

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling
ve společnosti Rodenstocku s.r.o.**

**Performance Indicators Setting for the Strategic Controlling
in the Company Rodenstock Ltd.**

Bc. Radka Járová

Plzeň 2012

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě“.

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

V Plzni dne 27. 4. 2012

.....

Upřímně chci poděkovat zejména doc. Ing. Emilu Vacíkovi P.h.D. za jeho připomínky a odborné poznámky k diplomové práci, dále za jeho lidský přístup. Stejně tak chci poděkovat i Evě Bultasové.

Děkuji i Ing. Pavlovi Jenýšovi za jeho odbornou pomoc a vedoucímu výroby ve firmě Rodenstock ČR s.r.o. Ing. Rostislavovi Cichému. Dále pak děkuji celé své rodině především Anně Pflanzerové.

Mé srdečné poděkování náleží Ing. Michalovi Erbenovi.

OBSAH

0 ÚVOD	6
1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU, ANALÝZA VÝKONNOSTI	8
1.1 Základní informace o podnikatelském subjektu	8
1.2 Historie a postavení Rodenstocku ČR s.r.o. v rámci skupiny	10
1.2.1 Historie společnosti	10
1.2.2 Postavení Rodenstocku ČR s.r.o v rámci skupiny	11
1.3 Poslání, strategická vize, strategické cíle, strategický plán Rodenstocku ČR s.r.o 2012-2015	12
1.3.1 Poslání Rodenstocku ČR s.r.o.....	12
1.3.2 Strategická vize Rodenstocku ČR s.r.o. 2012-2015.....	13
1.3.3 Strategické cíle, strategický plán Rodenstocku ČR s.r.o. 2012-2015.....	14
1.4 Zhodnocení výkonnosti Rodenstocku ČR s.r.o. v minulých letech	17
2 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	19
2.1 Makroekonomické faktory	19
2.1.1 Demografie	19
2.1.2 Ekonomické prostředí.....	20
2.1.3 Legislativa	22
2.1.4 Technologie	23
2.1.5 Ekologie a prostředí.....	24
2.1.6 Sociální prostředí, kultura.....	24
2.2 Analýza mezoprostředí.....	25
2.2.1 Zákazníci	25
2.2.2 Konkurence v oboru	27
2.2.3 Substituty	28
2.2.4 Dodavatelé.....	29
2.2.5 Potenciální noví konkurenti.....	30
2.2.6 Vyhodnocení příležitostí a hrozeb	31
2.3 Analýza interního prostředí	32
2.3.1 Management	32
2.3.2 Výrobní proces	36
2.3.3 Marketing	38
2.3.4 Informační technologie a systémy	38
2.3.5 Finance a účetnictví	39
2.3.6 Vyhodnocení silných a slabých stránek podniku	47
3 FINANČNÍ PLÁN.....	48
3.1 Investiční plán projektu GLAZING.....	48
3.1.1 Odpisový plán investice.....	49

