 892	1 330 906
Závazky z SP a ZP - přímí zaměstnanci	928 762	969 965	1 024 284
Celkem	2 165 212	2 342 872	2 357 206

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Závazky k ovládajícím a řídicím osobám

Při výpočtu dodatečného externího kapitálu pomocí vzorečku ($DEK = A - P$), byla zjištěna nutnost půjčky od mateřské společnosti, a to na konci každého roku, kterou společnost splatí následující rok (po obdržení plateb od zákazníků). Firma Molins, s. r. o., si může vypůjčit od mateřské společnosti celou potřebnou částku.

Tabulka 49: Závazky k ovládající a řídicí osobě na období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Závazky k ovládající a řídicí osobě	81 492 544	75 029 535	159 508 771

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Bankovní úvěry a výpomoci

Společnost může využívat kontokorent až do výše 10 miliónů korun. Ovšem výhodnější podmínky půjčky jí nabízí mateřská společnost, proto s touto možností dodatečného externího kapitálu nebude počítáno.

Rozvaha na období 2014 až 2016

Tabulka 50: Rozvaha na období 2014 - 2016

Aktiva		2014	2015	2016
	AKTIVA CELKEM	280 766 834	280 751 477	379 838 492
A.	Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	86 627 000	87 671 545	87 514 273
	DNM	9 822 000	7 952 545	3 901 273
	DHM	76 805 000	79 719 000	83 613 000
C.	Oběžná aktiva	194 139 834	193 079 931	292 324 219
C.I.	Zásoby	158 443 266	176 736 481	206 093 233
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	30 799 230	10 880 687	79 860 832
	pohledávky z obchodních vztahů	30 799 230	10 880 687	79 860 832
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	4 897 337	5 462 764	6 370 154
D.I.	Časové rozlišení	0	0	0
	náklady příštích období	0	0	0
	příjmy příštích období	0	0	0
	Dohadné účty aktivní	0	0	0
Pasiva				
	PASIVA CELKEM	280 766 834	280 751 477	379 838 492
A.	Vlastní kapitál	172 787 815	176 462 048	187 686 237
A.I.	Základní kapitál	100 000	100 000	100 000
A.II.	Kapitálové fondy	134 130 000	134 130 000	134 130 000
	Ostatní kapitálové fondy	134 130 000	134 130 000	134 130 000
A.III.	Rezervní fondy, ...	20 000	20 000	20 000
	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	20 000	20 000	20 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	38 537 815	42 212 048	53 436 237
	Nerozdělený zisk minulých let	38 537 815	42 212 048	53 436 237
A.V.	Výsledek hospodaření běžné období	3 674 234	11 224 189	12 721 743
B.	Cizí zdroje	107 979 019	104 289 429	192 152 255
B.III.	Krátkodobé závazky	107 979 019	104 289 429	192 152 255
	závazky z obchodních vztahů	17 956 903	20 030 134	23 357 233
	závazky - ovládající a řídicí osoba	81 492 544	75 029 535	159 508 771
	závazky k zaměstnancům	6 364 360	6 886 888	6 929 045
	závazky z SP a ZP	2 165 212	2 342 872	2 357 206
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0
	výdaje příštích období	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

2.4. Cash flow

Pro sestavení plánu cash flow na jednotlivé roky byla použita nepřímá metoda. Ta vychází z plánu typu rozvaha a výkazu zisku a ztráty.

Položka stav peněz na začátku v roce 2014 vychází z rozvahy z roku 2013. Je zde součet stavu peněz a stavu na bankovním účtu (výkaz zisku a ztráty a rozvaha viz. Příloha).

Na základě výpočtu nepřímou metodou byl ke stavu peněz na začátku roku přičten VH před zdaněním, odpisy, dále provedla úpravu o potřebu pracovního kapitálu (změnu pohledávek, změnu závazků a změnu zásob). Do závazků byly počítány krátkodobé závazky bez závazků k ovládajícím a řídicím osobám, ty zde vystupují jako úvěr (proto jsou na samostatném řádku). Dále byla provedena úprava o přijaté a vyplacené úroky a daň. Po níž následovala úprava o výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (dle investičního plánu).

Tabulka 51: Cash flow na období 2014 - 2016

Položka / Rok	2014	2015	2016
Stav peněz na začátku	1 410	4 897	5 463
Peněžní toky z provozní činnosti			
VH	4 536	13 857	15 706
Odpisy	8 186	14 155	17 357
Úprava o potřebu pracovního kapitálu	18 971	-9 388	-11 492
Pohledávky	-40 574	-19 919	68 980
Závazky	-58 273	2 773	3 384
Závazky k ovládající a řídicí osobě	66 553	-13 787	83 461
Zásoby	29 883	18 293	29 357
Úprava o přijaté a vyplacené úroky	-244	-226	-480
Nákladové úroky	244	226	480
Výnosové úroky	0	0	0
Daň	-862	-2 633	-2 984
CF provozní činnosti	30 587	15 766	18 107
Peněžní toky z investiční činnosti			
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-27 100	-15 200	-17 200
CF investiční činnosti	-27 100	-15 200	-17 200
Peněžní toky z finanční činnosti			
CF finanční činnosti	0	0	0
Úvěr	0	0	0
CF	3 487	566	907
Stav peněz na konci roku	4 897	5 463	6 370

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3. Analýza procesů v podniku

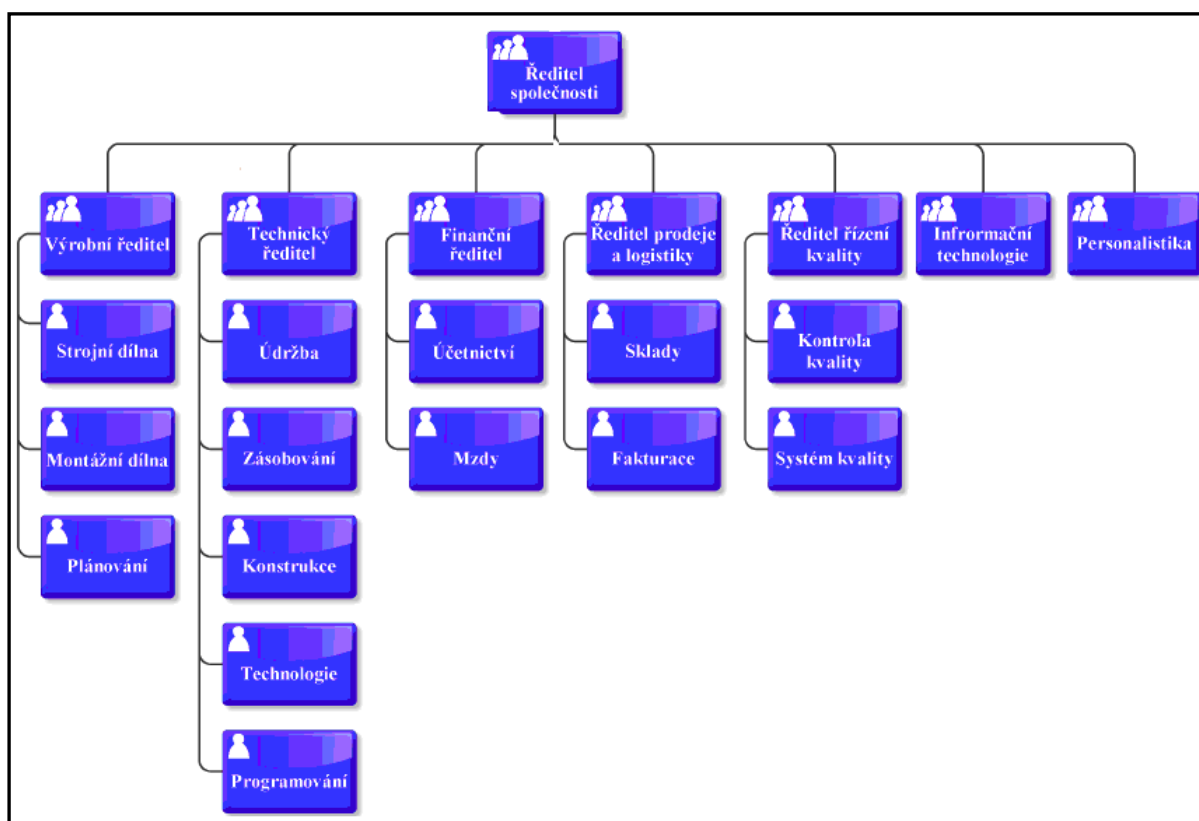
V této kapitole bude popsána organizační struktura a procesy probíhající ve společnosti Molins, s. r. o.

3.1. Organizační struktura

Na následujícím obrázku je vyobrazena organizační struktura firmy Molins, s. r. o. „Organizační pohled popisuje pracovníky a organizační jednotky, jejich složení a vazby mezi nimi.“ (ŘEPA, V, 2007 str. 44)

Stejným způsobem byla popsána organizační struktura firmy Molins, s. r. o., již na začátku práce, zde je pouze znovu uveden její obrázek pro přehlednost a ucelenost s navazujícími kapitolami.

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Molins, s. r. o.



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Molins, s. r. o.

3.2. Definice procesu

Před začátkem analýzy procesů, je zapotřebí říci, co vlastně proces definuje. Zde je uvedeno několik popisů procesů od autorů, zabývajících se touto problematikou:

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ (ŠMÍDA, F, 2007 str. 29)

Další autor uvádí, že: *„Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.“ (ŘEPA, 2012, str.15)*

Poslední citace definující proces, je od autorky Svozilové, která jej popisuje takto: *„Proces je sledem činností, při nichž je aplikováno aktivní působení obsluhujícího personálu, a to jak intelektuální, tak manuální, na postupně vznikající předmět nebo službu, která má přinést nějakou hodnotu pro zamýšleného uživatele – zákazníka procesu.“ (SVOZILOVÁ, 2011, str. 14)*

„Produkt procesu je hmotným nebo nehmotným výstupem, který je vytvořen za účelem toho, aby sloužil pokrytí potřeb nebo přání zákazníka. „ (SVOZILOVÁ, 2011, str. 16)

V podniku Molins, s. r. o., budou definovány procesy pouze na úrovni celého podniku, i tak zde ale budou platit všeobecná pravidla, která jsou uvedena v definicích výše. Každý proces bude mít jasně určené vstupy a výstupy a zároveň u něj budou uvedeny jeho předcházející a na něj navazující procesy. Tyto procesy budou rozděleny do tří kategorií, a to na: Řídící procesy, Hlavní procesy a Podpůrné procesy. Jednotlivé návaznosti budou následně graficky zobrazeny v mapě procesů.

3.3. Řídící procesy

„Úkolem řídicích procesů je vytvořit maximálně účinný a jednoduchý systém řízení.“
(ŠMÍDA, 2007. str.143)

Jak z definice vyplývá, bude se jednat o procesy, které slouží k řízení společnosti jako celku. Tyto procesy netvoří žádnou přidanou hodnotu. Do řídicích procesů směřují formulované strategické cíle strategického plánu společnosti.

Mezi vstupy patří kromě dalších procesů společnosti Molins, s. r. o., i požadavky a dokumenty zaslané mateřskou společností. V následujícím textu jsou popsány jednotlivé řídicí procesy uvedené v tabulce řídicích procesů.

Z tabulky je patrné, že „Parametrizace cílů“ a „Strategické plánování pro 3P“ (třetí strany) jsou rozděleny, je tomu tak z důvodu různé role vedení společnosti Molins, s. r. o., respektive jeho pravomocí. U parametrizace cílů vychází vedení společnosti z plánu prodeje na další tři roky a strategických cílů dodaných mateřskou společností. Z těchto strategických cílů následně vychází i strategické plánování pro třetí strany, zde je ale již plánování objemu a dojednávání jednotlivých zakázek na vedení společnosti.

Po rozplánování strategických cílů je zapotřebí stanovit základní požadavky na organizační strukturu, které stanovuje ředitel společnosti Molins, s. r. o., spolu s vedoucími jednotlivých úseků a postupuje je dále personálnímu oddělení. Kromě naplánování lidských zdrojů je také zapotřebí mít dostatečnou výrobní kapacitu, touto částí se zabývá řídicí proces – „Zajištění výrobní kapacity“.

Kromě výše jmenovaných procesů patří mezi řídicí procesy ještě proces „Neustálého zlepšování“ a „Řízení dokumentů“. Řízení dokumentů je ve firmě velice důležité, protože plány na výrobu tabákových strojů se neustále vylepšují a tím se tvoří i nová řada dokumentace k výrobě. Řízení dokumentů zajišťuje, že se vždy k výrobě využívá nejnovější (aktuální) verze dokumentů.

Tabulka 52: Řídící procesy ve společnosti Molins, s. r. o.

Číslo	Název	Vstup	Výstup	Předcházející	Navazující
R1	Parametrizace cílů	Požadavek MTM ¹⁶ na výrobu strojů (sales plán) Specifikace výrobku MTM	Výrobní dokumentace Požadavky na kooperace Požadavky na speciální měřidla Požadavky na nástroje, výrobní přípravky, pomůcky, atd. Požadavky na organizační strukturu Požadavky na potřebný materiál Naplánování časového sledu výroby (požadavky na pracovní kapacitu) Rozpočet	Vedení MTM P6	R2 R3 R5
R2	Strategické plánování pro 3P ¹⁷	Analýza trhu 3P Vnější a vnitřní prostředí 3P Požadavky akcionářů na 3P Technická dokumentace, normy	Výrobní dokumentace Požadavky na kooperace Požadavky na speciální měřidla Požadavky na nástroje, výrobní přípravky, pomůcky, atd. Požadavky na organizační strukturu Požadavky na potřebný materiál Naplánování časového sledu výroby (požadavky na pracovní kapacitu) Rozpočet	Vedení MTM Vedení společnosti Molins, s. r. o. R1 P6	R3 R5

¹⁶ MTM je zkratka pro Molins Tobacco Machinery (divize v mateřské společnosti Molins PLC)

¹⁷ 3P je zkratka pro třetí strany.

Číslo	Název	Vstup	Výstup	Předcházející	Navazující
R3	Stanovení organizační struktury	Požadavky na organizační strukturu	Organizační struktura Organizační řád Organizační schéma Stanovení odpovědností a pravomocí	R1 R2	P7
R4	Neustálé zlepšování	Cíle kvality Analýza procesů Interní audity Audit procesů ISO	Zlepšená efektivita procesů (trvalé zlepšování) Opatření k nápravě Úkoly pro vedoucí úseků	H1 P2	R5 R6 H2
R5	Zajištění výrobní kapacity	Požadavky na speciální měřidla Požadavky na nástroje, výrobní přípravy, pomůcky, atd. Zákonné předpisy	Nakoupený DHM Zajištěná dostatečná výrobní kapacita Zajištěný DNM	R1 R2 R4	H2, H1 P1
R6	Řízení dokumentů	Stanovený základní rozsah systému managementu kvality společnosti	Dokumentovaný postup pro: Členění a formu zpracování dokumentace Řízení dokumentace Řízení změn	R4	H2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3.4. Hlavní procesy

„Hlavní procesy jsou takové procesy, které přímo přispívají k naplnění poslání organizace.“ (ŠMÍDA, 2007, str.143)

Tyto procesy jako jediné tvoří přidanou hodnotu v podniku, obsahují tzv. core business, a proto je není vhodné outsourcovat. V hlavních procesech dochází k transformaci strategických cílů taktické úrovně řízení (podnikatelského plánu) na operativní indikátory výkonnosti.

Ve firmě Molins, s. r. o., je 5 hlavním procesů, které prostupují výrobou jednotlivých výrobků. Do těchto procesů vstupují a z nich vystupují nejen ostatní procesy ve firmě, ale také zákazník (u H1 a H5 viz. tabulka).

Vše začíná u přezkoumání požadavků zákazníka. Následuje příprava realizace zakázky (zde se plánují veškeré požadavky na kooperace, nástroje, výrobní pomůcky a další tak, aby byl výrobek včas vyroben a dodán zákazníkovi) Jak již bylo řečeno výše, výroba jednoho tabákového stroje trvá 5 až 9 měsíců a je zapotřebí přesně naplánovat dodávky materiálu a výrobu. Tato část je nesmírně důležitá, protože společnost si zakládá na 100% dodržování termínů dodání.

Po pečlivé fázi přípravy přichází samotná realizace zakázky, ta je nejvíce časově a finančně náročná. Jejím výstupem je finální produkt, který přechází k finální kontrole.

Finální kontrola zajišťuje, že je naskladněn plně funkční produkt odpovídající smluvně zajištěným požadavkům zákazníka.

Posledním hlavním procesem je „Logistika a skladování“. Ta obsahuje nejen skladování hotového výrobku, ale také veškerého přímého materiálu a polotovarů, které jsou součástí výrobku. Zároveň zde dochází k uskladnění materiálu sloužícího k testování tabákových strojů (ten si dodává každý zákazník sám, a to proto, aby byl stroj přesně nastaven na jeho potřeby). Hlavní proces končí předáním výrobku zákazníkovi.

Tabulka 53: Hlavní procesy ve společnosti Molins, s. r. o.

Číslo	Název	Vstup	Výstup	Předcházející	Navazující
H1	Přezkoumání požadavků zákazníka	Požadavek zákazníka Specifikace výrobku Normativní a zákonné předpisy	Dohoda se zákazníkem Zpětná vazba od zákazníka Podněty pro zlepšení	Zákazník R5, H5 P4, P5, P6, P7	H2, H3 R4 P8
H2	Příprava realizace zakázky	Požadavek zákazníka Objednávka, smlouva Specifikace Technická dokumentace, normy (projekt) Normativní a zákonné předpisy	Výrobní dokumentace Požadavek na kooperace Požadavek na speciální měřidla Požadavek na nástroje, výrobní přípravky, pomůcky, atd. Plánovaný a stabilní proces vhodný pro realizaci produktu	R4, R5, R6 H1 P4, P5, P6, P7, P8	H3 P1,
H3	Realizace zakázky	Smlouva Výrobní dokumentace (výkresy, postupy, průvodky), specifikace Potřebný materiál Definované požadavky na kontroly Ostatní zdroje a infrastruktura (stroje, nástroje, kvalifikovaný personál atd.)	Finální produkt	H1, H2 H5 P1, P4, P5, P6, P7	H4 P2, P3
H4	Kontrola	Produkt Technická dokumentace, normy (projekt) Požadavek zákazníka a specifikace	Plně funkční produkt odpovídající smluvně zajištěným požadavkům zákazníka	H3 P4, P5, P6, P7	H5 P2, P3

Číslo	Název	Vstup	Výstup	Předcházející	Navazující
H5	Logistika a skladování	Technologický tok, plán výroby a montáže Zákonné předpisy, Školení Obdržené, expedované dodávky Informace o dodávkách	Pohyb výrobku v rozpracované fázi Materiál na pracovišti Dodržená min. zásoba určitého mat. Průvodní dokumentace Výrobek u zákazníka	H4 P4, P5, P6, P7	H1 H3 P3 zákazník

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3.5. Podpůrné procesy

„Podpůrné procesy jsou zaměřeny na poskytování produktů a služeb zákazníkům nebo klíčovým procesům, které však v případě potřeby mohou být s výhodou zajišťovány externě subdodavatelsky (outsourcovány).“ (ŠMÍDA, 2007, str.143)

V těchto procesech se stejně jako v řídicích procesech netvoří žádná přidaná hodnota, ale bez jejich existence by nebyl možný chod procesů hlavních. Jejich součástí je především naplňování cílů operativního řízení společnosti.

Ve společnosti Molins, s. r. o., je celkem osm podpůrných procesů. Proces řízení monitorovacích zařízení se stará o to, aby byly u všech strojů prováděny pravidelné kontroly, a to jak u strojů výrobních, tak u strojů, na kterých se provádí kontrola (např. kalibrace měřidel).

Proces řízení neshodného výrobku je rozdělen na dva různé procesy, jelikož každý z nich má jiného „zákazníka“. U procesu řízení neshodného interního výrobku se jedná o výrobek vzniklý při výrobě, ať už jde o vyrobený zmetek na dílně nebo reklamace hotového výrobku zákazníkem (k této situaci ale dochází zřídka). Tento výrobek je následně přezkoumán a pokud je to možné, závada se odstraní a tím se vrací zpět do výroby. Pokud není možné závadu odstranit, je výrobek sešrotován.

U procesu řízení neshodného externího výrobku se jedná o výrobek nakoupený od dodavatele. V tomto případě je výrobek vyreklamován nákupním oddělením a dodavatel dodá výrobek nový nebo jeho dobropis (v tomto případě musí znovu firma Molins, s. r. o., výrobek poplatit).

V procesu „Nákup“ probíhají veškeré činnosti spojené s nákupem, od shánění vhodných dodavatelů, jejich hodnocení, dojednávání nákupních podmínek, samotné objednávky, až po vyřizování reklamací.

„Sklad“ v podpůrných procesech je rozdílný od skladu v hlavním procesu – v tomto skladu jsou vedeny zejména nářadí a součástky do strojů potřebné k jejich činnosti a údržbě a ostatní položky vstupující do režijní spotřeby materiálu.

„Finanční oddělení“, se skládá z řízení financí a účetnictví. Řízení financí zahrnuje mimo jiné i zajištění financí na chod firmy (tzn. půjčky od mateřské společnosti), dále se zde řeší kalkulace, ocenění výroby a další. Účetnictví firmy prolíná v podstatě všemi

procesy během celého roku a závěry z minulých období jsou pak využity jako podklad k řídicím procesům.

Procesu personalistiky předchází určení organizační struktury na další období na základě stanoveného plánu (řídicí procesy). Na základě těchto informací jsou plánovány náborů nových zaměstnanců a jednotlivá školení.

Posledním podpůrným procesem je „Výzkum a vývoj“ tento proces není běžnou součástí firemních procesů – využívá se, pouze pokud má zákazník ze třetích stran specifický požadavek na výrobu.

Tabulka 54: Podpůrné procesy ve společnosti Molins, s. r. o.

Číslo	Název	Vstup	Výstup	Předcházející	Navazující
P1	Řízení monitorovacích zařízení	<p>Výrobní dokumentace s definovanými kontrolními parametry výroby</p> <p>Kontrolní, měřicí a zkušební zařízení s odpovídající přesností</p> <p>Platné zákonné předpisy</p> <p>Obsah periodických prohlídek a oprav strojů</p> <p>Hlášení o poruše stroje (požadavek na opravu)</p> <p>Periodická kontrola přesnosti stroje / karta</p> <p>Plán revizních prohlídek</p>	<p>Zabezpečená kontrolní, měřicí a zkušební zařízení</p> <p>Realizované periodické prohlídky ve stanovených termínech</p> <p>Realizované revize ve stanovených termínech</p> <p>Kalibrovaná měřidla</p> <p>Provozní kniha</p>	<p>R5</p> <p>H2</p> <p>P5</p>	H3
P2	Řízení neshodného interního výrobku	<p>Neshodný interní produkt nebo reklamovaný produkt zákazníkem</p> <p>Informace o neshodném výrobku</p> <p>Výkresová dokumentace</p> <p>Technické normy</p>	<p>Vypořádaná neshoda</p> <p>Přijatá nápravná a preventivní opatření</p>	<p>H3</p> <p>H4</p>	R4
P3	Řízení neshodného externího výrobku	<p>Neshodné dodané zboží / materiál</p> <p>Informace o neshodném zboží / materiálu</p>	<p>Reklamace</p> <p>Kompenzace škod dodavatelem</p>	H3, H4, H5	P4

Číslo	Název	Vstup	Výstup	Předcházející	Navazující
P4	Nákup	Požadavek na nákup zboží od jednotlivých útvarů Technická dokumentace zakázky (vlastní nebo od zákazníka) Objednávka, smlouva (specifické požadavky zákazníka na dodávku) Normy, obchodní zákoník, katalogy materiálů, katalogy dodavatelů Požadavek na reklamaci u dodavatele	Nakoupený produkt v požadované kvalitě, termínu, za dohodnutou cenu Smlouva s dodavatelem Objednávka Hodnocení dodavatelů Vypořádání reklamace s dodavatelem	P5 H1	H1, H2, H3, H4, H5 P6, P5
P5	Sklad	Dodávka zboží/materiálu Doklady spojené s dodávkou zboží / materiálu Dodávky polotovarů vlastní výroby Požadavky na výdej zboží / materiálu / polotovarů do výroby	Přijaté zboží / materiál / polotovary na sklad Vydané zboží / materiál / polotovary do spotřeby Dodržená minimální zásoba určitého materiálu	P4	H1, H2, H3, H4, H5 P1, P4
P6	Finanční oddělení	Příjem veškerých dokumentů Vnitřní předpisy	Finanční plány Řádně zaúčtované dokumenty Podklady k historii firmy Vystavení dokladů Zabezpečení dostatečných financí	P4	H1, H2, H3, H4, H5 R1, R2

Číslo	Název	Vstup	Výstup	Předcházející	Navazující
P7	Personalistika	Organizační struktura Organizační řád Organizační schéma Stanovení odpovědností a pravomocí	Dostatečná kapacita zaměstnanců na zajištění plynulé výroby Plán vzdělávání zaměstnanců Dohled na realizaci školení dle plánu Nábor, nástup, odchody zaměstnanců	R3	H1, H2, H3, H4, H5
P8	Výzkum a vývoj pro 3P	Požadavek zákazníka	Technické výkresy Postupy výroby Dokumentace	H1	H2