3.1.2	Financování investice rozšíření výroby	50
3.2	Výkaz zisku a ztráty Rodenstocku ČR s.r.o. v letech 2011 -2015.....	51
3.3.	Rozvaha na období 2011- 2015	58
3.4	Cash flow v letech 2011-2015	62
4	FORMULACE PROJEKTOVÉHO RÁMCE A JEHO SOULADU SE STRATEGIÍ ORGANIZACE	65
4.1	Projekt a životní cyklus projektu	65
4.1.1	Definice projektu	65
4.1.2	Životní cyklus projektu.....	67
4.2	Cíl projektu	67
5	PLÁNOVÁNÍ VÝCHODISEK PRO IMPLEMENTACI PROJEKTU GLAZING DO PODNIKOVÝCH PROCESŮ RODENSTOCKU ČR S.R.O.	69
5.1	Plán rozsahu projektu GLAZING	70
5.2	Časový plán projektu GLAZING.....	71
5.2.1	Časový harmonogram projektu GLAZING - Projektová a inženýrská činnost.....	73
5.2.2	Časový harmonogram projektu GLAZING - Realizace stavby	74
5.2.3	Časový harmonogram projektu GLAZING - Vybavení pracovišť.....	74
5.3	Plán projektových nákladů	75
5.3.1.	Zdroje projektu	76
5.3.2	Odhad nákladů. dekompozice do rozpočtů podle milníků a průběh jejich čerpání v čase	76
6	ANALÝZA RIZIKOVOSTI INVESTIČNÍ FÁZE PROJEKTU GLAZING	81
6.1	Investiční fáze projektu GLAZING, identifikace rizik.....	82
6.1.1	Projektová a inženýrská činnost – milník Dokončení administrativních prací	82
6.1.2	Realizace výstavby – milníky Konec povrchových úprav, Dokončení hrubé stavby, Dokončení stavby	83
6.1.3	Realizace vybavení pracovišť – milníky Strojní vybavení, Dokončovací procesy	83
6.2	Posouzení významnosti rizikových faktorů	84
6.3	Stanovení finanční rezervy v nákladové kalkulaci projektu, finanční rizikovost projektu.....	87
6.3.1	Číselné stanovení finančních ztrát	89
6.4	Opatření na snížení rizika	92
6.4.1	Opatření zaměřená na příčiny rizika	92
6.4.2	Opatření zaměřená na snížení důsledku rizika.....	92
6.4.3	Plán korekčních opatření	93
6.5	Akční plány investiční fáze projektu GLAZING s ohledem na čas, náklady a rizikové faktory	94
7	PROVOZNÍ FÁZE PROJEKTU GLAZING	97
7.1	Scénáře provzní fáze projektu GLAZING	97
7.1.1	Limitní pesimistická varianta provozní fáze projektu GLAZING	97
7.1.2	Očekávaná varianta provozní fáze projektu GLAZING	98
7.2	Vliv strategických scénářů projektu na ekonomickou efektivnost projektu.....	98

7.2.1 Očekávaná varianta investiční fáze projektu GLAZING	100
7.2.2 Limitní pesimistická varianta projektu GLAZING	102
8 KPI ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU GLAZING, NÁVRH INDIKÁTORŮ VÝKONNOSTI PROJEKTU GLAZING PRO OPERATIVNÍ CONTROLLING.....	104
8.1. Návrh strategických a operativních indikátorů výkonnosti.....	Error! Bookmark not defined.
9 ZÁVĚR	109
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	110
SEZNAM ZKRATEK	110
SEZNAM POŽITÝCH ZDROJŮ	110
Seznam příloh	118
Abstrakt	131

0 ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá strategickým plánováním, analýzou vnějšího a vnitřního prostředí, plánováním projektu (investiční a provozní fáze), analýzou rizik projektu, vyvozením KPI a definováním klíčových ukazatelů výkonnosti.

Cílem práce je specifikovat indikátory výkonnosti podniku potažmo projektu pro operativní controlling společnosti Rodenstock ČR s.r.o. Indikátory výkonnosti jsou taková měřítka, jejichž monitorováním je možné zjistit odchylky od plánovaných hodnot. Zároveň je možné díky jejich sledování přijmout taková opatření, která umožní zlepšení situace.

Rodenstock ČR s.r.o. je součástí skupiny Rodenstock. Je dceřinou společností Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH, která se z 99,99% podílí na jejím základním kapitálu. Rozhodovací pravomoci Rodenstocku ČR s.r.o. jsou na strategické úrovni značně omezeny a musejí se odvíjet od strategických cílů mateřské společnosti. Hlavním předmětem činnosti Rodenstocku ČR s.r.o. je výrobní činnost, produkty jsou dále distribuovány mateřské společnosti za vnitropodnikové ceny. Rodenstock ČR s.r.o. plánuje zejména na operativní úrovni. Indikátory výkonnosti, které sleduje vycházejí z nutnosti splnit určený strategický plán od Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH.

Diplomovou práci lze rozdělit na 9 kapitol.

První kapitola je věnovaná charakteristice Rodenstocku ČR s.r.o., jeho postavení v rámci skupiny, historii a zhodnocení základního výkonnostního parametru. Ústřední roli v této kapitole hraje vymezení poslání, vize, cílů a následné strategie společnosti pro splnění definovaných cílů.

Kapitola číslo dvě vyhodnocuje strategický záměr společnosti s ohledem na podnikatelské prostředí. Je využita analýza makro, mezo a interního prostředí. Díky zhodnocení makro, mezo prostředí budou stanoveny hrozby a příležitosti pro strategický záměr podniku. Díky popisu interního prostředí Rodenstocku ČR bude možné kvantifikovat silné a slabé stránky podnikatelského záměru.