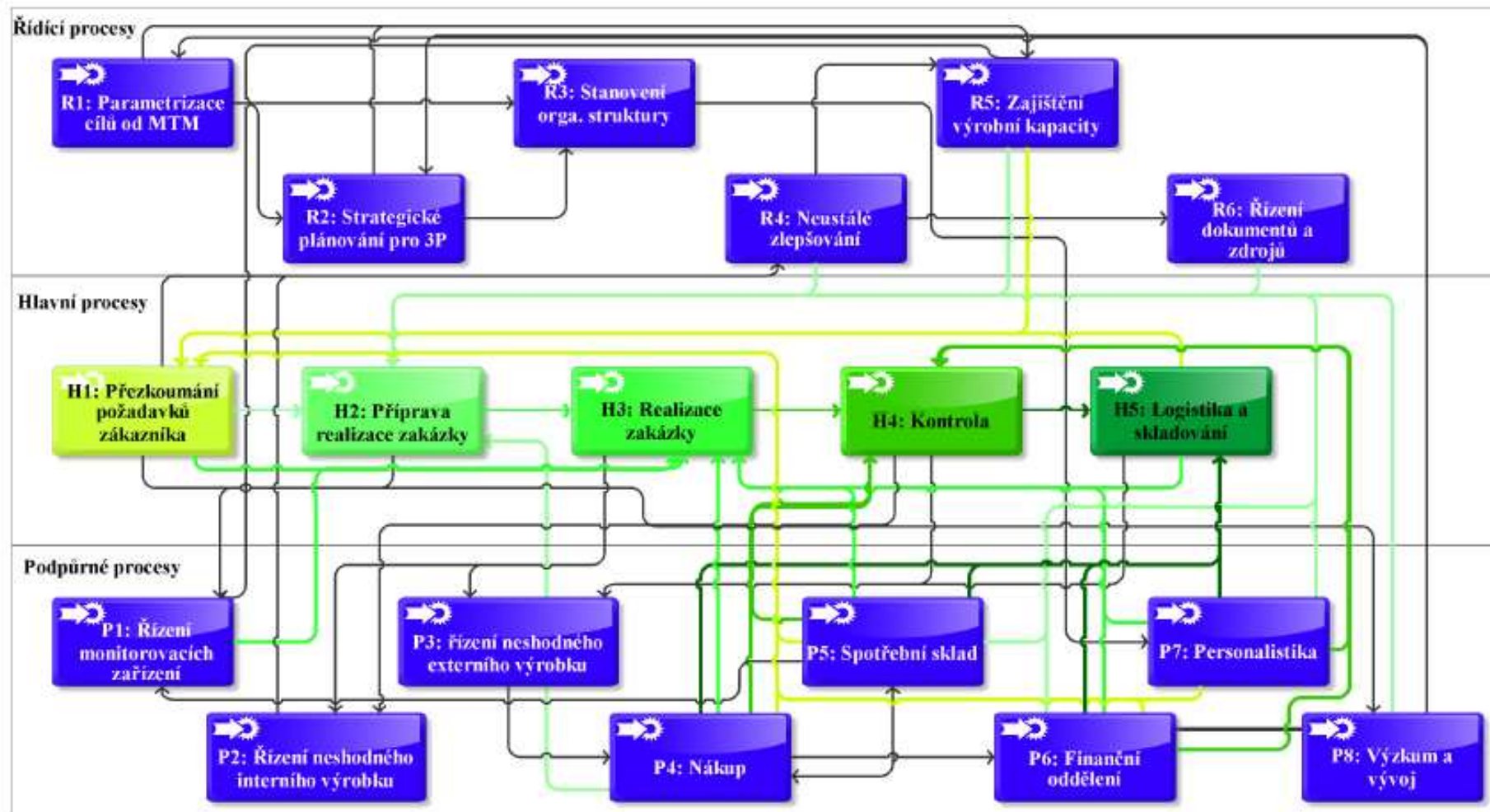
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3.6. Mapa procesů

Mapa procesů i work flow v následující části je modelované za pomoci programu ARIS Expres. ARIS je grafický modelovací nástroj, který dává uživateli možnost popsat skutečnost za pomoci modelů (přehledných schémat).

Zde vytvořená mapa je grafické zobrazení jednotlivých procesů popsaných výše. Procesy řídicí a podpůrné jsou v modré barvě. Procesy hlavní jsou laděny do barvy zelené tak, aby byly jasně odděleny od ostatních procesů. Jejich odstínování je z důvodu přehlednějšího zobrazení propojení s procesy jim předcházejícími.

Obrázek 7: Mapa procesů společnosti Molins, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3.7. Work flow u jednotlivých typů výrobků

Všechny hlavní procesy jsou společné pro výrobky vyráběné firmou Molins, s. r. o.. V této kapitole budou rozpracovány work flow (toky práce) pro jednotlivé typy výrobků a tím bude zkonkretizován sled procesů pro výrobu každého z nich.

Tabákové stroje

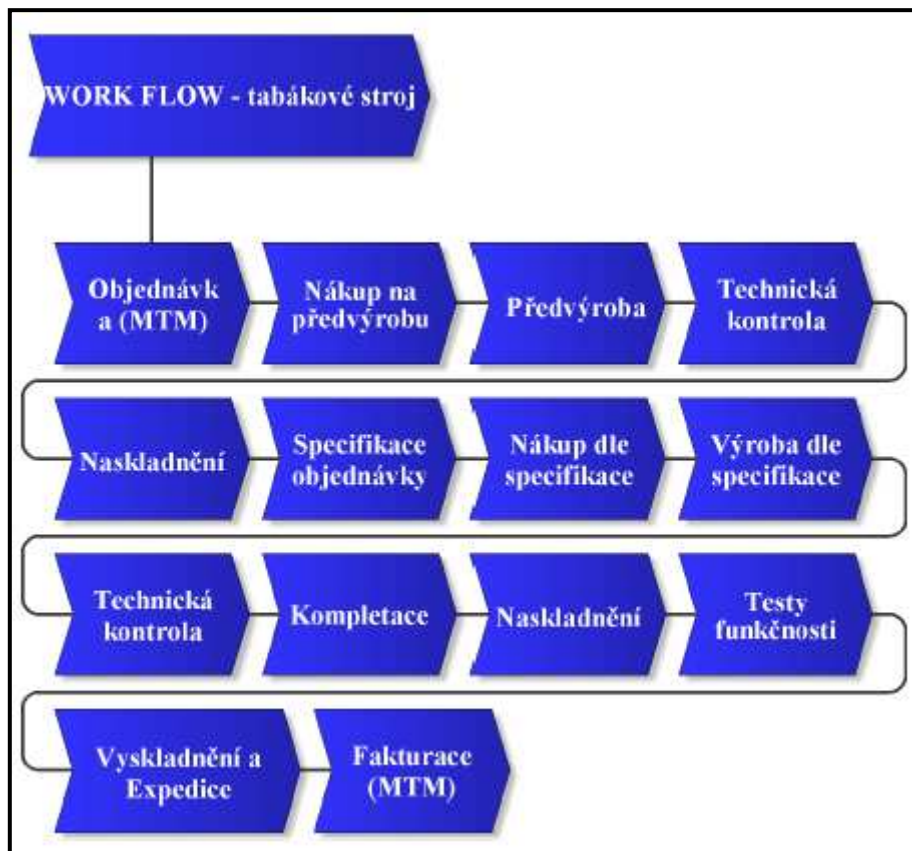
Tabákové stroje jsou hlavním produktem společnosti Molins, s. r. o., a jak již bylo v textu několikrát zmíněno jejich výroba trvá několik měsíců. Work flow spojené s jejich výrobou je na obrázku na následující stránce.

Proces výroby začíná objednávkou od MTM (mateřské společnosti) – na základě této objednávky může firma Molins, s. r. o., předem vyrobit přibližně 70% stroje (protože základ jednotlivých typů strojů je stejný). Do předvýroby těchto 70% patří samozřejmě jak průběžný nákup, tak samotná předvýroba. Na konci každého úkonu následuje kontrola, ta může mít podobu samokontroly nebo kontroly na technickém oddělení. Na konci předvýroby projde polotovar celkovou technickou kontrolou a je naskladněn. V průběhu předvýroby je zároveň projednávána specifikace tabákového stroje se zákazníkem (předmětem specifikace může být například laser, který slouží k výrobě tzv. light cigaret, tiskárna na potisk cigaret a další). Po projednání požadavků následuje nákup dle specifikace a výroba dle specifikace, zde opět probíhá průběžná kontrola. Po dokončení výroby probíhá technická kontrola následovaná kompletací. Při kompletaci se kontroluje, že „balíček“ pro zákazníka obsahuje vše, co si zákazník objednal. Hotový výrobek se naskladní.

Při testování funkčnosti stroje se používá materiál dodaný zákazníkem – jedná se o stejný materiál, který bude následně používat zákazník k výrobě. To je z důvodu, že každý materiál má jiné vlastnosti a například v Africe není možno vzhledem k teplotám používat stejný typ lepidla na lepení cigaret, který se používá v oblastech s jinými klimatickými podmínkami. Mezi další specifika patří šíře papíru na výrobu cigaret, druh tabáku (vlhkost, původ, stáří a velikost tabáku), balení papíru, filtrů, tabáku a další.

Po úspěšných testech funkčnosti (pokud zákazník nechce vidět, jak stroj funguje před odesláním) se stroj zabalí a je připraven k expedici a následné fakturaci MTM. Instalaci tabákových strojů u zákazníků má na starosti mateřská společnost (včetně ukázky jejich funkčnosti).

Obrázek 8: Work flow tabákového stroje

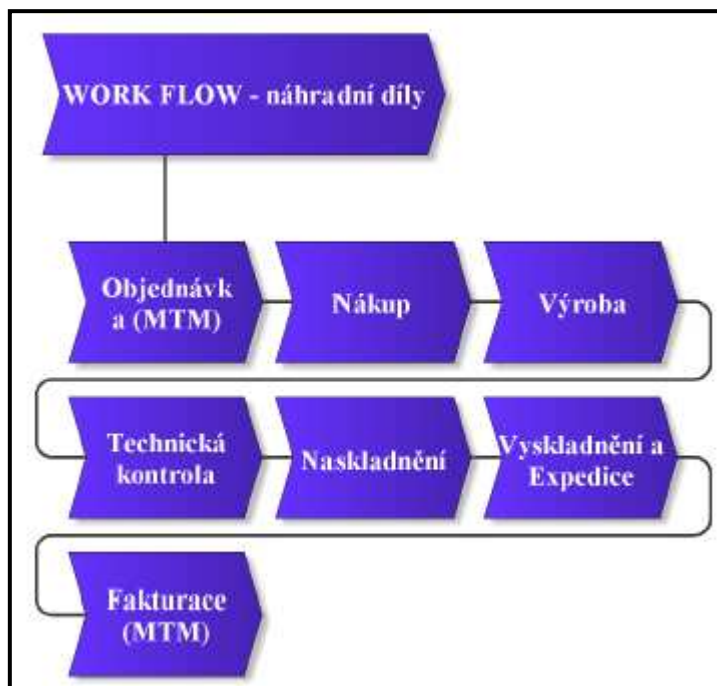


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Náhradní díly

Work flow výroby náhradních dílů na tabákové stroje, které je na obrázku na následující stránce, není třeba více méně popisovat, protože probíhá stejným způsobem jako předvýroba tabákových strojů. Mateřská společnost zde figuruje opět v roli zákazníka – work flow začíná (objednávkou) a končí (expedicí a fakturací) u ní.

Obrázek 9: Work flow náhradních dílů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výrobky pro třetí strany (3P)

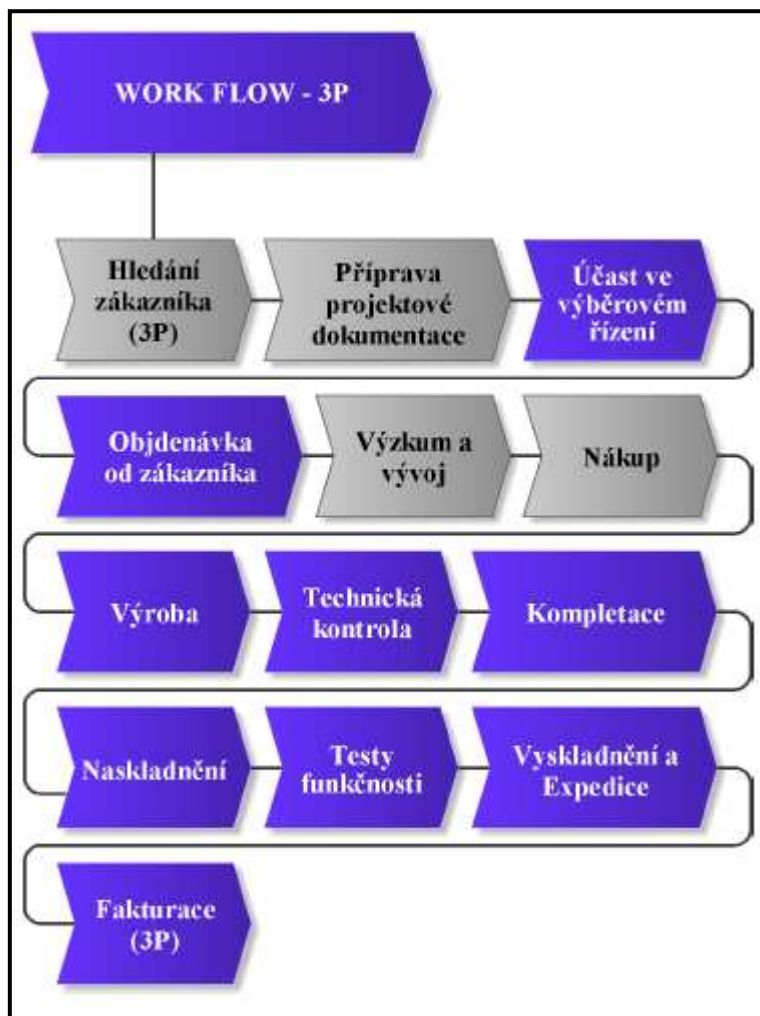
V tomto work flow se objevují dva typy políček – modrý typ, jako v předchozích (ty jsou součástí work flow pro 3P vždy) a šedivý typ, který může a nemusí být součástí work flow (tyto políčka mohou být přeskočena, vše záleží na charakteru zakázky a požadavků zákazníka).

Výrobky pro třetí strany jsou velice specifické, zde si zákazník firma Molins, s. r. o., zajišťuje sama. Ta má už stálé zákazníky, kde tím pádem proces hledání zákazníka a příprava projektové dokumentace odpadá – „šedivá políčka“. Poté následuje účast ve výběrovém řízení (pokud jde o stálého zákazníka, tak je obsahem tohoto bodu cenová nabídka). Pokud firma „vyhraje“ výběrové řízení, navazuje objednávka od zákazníka.

Výzkum a vývoj je opět na „šedivém políčku“, protože se může stát, že některý zákazník ho bude vyžadovat, ale není to příliš obvyklé. U nákupu je možná šedivá barva zarážející, ale je zde z důvodu výroby výrobků pro jaderný a letecký průmysl, jelikož ty si materiál potřebný na výrobu výrobků dodávají samy (z důvodu sledování jeho původu a série). Od tohoto bodu je již průběh standardní – výroba, technická kontrola, kompletace, naskladnění a testy funkčnosti. Závěrečný proces je expedice, vyskladnění

a fakturace 3P. Důležitá věc u tohoto work flow je, že začíná i končí u 3P, na rozdíl od předchozích dvou.

Obrázek 10: Work flow pro 3P¹⁸



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

¹⁸ Šedivá políčka mohou a nemusí být součástí work flow – viz. průvodní text k work flow pro 3P

4. Transformace vymezených KPI do procesní architektury podniku

V této kapitole jsou v tabulce „Transformace KPI za rok 2014 do procesní architektury podniku“ shrnuty cíle Molins, s. r. o., a jejich měřítka. U každého cíle jsou vymezené procesy, které se na splnění cíle podílejí a klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) procesů, prostřednictvím nichž je možné plnění cíle kontrolovat v průběhu roku. Ke KPI je také přiřazena zodpovědná osoba (v některých případech i více osob) a termín plnění (ten se pohybuje v rozmezí dnů až celého roku).

Tabulka 55: Transformace KPI za rok 2014 do procesní architektury podniku

Číslo	Cíl	Měřítko	Proces	KPI procesů	Termín	Oddělení / Odpovědná osoba
1	Růst / Zachování celkových ročních tržeb	% zvýšení celkových tržeb	H3	Kontrola zda stav výroby na dílně odpovídá celkovému plánu výroby	denně	Výrobní ředitel
			H5	Kontrola počtu celkem vyexpedovaných výrobků oproti plánu	měsíčně	Ředitel prodeje a logistiky
2	Růst / Zachování ročních tržeb za výrobky pro 3P	% zvýšení tržeb za 3P	H1	Kontrola množství objednávek od 3P	měsíčně	Obchodní zástupce, Finanční ředitel
			H5	Kontrola počtu vyexpedovaných výrobků pro 3P	měsíčně	Ředitel prodeje a logistiky
			P6	Kontrola využitosti přímých zaměstnanců	měsíčně	Finanční ředitel
3	Výsledek provozního zisku	zisk v Kč	P6	Kontrola plnění finančního plánu	měsíčně	Finanční ředitel
4	Hodinový sazba účtovaná mateřské společnosti	sazba v Kč	P4	Kontrola plánovaných cen za nákup mat. a zboží oproti reálně uskutečněným	měsíčně	Technický ředitel
			P6	Kontrola produktivity práce ¹⁹	měsíčně	Finanční ředitel
			P6	Výpočet reálné hodinové sazby za měsíc a průměrné za daný rok	měsíčně	Finanční ředitel

¹⁹ Produktivita práce se vypočítá jako poměr odpracovaných hodin přímých pracovníků ku hodinám vyfakturovaným odběratelům.

Číslo	Cíl	Měřítko	Proces	KPI procesů	Termín	Oddělení / Odpovědná osoba
5	Získání zákazníků 3P	počet zákazníků s obratem nad 2 mil.	R2	Kontrola množství nově získaných zákazníků	měsíčně	Ředitel společnosti
			H1	Kontrola množství uzavřených kontraktů	měsíčně	Obchodní zástupce
6	Investice do DM	výše investic do DM v Kč	R5	Kontrola množství realizovaných investic oproti plánu ²⁰	čtvrtletně	Technický ředitel, Finanční ředitel
7	Obnova zastaralého software	Aktuálnost systému	R5	Plnění smluvních podmínek dodavatelem ²¹	čtvrtletně	Ředitel společnosti, Finanční ředitel, IT
8	Nábor obchodního zástupce	Počet zaměstnanců	P7	Provedení výběrového řízení, kontrola obsazenosti pozice	ročně	Ředitel společnosti, Personální oddělení
9	Nábor přímých zaměstnanců	Počet zaměstnanců	P7	Provedení výběrových řízení a kontrola množství nově nastoupených zaměstnanců	měsíčně	Personální oddělení
10	Nábor nepřímých zaměstnanců	Počet zaměstnanců	P7	Provedení výběrových řízení a kontrola množství nově nastoupených zaměstnanců	měsíčně	Personální oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

²⁰ U těchto investic se jedná o jednorázový nákup především strojů, který je stanoven v plánu investic k určitému termínu (měsíc v roce).

²¹ Obnova zastaralého software je zprostředkovaná dodavatelem na základě smlouvy o dílo.

5. Analýza ekonomické efektivity podnikových procesů

V této části budou analyzovány veškeré hlavní procesy z pohledu nákladů a následně z pohledu marže (respektive jejího rozpočtu v poměru k nákladům). Analýza nákladů bude spočívat v rozpočítání veškerých nákladů z finančního plánu na rok 2014. Veškeré poměry při rozpočtech byly stanoveny na základě konzultací trendů minulého vývoje ve společnosti Molins, s. r. o.

Spotřeba materiálu

Náklady na spotřebu materiálu na výrobu tabákových strojů, náhradních dílů a výrobků pro třetí strany vstupují celé do „Realizace zakázky“.

Spotřeba režijního materiálu a další je nejvíce uplatněna v procesu „Realizace zakázky“ a to 96%, zbylá 4% jsou přerozdělena do ostatních hlavních procesů po 1%.

Inventář a nářadí do 40 tisíc spadá z 90% do „Realizace zakázky“ a z 10% do „Kontroly“.

Služby

Ze služeb tvoří 65% náklady na technické kooperace – ty se vztahují přímo k výrobě na dílně, proto jsou uplatněny v procesu „Realizace zakázky“. Zbylých 35% (ostatní služby) je přerozdělen do všech hlavních procesů po 7%.

Personální náklady

Personální náklady se dělí podle toho, zda se jedná o přímé či nepřímé zaměstnance. Náklady na přímé zaměstnance souvisí pouze s výrobou, proto jsou celé uplatněny v procesu „Realizace zakázky“, náklady na nepřímé zaměstnance jsou rozpočteny podle množství pracovníků podílejících se na daném procesu viz. tabulka plánu zaměstnanců v příloze. V tabulce „Rozpočítání mzdových nákladů na nepřímé zaměstnance (uvedené níže) je již pouze výpočet celkových personálních nákladů na daný proces v tisících Kč, ten vychází z plánu zaměstnanců a nákladů. Náklad na jednoho nepřímého zaměstnance činí 457²² tisíc korun za rok 2014 (mzdové náklady se liší u ředitele společnosti,

²² Do nákladů na jednoho nepřímého zaměstnance jsou zahrnuty mzdové náklady včetně odměn, sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem a sociálních nákladů (náklady na stravenky a příspěvky na pojištění). Celkové sociální náklady byly rozpočteny mezi přímé a nepřímé zaměstnance

obchodního zástupce a inženýrů). Náklady na ředitele jsou počítány jako trojnásobek nákladů na nepřímého zaměstnance, náklady na inženýry jsou počítány jako jeden a půl násobek nákladů na nepřímého zaměstnance a náklady na obchodního zástupce činí 666²³ tisíc korun za rok 2014 (viz. finanční plán). Poslední položkou spadající do nepřímých personálních nákladů jsou manažerské odměny v plánované hodnotě 1 milion korun (ty jsou přiřazeny k nákladům na ředitele společnosti).

V následujících řádcích je popsána tabulka „Rozpočítání mzdových nákladů na nepřímé zaměstnance“ a jednotlivé transformace v ní uvedené.

Proces R4: Neustále zlepšování nemá přiřazené žádné personální náklady. Tento proces probíhá pouze jednou za měsíc, kdy se sejdou vedoucí všech oddělení s vedením firmy a diskutují nad možnostmi zlepšení. Jejich takto strávený čas není významný a proto jsou jejich personální náklady rozpuštěny v procesech se kterými jsou přímo spojeny.

Proces P8: Výzkum a vývoj má také nulové personální náklady, protože v roce 2014 není plánována žádná činnost, která by byla součástí tohoto procesu.

Vzhledem k propojenosti některých procesů, které se postupně prolínají než dojde k jejich spojení s procesy hlavními je zapotřebí udělat několik transferů.

Procesy R1: Přezkoumání požadavků zákazníka a R2: Strategické plánování pro 3P se rozpouští do procesů R3: Stanovení organizační struktury (50% R1 a 50% R2) a do R5: Zajištění výrobní kapacity (50% R1 a 50% R2). Celkové náklady procesu R3: Stanovení organizační struktury jsou poté převedeny do P7: Personalistika, ze které jsou rozpočteny do procesů hlavních.

Náklady procesu P3: Řízení neshodného externího výrobku se celé rozpouští do procesu P4: Nákup a ten je poté rozpuštěn 80% do procesu H5: Logistika a skladování a 20% do procesu P5: Spotřební sklad - náklady tohoto procesu jsou následně rozpočteny do hlavních procesů.

podle poměru: 57% nepřímí pracovníci, 43% přímí pracovníci (poměr pro výpočet vychází z celkového poměru přímých a nepřímých personálních nákladů).

²³ Do nákladů na obchodního zástupce je započítána jeho hrubá mzda, sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem a jeho odměny.

Tabulka 56: Rozpočítání mzdových nákladů na nepřímé pracovníky za rok 2014 (v tis. Kč)

Název	Celkem	R1	R2	R3	R4	R5	R6	H1	H2	H3	H4	H5	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
Ředitel, asistentka, odměny	3 056	1223	1528	306																
Obchod (obchodní zástupce)	666							333								333				
Informační systémy	457					457														
Personalistika	457			46		137													274	
Finanční oddělení	1 828																	1828		
Prodej -fakturace, plán výroby	1 371							457				914								
Prodej - sklad polotovarů	1 371											1371								
Prodej - výprava a příjem zbo.	457														457					
Kontrola	4 113										3656			457						
Výrobní služby (ing.)	19 877						8225	1371	8225								2056			
Výroba - mistři + dispečeři	4 113					457				3 656										
Kooperace	914									914										
Rýsování dílů	457								457											
Lakýrníci	1 828									1 828										
Sklady	1 371																1371			
Ostatní nepřímí	2 742									1828			914							
Celkem	45 075	1223	1528	351	0	1051	8225	2161	8682	8225	3656	2285	914	457	457	333	3427	1828	274	0
Celkem pro transformaci	45 075	0	0	0 ²⁴	0	2426 ²⁵	8225	2161	8682	8225	3656	2285	914	457	0	632 ²⁶	3585 ²⁷	1828	2001	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

²⁴ Do procesu R3 vstupuje 50% procesu R1 a 50% procesu R2, proces R3 se poté celý transformuje do procesu P7.

²⁵ Do procesu R5 vstupuje 50% procesu R1 a 50% procesu R2.

²⁶ Do procesu P4 vstupuje 100% procesu P3.

²⁷ Do procesu P5 vstupuje 20% z procesu P4.

Opravy

Veškeré opravy souvisejí se zařízením ve výrobě, proto plně vstupují do „Realizace zakázky“.

Pojištění

Pojištění souvisí s celou firmou a jejími procesy (jedná se o pojištění nemovitosti, odpovědnosti za vady a další), proto je rovnoměrně rozpočteno do všech hlavních procesů po 20%.

Finanční náklady

Finanční náklady souvisejí se zajištěním celé výroby, proto jsou rovnoměrně rozpočtené do všech hlavních procesů – opět v poměru 20%.

Odpisy

Náklady na dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek vstupují do hlavních procesů prostřednictvím jejich odpisů. Ty jsou souhrnně uvedeny v následující tabulce, ve které jsou také přiděleny k jednotlivým hlavním procesům. Zde se vychází, na rozdíl od ročního finančního plánu, z účetních odpisů. Ty se liší od odpisů daňových tím, že u nově pořízeného software je doba odepisování 5 let namísto 3 let a u jeřábu 12 let namísto 10 let.

Tabulka 57: Rozpočet účetních odpisů do hlavních procesů

Odpisy	2014	H1	H2	H3	H4	H5
Software	324 000	64 800	64 800	64 800	64 800	64 800
Budovy	926 000	185 200	185 200	185 200	185 200	185 200
1. odpisová skupina	300 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
2. odpisová skupina - stroje	5 544 000	-	-	5 266 800	166 320	110 880
manažerská auta	200 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Valník – sklad	100 000	-	-	-	-	100 000
3. odpisová skupina	312 000	-	-	312 000	-	-
Speciální nářadí a inventář	36 000	-	-	36 000	-	-
Modely	444 000	-	444 000	-	-	-
Celkem	8 186 000	350 000	794 000	5 964 800	516 320	560 880

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Náklady na software, budovy, 1. odpisovou skupinu a manažerská auta jsou rozpočteny rovnoměrně do všech hlavních procesů. Náklady na 2. odpisovou skupinu (které tvoří

při odečtení odpisů za 2 manažerská auta a valník, stroje) se přerozdělují z 95% do H3: Realizace zakázky, 3% do H4: Kontroly a 2% do H5: Skladu a logistiky.