Třetí kapitola zohledňuje financování podnikatelského záměru Rodenstocku ČR s.r.o. Finanční plán tvoří investiční plán, výkaz zisku a ztráty, rozvaha a výkaz cash flow.

Kapitola číslo čtyři se věnuje klíčové akci predikovaném období –rozšíření výrobních prostor. V této kapitole dojde k nadefinování projektového rámce a jeho souladu se strategií Rodenstock ČR s.r.o. Budou definovány základní parametry projektu.

V páté kapitole jsou plánovaná východiska pro implementaci projektu do procesů podniku. Dochází k plánování rozsahu projektu, časového plánu a plánu projektových nákladů. Na základě podrobného plánování mohou být určeny klíčové ukazatele výkonnosti pro projekt. Úspěšná výstavba nových výrobních prostor je prostředkem, jak docílit splnění strategických plánů Rodenstocku ČR s.r.o., které definuje mateřská společnost. Pro rentabilitu projektu je důležité sledovat parametry - nákladovost, čas a kvalitu. Díky monitorování indikátorů výkonnosti, které vycházejí z těchto parametrů, je možné zajistit splnění strategických indikátorů výkonnosti pro predikované období.

Šestá kapitola určuje slabá místa investiční fáze projektu a nutnou finanční rezervu pro projekt a zhodnocuje rizikovost projektu a popisuje možná opatření, která mohou snížit definovaná rizika. Na závěr jsou vyvozeny scénáře investiční fáze projektu vývoje, které mohou nastat v provozní fázi projektu.

Sedmá kapitola hodnotí ekonomickou návratnost projektu s ohledem na možné strategické scénáře projektu. Toto hodnocení je na základě výpočtu čisté současné hodnoty projektu.

V osmé kapitole jsou definovány na základě předcházejících kapitol indikátory výkonnosti investiční a provozní fáze projektu a jsou popsány indikátory pro controllingové oddělení podniku.

Devátá kapitola popisuje závěr z práce a zhodnocení práce.

1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU, ANALÝZA VÝKONNOSTI

1.1 Základní informace o podnikatelském subjektu

Obchodní název podniku: Rodenstock ČR s. r. o.
Sídlo: Ul. Dr. Sedláka 841/III, Klatovy, 339 01
Identifikační číslo: 611 73 614
Právní forma společnosti: Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál: 465 000 tis. Kč

Logo podniku:



Předmět činnosti:

- Výroba dioptrických skel
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
- Prodej oční optiky
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví
- Poskytování software a poradenství v oblasti hardwaru a softwaru

Jednatelé: Dr. Michael Kleer, Marc-Oliver Schneider, Ing. Václav Nováček, Thomas Stein

Skupina Rodenstock

Společnost Rodenstock ČR s.r.o je součástí skupiny Rodenstock, která je od roku 2007 vlastněna britskou investiční skupinou Bridgepoint. Tato společnost se kromě 100% vlastnictví Rodenstocku podílí a nebo vlastní dalších 34 společností. Mateřskou společností pro celou skupinu Rodenstock je Rodenstock GmbH se sídlem v Mnichově. Rodenstock se již od svého založení od roku 1877 zaměřuje zejména na výrobu brýlových obrub, brýlových čoček a dále se věnuje vývoji a výzkumu v těchto oblastech. Je tradiční německou značkou, která byla založena Josefem Rodenstockem. Řadí se k největším skupinám, které se v oftalmologickém průmyslu nacházejí. Má

vlastní značku Rodenstock Originals Collection, zároveň spolupracuje se světoznámými značkami jakými jsou:

- Porsche design,
- Mercedes-Benz Eyewear,
- Baldessarini,
- Dunhill,
- Rock Star Baby.

V současné době je Rodenstock zastoupen v 80 zemích světa. Celkem má 13 výrobních závodů v 11 zemích světa. Výroba v České republice je přímo závislá na výrobě polotovarů, které se produkují v Thajsku, Japonsku a Thajsku. Brýlové čočky s optickým účinkem se produkují kromě Rodenstocku ČR s.r.o ještě v závodech v Regenu, v Mnichově a Madridu.

Na následujícím obrázku je vidět rozmístění jednotlivých podniků skupiny Rodenstock.