Valník se využívá ve skladu, proto jeho náklady spadají do H5: Skladu a logistiky.

Třetí odpisová skupina a speciální nářadí a inventář souvisí pouze s výrobou, proto jejich odpisy spadají do H3: Realizace zakázky.

Do modelů se řadí především odlitkové formy, do kterých se pak v hutích odlévají polotovary. Náklady na jejich přípravu jsou součástí procesu H2: Příprava realizace zakázky. Tímto jsou podrobně rozpočteny všechny účetní odpisy a v následujících tabulkách nákladů na jednotlivé procesy budou figurovat již jen jako souhrnný součet s názvem odpisy.

5.1. Rozpočet nákladů do hlavních procesů

V této kapitole jsou uvedeny tabulky hlavních procesů, ve kterých jsou rozpočteny náklady na ně.

H1: Přezkoumání požadavků zákazníka

Celkové náklady na proces H1 činí 6 838 791 Kč, což je 2,36% celkových nákladů.

Tabulka 58: Náklady na proces H1: Přezkoumání požadavků zákazníka za rok 2014

Náklad			
Číslo	Název	Poměr	Částka (v Kč)
R5	Zajištění výrobní kapacity	20%	485 257
P4	Nákup - ostatní služby	7%	1 728 360
	Nákup – energie	5%	294 919
P5	Sklad	20%	717 009
	Spotřeba režijního mat. a další	1%	55 803
P6	Finanční oddělení	20%	365 556
	Pojištění	20%	271 313
	Nákladové úroky	20%	9 779
P7	Nepřímí pracovníci procesu H1	-	2 160 635
	Personální oddělení	20%	400 160
	Odpisy	-	350 000
-	Celkem	-	6 838 791

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

H2: Příprava realizace zakázky:

Celkové náklady na proces H2 činí 23 484 882 Kč, což je 8,12 % celkových nákladů. U procesu P8: Výzkum a vývoj není uvedena žádná částka z důvodu neexistence těchto nákladů ve finančním plánu na rok 2014.

Tabulka 59: Náklady na proces H2: Příprava realizace zakázky za rok 2014

Náklad			
Číslo	Název	Poměr	Částka (v Kč)
R5	Zajištění výrobní kapacity	80%	1 941 029
R6	Řízení dokumentů	100%	8 225 005
P4	Nákup - ostatní služby	7%	1 728 360
	Nákup – energie	5%	294 919
P5	Sklad	20%	717 009
	Spotřeba režijního mat. a další	1%	55 803
P6	Finanční oddělení	20%	365 556
	Pojištění	20%	271 313
	Nákladové úroky	20%	9 779
P7	Nepřímí pracovníci procesu H2	-	8 681 950
	Personální oddělení	20%	400 160
P8	-	-	-
	Odpisy	-	794 000
-	Celkem	-	23 484 882

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

H3: Realizace zakázky

Celkové náklady na proces H3 činí 243 082 044 Kč, což je největší část z celkových nákladů, v procentech se jedná o 84,02 %.

Tabulka 60: Náklady na proces H3: Realizace zakázky na rok 2014

Náklad			
Číslo	Název	Poměr	Částka (v Kč)
H5	Materiál na výrobu tabákových strojů	100%	103 557 195
	Materiál na výrobu náhradních dílů	100%	15 390 000
	Materiál na výrobu výrobků pro 3P	100%	9 120 000
	Inventář a náradí do 40.000	90%	5 273 355
P1	Opravy	100%	2 855 800
	Řízení monitorovacích zařízení	100%	913 889
P2	Řízení neshodného externího výrobku	100%	456 945
P4	Nákup - ostatní služby	7%	1 728 360
	Nákup – kooperace	65%	16 049 061
	Nákup – energie	80%	4 718 698
P5	Sklad	20%	717 009
	Spotřeba režijního mat. a další	96%	5 357 059
P6	Finanční oddělení	20%	365 556
	Pojištění	20%	271 313
	Nákladové úroky	20%	9 779
P7	Přímé mzdové náklady	100%	61 708 059
	Nepřímí pracovníci procesu H3	-	8 225 005
	Personální oddělení	20%	400 160
	Odpisy	-	5 964 800
-	Celkem	-	243 082 044

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

H4: Kontrola

Celkové náklady na proces H4 činí 8 600 705 Kč, což je 2,97% celkových nákladů.

Tabulka 61: Náklady na proces H4: Kontrola na rok 2014

Náklad			
Číslo	Název	Poměr	Částka (v Kč)
H5	Inventář a náradí do 40.000	10%	585 928
P4	Nákup - ostatní služby	7%	1 728 360
	Nákup – energie	5%	294 919
P5	Sklad	20%	717 009
	Spotřeba režijního mat. a další	1%	55 803
P6	Finanční oddělení	20%	365 556
	Pojištění	20%	271 313
	Nákladové úroky	20%	9 779
P7	Nepřímí pracovníci procesu H4	-	3 655 558
	Personální oddělení	20%	400 160
	Odpisy	-	516 320
-	Celkem	-	8 600 705

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

H5: Logistika a skladování

Celkové náklady na proces H5 činí 7 320 343 Kč, což je 2,53 % celkových nákladů.

Tabulka 62: Náklady na proces H5: Logistika a skladování na rok 2014

Náklad			
Číslo	Název	Poměr	Částka (v Kč)
P4	Nákup	80%	631 841
	Nákup - ostatní služby	7%	1 728 360
	Nákup – energie	5%	294 919
P5	Sklad	20%	717 009
	Spotřeba režijního mat. a další	1%	55 803
P6	Finanční oddělení	20%	365 556
	Pojištění	20%	271 313
	Nákladové úroky	20%	9 779
P7	Nepřímí pracovníci procesu H5	-	2 284 724
	Personální oddělení	20%	400 160
	Odpisy	-	560 880
-	Celkem	-	7 320 343

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2. Rozpočet marže do hlavních procesů

V této kapitole bude rozpočtena celková marže a ostatní provozní výnosy do hlavních procesů. Celková marže v roce 2014 je vypočítána součtem marže za tabákové stroje, náhradní díly a třetí strany (viz. tabulky tržeb), celkem 13 533 502 Kč, k ní je přičtená potencionální marže za změnu stavu zásob vlastní činností 1 320 606 Kč (jedná se o stroje - počítaná marže 5%) a aktivaci 8 138 Kč (jedná se o veškeré výrobky, počítána průměrná marže 5,5%²⁸). Tato celková marže je rozpočítána do hlavních procesů na základě procentního poměru nákladů v hlavních procesech (tzn. že tento procentní poměr je z nich převzat).

Další položkou v tabulce jsou ostatní provozní výnosy (zde se jedná především o výnosy ze šrotu) – ty souvisí pouze s H5: Logistika a skladování.

Tabulka 63: Rozpočet Marže do hlavních procesů (pro rok 2014)

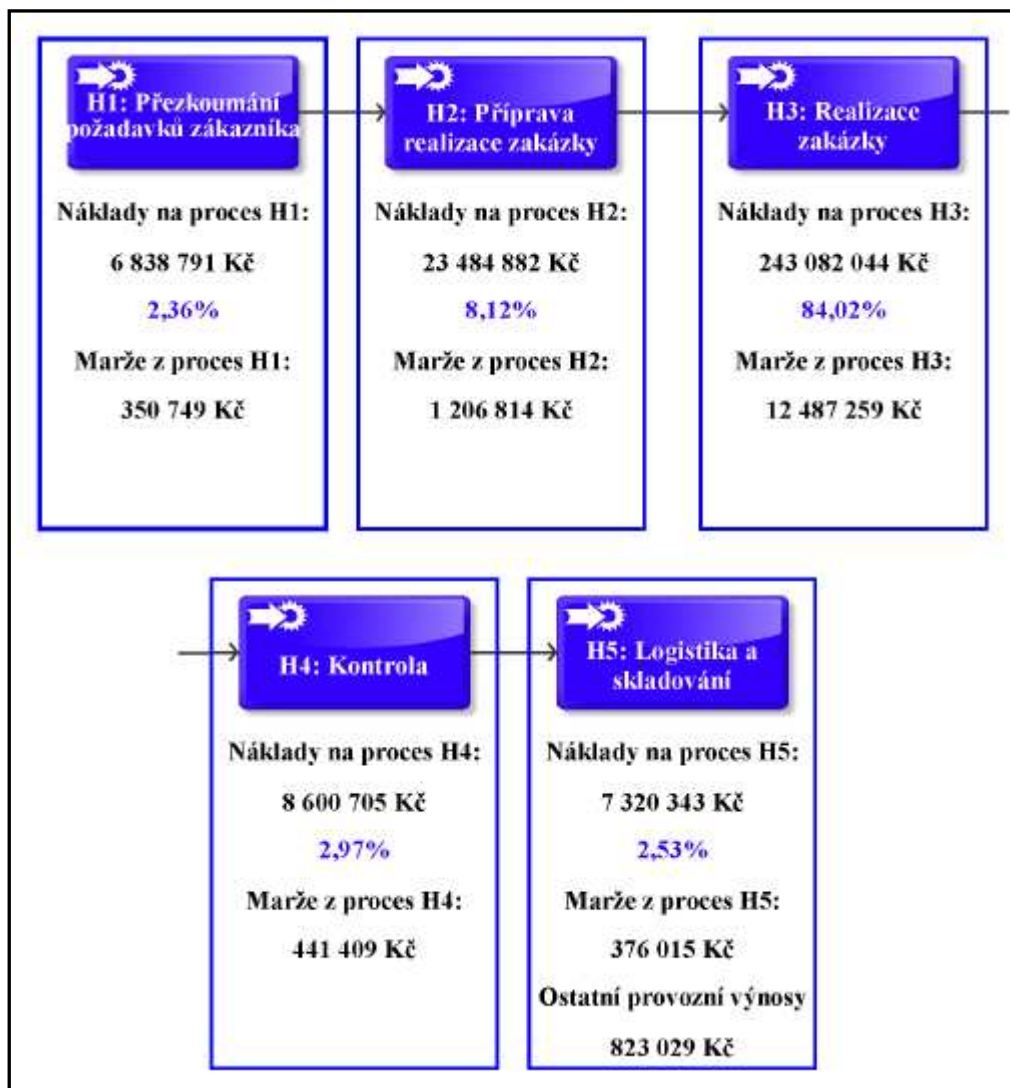
Název	2014	H1	H2	H3	H4	H5
Procenta	-	2,36%	8,12%	84,02%	2,97%	2,53%
Marže	14 862 246	350 749	1 206 814	12 487 259	441 409	376 015
Ostatní provozní výnosy	823 029	-	-	-	-	823 029

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na obrázku na následující stránce je pak zobrazen souhrn rozpočtu nákladů, marže a ostatních provozních výnosů v hlavních procesech. Modrou barvou je zde zvýrazněn transformační poměr, který byl použit k rozpočtu marže.

²⁸ Tato průměrná marže byla vypočítána jako vážený průměr marží, kde vahami je objem tržeb za daný produkt v roce 2014.

Obrázek 11: Sumarizační tabulka nákladů a marže rozpočítaných do hlavních procesů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na základě rozpočtu marže do procesů, je možné určit výkonnost jednotlivých hlavních procesů a tím pádem se dá nahlížet na každý hlavní proces jako na samostatnou část. Díky tomu je zde předpoklad k optimalizaci hlavních procesů na základě zvyšování jejich marže.

6. Návrh nákladové optimalizace procesů

V této kapitole budou uvedeny metodické postupy a doporučení na další zpracování tak, aby bylo možné nákladově optimalizovat hlavní procesy podniku Molins, s. r. o.

V předcházející kapitole bylo zpracováno rozpočítání plánovaných nákladů na rok 2014 do procesů na úrovni taktického řízení. Dále byla rozpočítána plánovaná marže na rok 2014 do hlavních procesů na základě transformačního poměru.

Proto, aby mohly být procesy nákladově optimalizované, je ale zapotřebí prohloubit a zpřesnit tento rozpočet – dostat se do úrovně operativní. Proto navrhuji tuto tematiku dále rozpracovat a podrobně rozpočítat náklady do jednotlivých procesů, rozpracovat indikátory výkonnosti těchto procesů a následně náklady řídicích a podpůrných procesů zpět transformovat do procesů hlavních na základě stejných principů, které byly popsány v této diplomové práci. Náklady a marže hlavních procesů bych navrhovala rozpočítat do jednotlivých work flow produktů tak, aby bylo jasně patrné, jak vysoké náklady a marže souvisí s jednotlivými výrobky.

Takto rozpočítané náklady by již šlo plně optimalizovat, jak bylo naznačeno v minulé kapitole (na základě zvyšování marže v každém z hlavních procesů).

Ve firmě Molins, s. r. o., je velice podrobně sledován proces výroby a u něj je jeho řízení rozpracováno do detailu. Z tohoto důvodu bych doporučila se zaměřit především na ostatní hlavní procesy, které sice netvoří vysoké procentní zastoupení oproti procesu „Realizace zakázky“, ale optimalizace jejich nákladů by se pozitivně promítla ve zvýšení marže daného hlavního procesu a tím pádem i celkové marže, kterou by si firma Molins, s. r. o. mohla kalkulovat.

7. Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo vymezit procesy ve firmě a následně rozpočítat celkové náklady a marži (vypočtené ve finančním plánu) do hlavních procesů.

V první kapitole „Analýza prostředí, kde firma působí“ byla charakterizována společnost Molins, s. r. o., a provedena analýza prostředí, které jí obklopuje. Největší vliv na ní z makroekonomického pohledu měla intervence ČNB. Při posuzování výsledků finanční analýzy za období 2009 – 2013 musela být zohledněna skutečnost, že firma je součástí holdingu, což značně změnilo pohled na její výsledky. Hodnoty ukazatelů rentability jsou nižší, což do značné míry reflektuje vnitřní politikou mateřské společnosti. Nejvyšších hodnot ukazatele rentability dosáhla firma v roce 2011, naopak nejnižších hodnot v roce 2012, kde se negativně projevilo odložení zakázky zákazníkem do dalšího roku. U ukazatelů pohotovosti a především peněžní likvidity vychází nižší hodnoty, ty ale nejsou pro firmu ohrožující, protože doplnění nedostatečných finančních prostředků flexibilně pokrývá mateřská společnost formou půjčky. Na základě situační analýzy lze říci, že firma působí ve stabilním prostředí, ve kterém dosahuje uspokojivých výsledků.

V další kapitole „Střednědobý plán rozvoje firmy“ jsou popsány strategické cíle firmy, které jsou poté rozděleny do jednotlivých perspektiv a rozplánovány na tři roky dopředu. Mezi strategické cíle společnosti požadované mateřskou společností se řadí růst celkových tržeb o 13%, růst tržeb z výrobků pro třetí strany o 158% a růst provozního výsledku hospodaření o 36% za plánované období (2014 – 2016). K těmto cílům si firma Molins, s. r. o., definovala i vlastní cíle, mezi které se řadí zachování průměrné roční hodinové sazby účtované mateřské společnosti pod úroveň 1.000 Kč/h, získání 5 nových zákazníků s obratem nad 2 miliony korun, nábor 24 zaměstnanců a v neposlední řadě investice do DM v hodnotě minimálně 58 milionů. Na stanovení cílů navazuje velice podrobné rozplánování jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty, rozvahy a cash flow. Zde se podařilo, díky úzké spolupráci s finančním ředitelem firmy a poskytnutým interním materiálům, naplánovat stěžejní položky neagregovanou metodou (např. potřeba přímých pracovníků je rozplánována na celé období na základě normohodin potřebných na výrobu, při zohlednění produktivity práce, včetně zahrnutí dovolených).

Ve třetí kapitole „Analýza procesů v podniku“ je popsána organizační struktura podniku a analyzovány řídicí, hlavní a podpůrné procesy. U každého z procesů jsou jasně vymezeny jeho vstupy, výstupy a procesy, které mu předcházejí a navazují na něj. Důležité bylo oddělení řídicího procesu „Strategické plánování pro třetí strany“ od „Parametrizace cílů“ z důvodu odlišné role vedení společnosti Molins, s. r. o., (u plánování pro třetí strany má vedení společností větší pravomoc). Ucelený popis procesů je graficky zobrazen v „mapě procesů“. Hlavní procesy jsou v této kapitole dále konkretizovány - rozpracováním do „work flow“ dle typu výrobku (tabákové stroje, náhradní díly a výrobky pro třetí strany). U work flow tabákových strojů a náhradních dílů proces začíná i končí u mateřské společnosti, na rozdíl od work flow, které začíná i končí u konkrétního zákazníka (3P). U work flow tabákových strojů a náhradních dílů je počet procesů neměnný, naopak u work flow výrobků pro 3P se jejich počet pohybuje od 13 do 9 v závislosti na požadavcích zákazníka.

Čtvrtá kapitola „Transformace vymezených KPI do procesní architektury podniku“ se zabývá stanovením klíčových ukazatelů výkonnosti procesů k rozplánování strategických cílů. To je nezbytné z důvodu průběžné kontroly plnění cílů během roku. U každého procesu souvisejícího s plněním cíle je definované, co konkrétně se bude sledovat, jak často bude kontrola probíhat a kdo je za ni zodpovědný. V roli odpovědné osoby nejčastěji figuruje finanční ředitel a ředitel společnosti. U cíle týkajícího se ročních tržeb probíhá kontrola denně, u 7 cílů z 10 probíhá kontrola minimálně jednou měsíčně.

Pátá kapitola „Analýza ekonomické efektivnosti podnikových procesů“ je stěžejní, vychází z kapitol dvě a tři a jsou zde rozpočteny náklady a marže za rok 2014 (převzaté z finančního plánu) do hlavních procesů. Při stanovování veškerých rozpočtových základů je vycházeno z konzultací trendů minulého vývoje s finančním ředitelem firmy. Některé náklady byly přímo přiřazeny hlavním procesům. U nákladů, které nebylo možné přímo rozpustit do hlavních procesů, je výpočet proveden nejprve rozpočtem nákladů (např. odpisy) do všech procesů a následně jsou transformovány do procesů hlavních. Výsledkem je určení celkových nákladů spojených s jednotlivými hlavními procesy. Nejvíce nákladů (84,2%), jak se dalo předpokládat, spadá do H3: Realizace zakázky. Druhý nejnákladnější hlavní proces je H2: Příprava realizace zakázky, kam spadá 8,12% nákladů. Do zbylých hlavních procesů (H1: Přezkoumání požadavků zákazníka, H4: Kontrola a H5: Logistika a skladování) je rozpočteno 7,68%

nákladů. Procentní poměr je následně převzat a použit na rozpočet marže do hlavních procesů. Rozpočet marže a nákladů tvoří podklad pro nákladovou optimalizaci jednotlivých hlavních procesů, které mohou být řízeny na základě zvyšování/snižování nákladů a tudíž i marže spojené s tímto procesem.

V poslední kapitole „Návrh nákladové optimalizace procesů“ je naznačen další postup, který by vedl k nákladové optimalizaci procesů. Jedná se především o prohloubení a zpřesnění výpočtu v páté kapitole, tzn. obsažení úrovně operativního řízení, což by mohlo být předmětem další diplomové nebo disertační práce. Dále je zde uvedeno doporučení zaměřit se zejména na hlavní procesy s výjimkou procesu „Realizace zakázky“, neboť jeho podrobné řízení již ve firmě probíhá.

Věřím, že tato práce bude přínosem z hlediska nákladové optimalizace ve firmě prostřednictvím kontroly a řízení marže hlavních procesů, a přispěje tak k čitelnosti její nákladové struktury.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Historický vývoj a predikce spotřeby cigaret v letech 2010-2016	11
Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců.....	22
Tabulka 3: Ukazatele rentability - za Molins, s. r. o.....	23
Tabulka 4: Ukazatele rentability - oborové průměry	24
Tabulka 5: Ukazatele likvidity - za Molins, s. r. o.....	25
Tabulka 6: Ukazatele likvidity - oborové průměry.....	25
Tabulka 7: Ukazatele aktivity Molins, s. r. o. za období 2009 - 2013.....	26
Tabulka 8: Ukazatel zadluženosti Molins, s. r. o.....	27
Tabulka 9: Struktura cizího kapitálu Molins, s. r. o.	27
Tabulka 10: Strategické cíle stanovené mateřskou společností na období 2014-2016 ...	29
Tabulka 11: Výpočet tržeb za tabákové stroje v roce 2014.....	34
Tabulka 12: Tržby za náhradní díly za období 2014 - 2016.....	35
Tabulka 13: Tržby za výrobky pro třetí strany za období 2014 - 2016	35
Tabulka 14: Celkové tržby na období 2014- 2016	36
Tabulka 15: Změna stavu zásob vlastní činností na období 2014 - 2016.....	36
Tabulka 16: Poměr aktivace k výkonům za minulá období.....	37
Tabulka 17: Aktivace za období 2014 - 2016.....	37
Tabulka 18: Vývoj ostatních provozních výnosů k výkonům za minulá období	37
Tabulka 19: Ostatní provozní výnosy na období 2014 - 2016.....	37
Tabulka 20: Spotřeba materiálu na období 2014 - 2016.....	38
Tabulka 21: Poměr služeb k výkonům za minulá období.....	38
Tabulka 22: Služby na období 2014 - 2016.....	39
Tabulka 23: Osobní náklady na nepřímé pracovníky na období 2014 – 2016	40
Tabulka 24: Osobní náklady na přímé pracovníky na období 2014 - 2016.....	41
Tabulka 25: Celkové mzdové náklady na období 2014 - 2016	41
Tabulka 26: Celkové náklady na sociální a zdravotní pojištění na období 2014 - 2016	42
Tabulka 27: Zákonné sociální náklady na období 2013 - 2015.....	42
Tabulka 28: Plánované investice na období 2014 až 2016.....	43
Tabulka 29: Odpisy za nové investice na období 2014 - 2016.....	43
Tabulka 30: Odpisy za stávající investice na období 2014 - 2016	43
Tabulka 31: Celkové odpisy za období 2014 - 2016	44

Tabulka 32: Náklady na opravy na období 2014 - 2016.....	44
Tabulka 33: Vývoj spotřeby energie k výkonům za minulá období.....	44
Tabulka 34: Náklady na energie na období 2014 - 2016.....	45
Tabulka 35: Náklady na pojištění na období 2014 - 2016.....	45
Tabulka 36: Úrokové náklady na období 2014 - 2016	45
Tabulka 37: Výkaz zisku a ztráty na období 2014 - 2016	46
Tabulka 38: Plán investic dle odpisových skupin na období 2014 - 2016	47
Tabulka 39: Plánovaný dlouhodobý nehmotný majetek na období 2014 - 2016	47
Tabulka 40: Plánovaný dlouhodobý hmotný majetek na období 2014 - 2016.....	48
Tabulka 41: Obrátové ukazatele zásob a krátkodobého finančního majetku	48
Tabulka 42: Plán zásob a krátkodobého finančního majetku za období 2014 - 2016	48
Tabulka 43: Plán pohledávek na období 2014 – 2016.....	49
Tabulka 44: Vlastní kapitál na období 2014 - 2016.....	49
Tabulka 45: Obrátové ukazatele závazků z obchodních vztahů na období 2014 - 2016	50
Tabulka 46: Závazky z obchodních vztahů a další období 2014 - 2016.....	50
Tabulka 47: Závazky k zaměstnancům na období 2014 - 2016	50
Tabulka 48: Závazky ze SP a ZP na období 2014 - 2016.....	50
Tabulka 49: Závazky k ovládající a řídicí osobě na období 2014 - 2016.....	51
Tabulka 50: Rozvaha na období 2014 - 2016	52
Tabulka 51: Cash flow na období 2014 - 2016.....	53
Tabulka 52: Řídící procesy ve společnosti Molins, s. r. o.	57
Tabulka 53: Hlavní procesy ve společnosti Molins, s. r. o.	60
Tabulka 54: Podpůrné procesy ve společnosti Molins, s. r. o.	64
Tabulka 55: Transformace KPI za rok 2014 do procesní architektury podniku.....	75
Tabulka 56: Rozpočítání mzdových nákladů na nepřímé pracovníky za rok 2014	79
Tabulka 57: Rozpočet účetních odpisů do hlavních procesů.....	80
Tabulka 58: Náklady na proces H1: Přezkoumání požadavků zákazníka za rok 2014 ..	81
Tabulka 59: Náklady na proces H2: Příprava realizace zakázky za rok 2014.....	82
Tabulka 60: Náklady na proces H3: Realizace zakázky na rok 2014.....	83
Tabulka 61: Náklady na proces H4: Kontrola na rok 2014	84
Tabulka 62: Náklady na proces H5: Logistika a skladování na rok 2014	84
Tabulka 63: Rozpočet Marže do hlavních procesů (pro rok 2014)	85

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Působnost Molins Tabacco Machinery	9
Obrázek 2: Celosvětová spotřeba cigaret v roce 2012 (v milionech kusů)	10
Obrázek 3: Vývoj měnového kurzu GBP/CZK od 2/2013 – 1/2014.....	12
Obrázek 4: Spotřeba doutníků v roce 2012 (v milionech kusů)	16
Obrázek 5: Organizační struktura firmy Molins, s. r. o.....	21
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Molins, s. r. o.....	54
Obrázek 7: Mapa procesů společnosti Molins, s. r. o.....	68
Obrázek 8: Work flow tabákového stroje	71
Obrázek 9: Work flow náhradních dílů	72
Obrázek 10: Work flow pro 3P	73
Obrázek 11: Sumarizační tabulka nákladů a marže rozpočítaných do hlavních procesů.....	86