Obrázek 1– Rozmístění poboček skupiny Rodenstock ve světě



Zdroj: <http://www.rodenstock.cz/rodb2c/cz/cz/1288442/Rodenstock/Mezin%C3%A1rodn%C3%AD%20adresy/internationalContact>

Skupina Rodenstock má zastoupení v následujících zemích světa:

Rodenstock v Evropě : Belgie, Česká republika, Dánsko, Finsko, Francie, Itálie, Luxemburg, Nizozemí, Norsko, Rakousko, Rusko, Řecko, Polsko, Portugalsko, Švédsko, Španělsko, Velká Británie,

Rodenstock v Americe: Argentina, Brazílie, Chile, Holandské Antily, Kanada, Paraguay, USA, Venezuela.

Rodenstock v Africe: Egypt, Jižní Afrika, Namibie Zimbabwe.

Rodenstock v Asii: Bahrain, Hong Kong, Indonésie, Írán, Izrael, Japonsko, Jordánsko, Katar, Korea, Kuvajt, Malajsie, Filipíny, Saudská Arábie, Singapur, Srí Lanka, Taiwan, Thajsko, Spojené Arabské Emiráty.

Rodenstock v Oceánii: Austrálie, Nový Zéland.

1.2 Historie a postavení Rodenstocku ČR s.r.o. v rámci skupiny

1.2.1 Historie společnosti

Na Klatovském okrese má historie oftalmologického průmyslu dlouho tradici. Do roku 1993 byla tato tradice reprezentována společností Ofta s.r.o. Klatovy, v tomto roce tento podnik zkrachoval.¹ Rodenstock navázal na mnohaletou tradici již v roce 1994. V tomto roce byla postavena na zelené louce první výrobní hala pro brýlové čočky a zároveň byl vystavěn první sklad. V roce 2006 došlo ke značnému rozšíření výrobních prostor výstavbou druhé výrobní haly. Na provoz Rodenstocku ČR s.r.o. nejvíc zapůsobil ekonomická krize v roce 2007, kdy v důsledku změny majitele došlo k jeho požadavku více racionalizovat provoz

Důležitým rokem byl rok 1998. V něm začal prodávat Rodenstock ČR s.r.o. své zboží na českém trhu, konkrétně brýlové čočky s optickým účinkem, oftalmologické přístroje a brýlové obruby. V roce 2003 začala podnik na českém trhu zastupovat firma Weco Optik, ta prodává zboží skupiny Rodenstock.

¹ Informaci poskytl vedoucí výroby Rodenstocku ČR s.r.o.

1.2.2 Postavení Rodenstocku ČR s.r.o v rámci skupiny

Rodenstock ČR s.r.o. je dceřinou společností Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH se sídlem v Mnichově. Na základním kapitálu Rodenstocku ČR s.r.o. se podílejí dvě společnosti: Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH Mnichov, Isartalstrasse 43, SRN se podílí z 99,996 % a Rodenstock GmbH Mnichov, Isartalstrasse 43, SRN, vlastní kapitál 0,004%.

Prioritním úkolem v rámci skupiny je pro Rodenstock ČR s.r.o. výrobní činnost. Ta je zaměřena na výrobu čoček s optickým účinkem, které jsou prostřednictvím Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH dále distribuovány.

Předmět činnosti výroby Rodenstocku ČR s.r.o. je :

- výroba čoček s požadovaným optickým účinkem (neoříznuté v původním tvaru),
- výroba čoček s požadovaným optickým účinkem a oříznuté podle typu obruby,
- výroba čoček s požadovaným optickým účinkem a oříznuté podle typu obruby a do ní vsazené (dále jen kompletní výrobek).

Optické čočky mohou být plastové a nebo skleněné. V Klatovech jsou vyráběny oba dva typy. Okrajovým předmětem činnosti je pro Rodenstock ČR s.r.o. prodej zboží, který zprostředkovává díky nákupu od Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH a následně prodává firmě Weco Optik.

Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH disponuje pravomocemi, které určují strategický směr české dceřiné společnosti. Vzhledem k tomu, že Rodenstock ČR s.r.o. je výrobním podnikem, bude jeho chod nejvíce ovlivňován rozhodnutími Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH o výrobě a jejích procesech.

Závod v České republice sice zaměstnává v průměru 623 osob² a obrat nepřesahuje 50 mil. eur, ale vzhledem ke skutečnosti, že je Rodenstock ČR s.r.o. součástí skupiny Rodenstock, je možné ho zařadit mezi velké podniky.

²Údaj k 31.12.2011, interní zdroje podniku

Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH se řídí legislativními normami, které jsou platné v Německé spolkové republice a musí respektovat legislativu zemí, ve kterých má pobočky.

Očekávaný budoucí vývoj Rodenstocku ČR s.r.o. na následující tři roky je zaměřen na investování do nových výrobních prostor a možnostem zvyšovat celkově výrobní výkonnost. Nadále se předpokládá, že bude trvat i proces racionalizace výroby. Podkladem pro tuto predikci je rostoucí trend poptávky po kompletním výrobku u Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH.³

1.3 Poslání, strategická vize, strategické cíle, strategický plán Rodenstocku ČR s.r.o 2012-2015

V následující části bude krátce přes vizi podniku popsáno podnikatelské prostředí, které ovlivňuje Rodenstock ČR s.r.o., jeho strategický záměr a bude sestaven strategický plán pro následující čtyři roky.

Je nutné znovu poznamenat, že Rodenstock ČR s.r.o. ve strategických plánech celé skupiny nemá možnost příliš participovat na určování těchto cílů. Veškeré plány, které si Rodenstock ČR s.r.o. stanoví, se také musejí odvíjet od zájmu Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH a musí s nimi být v souladu.

1.3.1 Poslání Rodenstocku ČR s.r.o.

Poslání vyjadřuje důvod existence podniku, co je jeho podstatou.[14]

Poslání Rodenstocku ČR s.r.o. je následující:

„Být stabilním, dynamickým podnikem, který splňuje výrobní požadavky své mateřské společnosti Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH. Rodenstock ČR s.r.o. také neopomíná spokojenost svých zaměstnanců, zajistí jim adekvátní pracovní podmínky k výkonu pracovní činnosti, s možností využívat moderních technologií a kvalitních materiálů. A tím docílí, aby byly efektivně vyráběny produkty vysoké kvality, které zajistí firmě vyšší prestiž nejen v rámci skupiny ale i u zákazníků.“

³ Více o budoucím vývoji poptávky v analýze prostředí (kapitola dvě)

1.3.2 Strategická vize Rodenstocku ČR s.r.o. 2012-2015

Strategická vize popisuje budoucí žádoucí stav, ve kterém se chce firma za určitý časový úsek ocitnout. Na budoucí stav podniku je nahlíženo z několika úhlů pohledů a těmi jsou: popis trhu a jeho segmentů, vymezení zákazníků. Dále by vize měla popisovat produkt a jeho výjimečné vlastnosti a zároveň podnik nesmí opomenout i veřejnou image.[14] Všechny tyto komponenty jsou vztaženy ke konci plánovaného období.

Rodenstock ČR s.r.o. chce v plánovaném období 2012-2015 dosáhnout vize :

- Zaměřit se na vyšší výrobní výkonnost společnosti Rodenstock ČR s.r.o. – a to díky tomu, že v predikovaném období budou rozšířeny prostory, které budou sloužit výrobě.
- Začít vyrábět v nové výrobní hale kompletní výrobek. Díky schopnosti vyšší produkce zajistit splnění výrobních požadavků od Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH.
- Využívat optimálně a hospodárně své disponibilní zdroje a získávat z nich maximální výstup.
- Produkovat nadále kvalitní produkty, které pomohou skupině Rodenstock upevňovat a zlepšovat její konkurenční pozici a mít spokojené zákazníky.
- Nadále zůstat stabilním a silným zaměstnavatelem, který aktivně vítá zaměstnaneckou participaci při procesu trvalého zlepšování, zvyšovat motivovanost zaměstnanců.
- Navázat aktivní spolupráci s českými školami.