Seznam použitých symbolů a zkratek

CF ...	cash flow
CZ ...	cizí kapitál
ČHV ...	čistý hospodářský výsledek
ČPK ...	čistý pracovní kapitál
DHM ...	dlouhodobý hmotný majetek
DM ...	dlouhodobý majetek
DNM ...	dlouhodobý nehmotný majetek
EAT ...	zisk po zdanění
EBIT ...	provozní výsledek hospodaření
KPI ...	klíčový ukazatel výkonnosti
KZ ...	krátkodobé závazky
L1 ...	peněžní likvidita
L2 ...	pohotová likvidita
L3 ...	běžná likvidita
MPO ...	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MTM ...	Molinc Tabacco Machinery
OA ...	oběžná aktiva
OP ...	obrat pohledávek
OZ ...	obrat zásob
ROA ...	rentabilita aktiv
ROE ...	rentabilita vlastního kapitálu
ROS ...	rentabilita tržeb
ROY ...	roll your own
SP ...	sociální pojištění
VH ...	výsledek hospodaření
VK ...	vlastní kapitál
ZP ...	zdravotní pojištění
ZK ...	základní kapitál
3P...	Třetí strany

Seznam použité literatury

Literatura:

- [1] FORT, J. – SOUČEK, I.: *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-694-3
- [2] FORT, Jiří, VACÍK, Emil a kol.: *Tvorba strategie a strategického plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [3] HAMMER, M., CHAMPY, J.: *Reengineering – manifest revoluce v podnikání, radikální proměna firmy*. Praha, Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7
- [4] JESTON, J., NEILS, J.: *Management by Process – A roadmap to sustainable Business Process Management*. Oxford, Elsevier Lgd., 2008. ISBN-13: 978-0-7506-8761-4
- [5] KRÁL, Bohumil, a kol.: *Manažerské účetnictví, 3. doplněné a aktualizované vydání, Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.*
- [6] ŘEPA, V.: *Podnikové procesy – Procesní řízení a modelování 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha, Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8
- [7] ŘEPA, V.: *Procesně řízená organizace*. Praha, Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4
- [8] SVOZILOVÁ, A.: *Zlepšování podnikových procesů*. Praha, Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0
- [9] ŠMÍDA, F.: *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha, Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4
- [10] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech. 1. vydání*. Praha: VŠFS, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
- [11] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila: *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: ZČU, 2007. ISBN 978-80-7043-612-7.
- [12] ŠULÁK, Milan, ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka: *Rozbor výkonnosti firem*, Plzeň: ZČU, 2012. ISBN 978-80-261-0146-8.

Internetové zdroje:

- [13] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) [Online] [Citace: 20. 2. 2014] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28cz_nace%29
- [14] ČNB. Členové bankovní rady [Online] [Citace: 10. 1. 2014] Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/bankovni_rada/clenove_bankovni_rady/)
- [15] Euromonitor international 2014 Passport. Cigarettes, Cigars [Online] [Citace: 11. 2. 2014] Dostupné z: <http://portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Magazine/IndustryPage.aspx>
- [16] G.D. About us [Online] [Citace: 20. 1. 2014] Dostupné z: http://www.gidi.it/eng/about_company.html
- [17] HAUNI Körber Solutions. Copany [Online] [Citace: 20. 1. 2014] Dostupné z: <http://hauni.com/en/company.html>
- [18] China tobacco machinery. About us [Online] [Citace: 20. 1. 2014] Dostupné z: <http://www.ccdtm.com/en/info/info.jsp>
- [19] ISO.CZ. ISO 9001 [Online] [Citace: 19. 2. 2014] Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38
- [20] KURZYCZ. Graf GBP / Kč, ČNB, grafy kurzů měn [Online] [Citace: 10. 1. 2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-GBP/>
- [21] MOLINS TABACCO MACHINERY [Online] [Citace: 20. 1. 2014] Dostupné z: <http://www.molinstm.com/>
- [22] MPO ČR. Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví [Online] [Citace: 20. 2. 2014] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>.
- [23] Qinhuangdao Tobacco Machinery Co., Ltd. About us [Online] [Citace: 20. 1. 2014] Dostupné z: <http://www.qhdyj.com/english/index.do>
- [24] Xuchang Tobacco Machinery Co. Ltd. About us [Online] [Citace: 20. 1. 2014] http://www.xcyj.com/about_E.ASP

Další zdroje:

- [25] HALGAŠOVÁ, Tereza. *Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě*. Plzeň, 2011. 121 s. + 5 s. Diplomová práce. ZČU.
- [26] HUDEMA, Marek a Luděk VAINERT. Důvěru v českou korunu jsme nepodlomili, lidé o nic nepřišli. *Hospodářské noviny: rubrika HN byznys*. 21. 11. 2013, č. 227.
- [27] MOLINS, s. r. o. *Výroční zpráva 2009*. Plzeň, 2009.
- [28] MOLINS, s. r. o. *Výroční zpráva 2010*. Plzeň, 2010.
- [29] MOLINS, s. r. o. *Výroční zpráva 2011*. Plzeň, 2011.
- [30] MOLINS, s. r. o. *Výroční zpráva 2012*. Plzeň, 2012.

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha za období 2009 – 2013 99

Příloha B: VZZ za období 2009 – 2013 100

Příloha C: Rozpočet odpracovaných hodiny přímých pracovníků za období 2014 - 2016

Příloha D: Rozpočet výrobních hodin na všechny typy výrobků 104

Příloha E: Výpočet potřeby přímých pracovníků 105

Příloha F: Plán tržeb za tabákové stroje na období 2015 – 2016 106

Přílohy

Příloha A: Rozvaha za období 2009 – 2013

		2 009	2 010	2 011	2 012	2 013
	AKTIVA CELKEM	209 186	175 281	183 985	246 734	272 495
A.	Pohledávky za upsaný ZK					
B.	Dlouhodobý majetek	46 301	45 350	50 675	58 544	67 713
	DNM	1 041	882	658	646	1 146
	Software	1 041	882	658	646	1 146
	DHM	45 260	44 468	50 017	57 898	66 567
	Pozemky	7 005	7 005	7 005	7 005	7 005
	Stavby	22 270	24 841	28 875	28 193	32 079
	SMV	11 651	10 467	8 943	18 284	19 979
	jiný DHM	814	1 404	1 840	1 391	930
	nedokončený DM	2 804	148	51	2 646	6 308
	poskytnuté zálohy na DHM			2 812		
	oceňovací rozdíl k nabytému majetku	716	603	491	379	266
C.	Oběžná aktiva	162 102	128 947	132 268	187 349	203 219
C.I.	Zásoby	120 952	105 838	88 106	144 836	128 560
	materiál	44 082	25 994	27 203	20 959	49 011
	nedokončená výroba a polotovary	71 876	67 625	52 981	112 420	71 203
	Výrobky	609	7 531	637	11 328	411
	poskytnuté zálohy na zásoby	4 385	4 688	7 285	129	7 935
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	307	1 049	1 185	2 054	1 876
	odložená daňová pohledávka	307	1 049	1 185	2 054	1 876
C.III.	Krátkodobé pohledávky	38 403	6 404	37 044	30 155	71 373
	pohledávky z obchodních vztahů	36 300	4 603	35 616	28 774	65 496
	Stát - daňové pohledávky	1 974	1 713	167	1 202	4 962
	krátkodobé poskytnuté zálohy	113	88	233	179	
	jiné pohledávky	16		1 028		915
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 440	15 656	5 933	10 304	1 410
	Peníze	50	46	59	60	53
	účty v bankách	2 390	15 610	5 874	10 244	1 357
D.I.	Časové rozlišení	783	984	1 042	841	1 563
	Náklady příštích období	783	702	990	819	1 224
	příjmy příštích období			52		272
	Dohadné účty aktivní		282		22	67

		2 009	2 010	2011	2012	2013
	PASIVA CELKEM	209 186	175 281	183 985	246 734	272 495
A.	Vlastní kapitál	155 145	158 491	165 983	166 512	173 529
A.I.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.II.	Kapitálové fondy	133 112	133 163	134 963	134 110	134 871

	Ostatní kapitálové fondy	134 130	134 130	134 130	134 130	134 130
	oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-1 018	-967	833	-20	741
A.III.	Rezervní fondy, ...	20	20	20	20	20
	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	20	20	20	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	17 385	21 913	25 208	30 899	32 283
	Nerozdělený zisk minulých let	17 385	21 913	25 208	30 899	32 283
A.V.	Výsledek hospodaření běžné období	4 528	3 295	5 692	1 383	6 255
B.	Cizí zdroje	54 041	16 790	17 297	80 071	98 936
B.I.	Rezervy			388	1 514	2 139
	Ostatní rezervy			388	1 514	2 139
	Odložený daňový závazek (pohledávka)					
B.II.	Dlouhodobé závazky					
B.III.	Krátkodobé závazky	54 041	16 790	16 909	78 557	96 797
	Závazky z obchodních vztahů	17 732	7 530	7 517	23 216	71 414
	Závazky - ovládající a řídicí osoba	26 674			15 404	12 038
	Závazky k zaměstnancům	4 028	4 189	4 205	4 284	4 848
	Závazky z SP a ZP	2 124	2 190	2 238	2 275	2 652
	stát - daňové závazky a dotace	1 048	636	910	588	825
	krátkodobé přijaté zálohy			993	27 550	
	dohadné účty pasivní	1 178	1 051	1 046	5 215	5 020
	jiné závazky	1 257	1 194		25	
C.I.	Časové rozlišení			705	151	30
	výdaje příštích období			705	151	30

Příloha B: VZZ za období 2009 – 2013

VZZ		2009	2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží		191	438	3 699	455
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		141	262	3 514	270
+	Obchodní marže	0	50	176	185	185
II.	Výkony	242 750	227 641	226 364	257 155	247 152
	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	221 107	224 098	251 307	181 404	299 615
	Změna stavu zásob vlastní činnosti	21 497	3 422	-25 053	75 631	-52 504
	Aktivace	146	121	110	120	41
B.	Výkonová spotřeba	139 117	130 309	121 093	145 361	136 923
	Spotřeba materiálu a energie	122 144	113 439	96 748	121 390	110 807
	Služby	16 973	16 870	24 345	23 971	26 116
+	Přidaná hodnota	103 633	97 382	105 447	111 979	110 414
C.	Osobní náklady	84 765	82 713	88 944	101 021	100 765
	Mzdové náklady	62 486	60 437	64 735	74 007	73 506
	Odměny členům orgánů spol.					
	Náklady na soc. a zdrav.	20 256	19 611	21 405	24 098	24 041
	Sociální náklady	2 023	2 665	2 804	2 916	3 218
D.	Daně a poplatky	211	215	224	292	232

E.	Odpisy DHM a DNM	7 321	6 395	5 943	5 730	4 845
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 501	1 149	2 104	19 007	2 550
	Tržby z prodej DM		28	167	224	402
	Tržby z prodeje materiálu	1 501	1 121	1 937	18 783	2 149
F.	ZC prodaného DM a materiálu	1 588	1 065	1 947	18 927	2 156
	Zůstatková cena prodaného DM				109	0
	Prodaný materiál	1 588	1 065	1 947	18 818	2 156
IV.	Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů					0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	599	2 011	1 439	2 071	625
IV.	Ostatní provozní výnosy	555	3 503	1 742	1 911	5 470
H.	Ostatní provozní náklady	1 756	1 590	1 599	1 859	2 758
	Zúčtování opravných položek do provozních Nákladů					-1 743
V.	Převod provozních výnosů					
I.	Převod provozních nákladů					
	Provozní výsledek hospodaření	9 449	8 045	9 197	2 997	8 795
X.	Výnosové úroky	5 209	12	5	2	1
N.	Nákladové úroky	63 382	1 767	689	423	307
XI.	Ostatní finanční výnosy	-78 342	906	1 529	1 605	2 312
O.	Ostatní finanční náklady	146 820	3 105	2 993	2 387	3 004
	Finanční výsledek hospodaření	-219 665	-3 954	-2 148	-1 203	-997
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	288 409	796	1 357	411	1 543
	Splatná	-366 728	1 550	1 915	1 080	2 243
	Odložená	368 050	-754	-558	-669	-700
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-290 850	3 295	5 692	1 383	6 255
	Výsledek hospodaření za účetní období	-7 841	3 295	5 692	1 383	6 255
	Výsledek hospodaření před zdaněním	586 416	4 091	7 049	1 794	7 798

Příloha C: Rozpočet odpracovaných hodiny přímých pracovníků za období 2014 - 2016

STD H ass mech	Dodání	ks	Na 1 ks	celkem	1/2014	2/2014	3/2014	4/2014	5/2014	6/2014	7/2014	8/2014	9/2014	10/2014	11/2014	12/2014
ZMO	31.3.2014	2	807,1	1614	808	404	404									
ZTO	31.3.2014	2	887,81	1776	888	444	444									
ZMTO	31.3.2014	2	171,12	342	114	114	114									
AMT	31.5.2014	2	2421,3	4843		1 211	1 211	1 211	1 211							
ZTO7	31.5.2014	1	161,42	161					161							
ZMT (6/7)	30.6.2014	1	242,13	242					121	121						
ZPM6	30.6.2014	1	645,68	646				215	215	215						
ZMO	30.9.2014	3	807,1	2421						605	605	605	605			
ZTO	30.9.2014	3	887,81	2663						666	666	666	666			
ZMTO	30.9.2014	4	171,12	684						171	171	171	171			
AMT	30.11.2014	2	2421,3	4843								1 211	1 211	1 211	1 211	
ZMK1	23.12.2014	1	1614,2	1614								404	404	404	404	
MAZZ	23.12.2014	1	1197,94	1198								299	299	299	299	
ZTO7	31.12.2014	1	161,42	161										161		
ZMO	28.2.2015	2	807,1	1614											404	404
ZTO	28.2.2015	2	887,81	1776											888	888
ZMTO	28.2.2015	2	171,12	342												114

Stejným způsobem probíhal i výpočet odpracovaných hodin přímých zaměstnanců typu STD H ass elec a STD H machine shop. Tento počet odpracovaných hodin je následně vynásoben příslušnou produktivitou práce (viz. text).

STD H ass mech	Dodání	ks	Na 1 ks	celkem	1/2015	2/2015	3/2015	4/2015	5/2015	6/2015	7/2015	8/2015	9/2015	10/2015	11/2015	12/2015
ZMO	28.2.2015	2	807,1	1614	404	404										
ZTO	28.2.2015	2	887,81	1776												
ZMTO	28.2.2015	2	171,12	342	114	114										
AMT	31.5.2015	3	2421,3	7264	1 453	1 453	1 453	1 453	1 453							
ZMK1	30.6.2015	2	1614,2	3228			807	807	807	807						
MAZZ	30.6.2015	2	1197,94	2396			599	599	599	599						
ZMT (6/7)	31.8.2015	2	242,13	484						161	161	161				
ZPM6	31.8.2015	2	645,68	1291						430	430	430				
ZTO7	31.8.2015	2	161,42	323							161	161				
AMT	31.10.2015	1	2421,3	2421							605	605	605	605		
BAMT	30.11.2015	1	2300	2300							460	460	460	460	460	
ZTO7	31.12.2015	2	161,42	323												323
BAMT	31.1.2016	2	2300	4600											1 533	1 533
ZMO	31.3.2016	2	807,1	1614												404
ZTO	31.3.2016	2	887,81	1776											355	355

STD H ass mech	Dodání	ks	Na 1 ks	celkem	1/2016	2/2016	3/2016	4/2016	5/2016	6/2016	7/2016	8/2016	9/2016	10/2016	11/2016	12/2016
BAMT	31.1.2016	2	2300	4600	1 533											
ZMO	31.3.2016	2	807,1	1614	404	404	404									
ZTO	31.3.2016	2	887,81	1776	355	355	355									
ZMTO	31.3.2016	2	171,12	342		171	171									
AMT	31.5.2016	2	2421,3	4843		800	800	1 621	1 621							
ZMO	31.8.2016	1	807,1	807						269	269	269				
ZTO	31.8.2016	1	887,81	888						296	296	296				
ZMTO	31.8.2016	1	171,12	171							171					
AMT	31.10.2016	2	2421,3	4843							1 211	1 211	1 211	1 211		
BAMT	15.12.2016	2	2300	4600								500	1 150	1 150	1 150	650
ZMK1	31.12.2016	1	1614,2	1614											700	914
MAZZ	31.12.2016	1	1197,94	1198											599	599

Příloha D: Rozpočet výrobních hodin na všechny typy výrobků

	1/2014	2/2014	3/2014	4/2014	5/2014	6/2014	7/2014	8/2014	9/2014	10/2014	11/2014	12/2014
Stroje	7 464	8 497	8 497	6 209	6 746	7 198	8 963	11 648	11 648	9 102	10 343	7 478
Nd	4900	4900	4700	5800	6400	5200	1400	500	2000	4600	4100	3500
3p	3000	2800	3000	4200	3000	3800	2500	1000	2600	2500	1800	1800
Celkem	15 364	16 197	16 197	16 209	16 146	16 198	12 863	13 148	16 248	16 202	16 243	12 778

	1/2015	2/2015	3/2015	4/2015	5/2015	6/2015	7/2015	8/2015	9/2015	10/2015	11/2015	12/2015
Stroje	7 977	7 977	10 654	10 654	10 654	8 770	8 279	9 146	8 580	8 580	10 293	10 606
Nd	5100	5400	3400	3400	3600	4700	3400	2700	5300	5300	3500	2200
3p	3650	4300	3650	3650	3450	4200	2300	2100	3800	3800	3900	1200
Celkem	16 727	17 677	17 704	17 704	17 704	17 670	13 979	13 946	17 680	17 680	17 693	14 006

	1/2016	2/2016	3/2016	4/2016	5/2016	6/2016	7/2016	8/2016	9/2016	10/2016	11/2016	12/2016
Stroje	9 365	7 928	7 928	5 530	5 530	6 460	8 774	10 046	9 463	9 896	10 071	9 753
Nd	4400	5500	5300	5800	5700	5600	2450	1550	3500	3600	3500	1100
3p	2400	3450	3650	5550	5550	4683	2000	1600	3800	3150	3000	2300
Celkem	16 165	16 878	16 878	16 880	16 780	16 743	13 224	13 196	16 763	16 646	16 571	13 153

V těchto výpočtech je již zohledněna produktivita práce.

Příloha E: Výpočet potřeby přímých pracovníků

Popis	1/2014	2/2014	3/2014	4/2014	5/2014	6/2014	7/2014	8/2014	9/2014	10/2014	11/2014	12/2014
Plánované hodiny	15 364	16 197	16 197	16 209	16 146	16 198	12 863	13 148	16 248	16 202	16 243	12 778
Počet zaměstnanců	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Kapacita zaměstnanců	15 255	16 103	16 103	16 103	16 103	16 103	12 713	12 713	16 103	16 103	16 103	12 713
Hodiny nad limit	-109	-94	-94	-106	-44	-96	-151	-436	-146	-100	-141	-66
Chybějící počet zam.	-0,7	-0,6	-0,6	-0,7	-0,3	-0,6	-1,0	-2,9	-1,0	-0,7	-0,9	-0,4

Popis	1/2015	2/2015	3/2015	4/2015	5/2015	6/2015	7/2015	8/2015	9/2015	10/2015	11/2015	12/2015
Plánované hodiny	16 727	17 677	17 704	17 704	17 704	17 670	13 979	13 946	17 680	17 680	17 693	14 006
Počet zaměstnanců	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Kapacita zaměstnanců	16 740	17 670	17 670	17 670	17 670	17 670	13 950	13 950	17 670	17 670	17 670	13 950
Hodiny nad limit	13	-7	-34	-34	-34	0	-29	4	-10	-10	-23	-56
Chybějící počet zam.	0,1	0,0	-0,2	-0,2	-0,2	0,0	-0,2	0,0	-0,1	-0,1	-0,2	-0,4

Popis	1/2016	2/2016	3/2016	4/2016	5/2016	6/2016	7/2016	8/2016	9/2016	10/2016	11/2016	12/2016
Plánované hodiny	16 165	16 878	16 878	16 880	16 780	16 743	13 224	13 196	16 763	16 646	16 571	13 153
Počet zaměstnanců	120	119	119	119	118	118	118	118	118	117	117	117
Kapacita zaměstnanců	16 200	16 958	16 958	16 958	16 815	16 815	13 275	13 275	16 815	16 673	16 673	13 163
Hodiny nad limit	35	80	80	78	35	72	51	79	52	27	102	9
Chybějící počet zam.	0,2	0,5	0,5	0,5	0,2	0,5	0,3	0,5	0,3	0,2	0,7	0,1

V zelených políčkách je počet pracovních dnů ponížen o plánovanou dovolenou. Na základě hodin nad limit je dopočtena potřeba přesčasů.

Příloha F: Plán tržeb za tabákové stroje na období 2015 – 2016

Typ stroje	Datum odběru	Počet v ks	Hodin práce na 1 ks	Celkem práce v h	Celkem práce v Kč	Materiál na 1 ks	Materiál celkem v Kč	Náklady celkem v Kč	Marže 5%	Tržby celkem
ZMO	28.2.2015	2	2 784	5 569	5 513 112	4 061 087	8 122 173	13 635 285	681 764	14 317 049
ZTO	28.2.2015	2	2 808	5 615	5 559 050	4 388 507	8 777 013	14 336 063	716 803	15 052 866
ZMTO	28.2.2015	2	494	989	978 714	743 708	1 487 416	2 466 130	123 307	2 589 437
AMT	31.5.2015	3	7 633	22 900	22 671 139	11 687 077	35 061 230	57 732 368	2 886 618	60 618 987
ZMK1	30.6.2015	2	4 943	9 886	9 786 942	7 437 081	14 874 162	24 661 104	1 233 055	25 894 159
MAZZ	30.6.2015	2	3 460	6 920	6 851 196	5 205 957	10 411 913	17 263 109	863 155	18 126 265
ZMT (6/7)	31.8.2015	2	741	1 483	1 468 047	1 115 562	2 231 124	3 699 172	184 959	3 884 130
ZPM6	31.8.2015	2	1 977	3 954	3 914 856	2 974 832	5 949 665	9 864 521	493 226	10 357 747
ZTO7	31.8.2015	2	494	989	978 714	743 708	1 487 416	2 466 130	123 307	2 589 437
AMT	31.10.2015	1	7 633	7 633	7 557 046	11 687 077	11 687 077	19 244 123	962 206	20 206 329
BAMT	30.11.2015	1	10 350	10 350	10 246 500	13 307 000	13 307 000	23 553 500	1 177 675	24 731 175
ZTO7	31.12.2015	2	494	989	978 714	743 708	1 487 416	2 466 130	123 307	2 589 437
Celkem	-	-	43 813	77 277	76 504 030	64 095 303	114 883 605	191 387 635	9 569 382	200 957 017

Typ stroje	Datum odběru	Počet v ks	Hodin práce na 1 ks	Celkem práce v h	Celkem práce v Kč	Materiál na 1 ks	Materiál celkem v Kč	Náklady celkem v Kč	Marže 5%	Tržby celkem
BAMT	31.1.2016	2	10 350	20 700	20 493 000	13 307 000	26 614 000	47 107 000	2 355 350	49 462 350
ZMO	31.3.2016	2	2 784	5 569	5 513 112	4 061 087	8 122 173	13 635 285	681 764	14 317 049
ZTO	31.3.2016	2	2 808	5 615	5 559 050	4 388 507	8 777 013	14 336 063	716 803	15 052 866
ZMTO	31.3.2016	2	494	989	978 714	743 708	1 487 416	2 466 130	123 307	2 589 437
AMT	31.5.2016	2	7 633	15 267	15 114 092	11 687 077	23 374 153	38 488 245	1 924 412	40 412 658
ZMO	31.8.2016	1	2 784	2 784	2 756 556	4 061 087	4 061 087	6 817 643	340 882	7 158 525
ZTO	31.8.2016	1	2 808	2 808	2 779 525	4 388 507	4 388 507	7 168 032	358 402	7 526 433
ZMTO	31.8.2016	1	494	494	489 357	743 708	743 708	1 233 065	61 653	1 294 718
AMT	31.10.2016	2	7 633	15 267	15 114 092	11 687 077	23 374 153	38 488 245	1 924 412	40 412 658
BAMT	15.12.2016	2	10 350	20 700	20 493 000	13 307 000	26 614 000	47 107 000	2 355 350	49 462 350
ZMK1	31.12.2016	1	4 943	4 943	4 893 471	7 437 081	7 437 081	12 330 552	616 528	12 947 080
MAZZ	31.12.2016	1	3 460	3 460	3 425 598	5 205 957	5 205 957	8 631 555	431 578	9 063 132
Celkem	-	-	56 542	98 596	97 609 568	81 017 793	140 199 247	237 808 815	11 890 441	249 699 256

Abstrakt

VOTRUBCOVÁ, M. Implementace strategického plánu do podnikových procesů. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 94 s., 2014

Klíčová slova: finanční plán, procesní hierarchie, KPI, ekonomická efektivnost podnikových procesů

Diplomová práce se zabývá stanovením procesů ve firmě Molins, s. r. o., a následně rozpočítáním celkových nákladů a marže (vypočtených ve finančním plánu) do hlavních procesů. Vymezení procesů předchází popis společnosti Molins, s. r. o., a analýza prostředí, ve kterém působí. Na ni navazuje popsání strategických cílů firmy, jejich rozplánování na tři roky dopředu a sestavení výkazu zisku a ztráty, rozvahy a cash flow. Poté je popsána organizační struktura podniku a hlavní, řídicí a podpůrné procesy v něm, na jejichž základě je sestavena mapa procesů Molins s. r. o. Následuje stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti procesů ke strategickým cílům tak, aby bylo možné vyhodnocovat plnění cílů v průběhu roku a příslušný rozpočet nákladů a marže. Diplomová práce je zakončena naznačením dalšího možného postupu, který by vedl k nákladové optimalizaci procesů.

Abstract

VOTRUBCOVÁ, M. Strategic Plan Implementation into Firm's Processes. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen 94p., 2014

Key words: financial plan, process hierarchy, KPIs, economic efficiency of business processes

This thesis deals with the determination of the company processes, followed by cost and margin division (calculated in the financial plan) into core processes. The description of the process is preceded by the characterization of the company Molins s. r. o., and analysis of its environment. It's followed by the definition of company strategic goals and their planning over three oncoming years (to planning period). After that an income statement is created, as well as a balance and cash flow sheet for the planning period. The next part focuses on the structure of the company, its main operational processes, management processes and supporting processes, based on which a process map of Molins s. r. o. is created. This part is followed by the determination of key performance indicators of processes to strategic goals, to enable the evaluation of the fulfillment of goals during the year. The main part is devoted to the application of a detailed budget of costs and margin (taken from the financial plan) into core processes. The thesis is concluded by suggestions of further possible development that would lead to cost optimization of processes.