1.3.3 Strategické cíle Rodenstocku ČR s.r.o. 2012-2015

Cíle této společnosti vycházejí ze strategické vize a při sestavování jednotlivých cílů je nezbytně nutné dodržení pravidla SMART. Tato pravidlo vychází z anglických slov: specific, measurable, achievable, result oriented, time framed.[10]

Rodenstock ČR s.r.o. si stanovil tyto cíle pro období 2012-2015:

- Úspěšnou výstavbu a využívání nové výrobní haly od 1.1.2014, která umožní rozšíření výrobních prostor o 20% a bude sloužit pro kompletaci brýlových čoček s požadovaným optickým účinkem do brýlových obrub (kompletní výrobek)
- Zajistit vyšší objem kompletního výrobku o 50% a to prostřednictvím výroby v nové výrobní hale.
- Snížení celkových nákladů na výkonech Rodenstocku ČR s.r.o. o 2%., díky snížení zajistí vyšší přidanou hodnotu firmy, a urychlí proces výroby v nových výrobních prostorách.
- Zajistit o 2% menší podíl reklamací zakázek při zvětšeném objemu výroby – zřízením nového kontrolního pracoviště, které bude evidovat prioritu zakázek v hodinách nikoliv v současných dnech.
- Roční růst prémie o 1% v důsledku splnění požadavků od Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH.

1.3.4 Strategický plán

Strategické cíle jsou východiskem pro tvorbu strategie, která určuje cestu, jak výše zmíněných cílů dosáhnout.[14] Plán je rozdělen na tři základní oblasti.

Ekonomická oblast

Hlavním cílem z pohledu ekonomické oblasti je vyšší výrobní výkonnost. Požadavek na vyšší výrobní výkonnost vychází z nutnosti uspokojit rostoucí počet zakázek od Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH.

Rodenstock ČR s.r.o. počítá se vzrůstajícími požadavky Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH, který je jejím přímým a jediným zákazníkem. Cestou, kterou lze zajistit vyšší objem výkonů pro naplánované období, vidí Rodenstock ČR s.r.o. v úspěšné realizaci nové výrobní haly. Tato výstavba je prioritní akcí v plánovaném období. Projekt je nazýván GLAZING.

Klíčovými momenty v letech 2012-2013 jsou plánování projektu, výstavba a včasné spuštění výroby v nové hale.

Začátek výstavby haly je očekáván v březnu 2013, provoz bude plně spuštěn k 1.1.2014. Rozpočet je stanoven na 20.000 tis Kč. Odepisovat se tato investice bude od roku 1.1.2014. Finanční zdroje pro projekt poskytne Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH na základě mezi skupinové půjčky. Podmínky pro půjčku budou definovány v červnu 2012 v zakládající listině projektu.⁴

Dalším možným způsobem, kterým lze podpořit realizace strategického záměru je spolupráce s českými školami. Nejvyšší zájem bude o navázání spolupráce s technickými obory vysokých škol. Studenti prostřednictvím svých diplomových prací budou aplikovat do provozu své teoretické znalosti.

Kromě spolupráce s vysokými školami je nutné více spolupracovat s odbornými učiteli v oftalmologické oblasti. Učební obor s touto specializací je otevřen pouze v Pardubickém kraji.⁵

Zákaznická oblast

⁴ Zakládající listina projektu – dokument, který prvotně specifikuje záměry o realizaci projektu [7]

⁵ <http://vos.inekooptik.cz/>

Pro Rodenstock ČR s.r.o je jediným přímým zákazníkem Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH, který produkt vyrobený v Čechách dále distribuuje koncovým zákazníkům.

Spokojenost s výrobkem u konečného spotřebitele se pozitivně odráží i ve finančních odměnách, které jsou Rodenstocku ČR s.r.o. vypláceny Rodenstockem Beteiligungen Ausland GmbH.

Pro zákaznickou spokojenost je nutné vytvářet kvalitní a precizně vyrobené produkty, které současně budou splňovat i termíny dodání k zákazníkům. Díky otevření nové výrobní haly bude možné změnit systém třídění zakázek. Stávající oddělení, ve kterém je produkován kompletní výrobek, bude změněno na skladovací a třídící prostory pro původní halu.

Sociální oblast

Jednou ze základních hodnot, které skupina Rodenstock deklaruje svým zákazníkům, je kvalitní ruční práce na výrobku. Lidský činitel se tak stává nesmírně důležitým, proto chce být firma v mysli svých zaměstnanců stále silným partnerem. V roce 2013 bude na všech provozech zvýšen bonus za zlepšovací nápad z 500 na 750 Kč. Pracovníkům bude umožněna účast na odborných seminářích. Zejména bude kladen důraz na zvyšování odborné znalosti v oblasti oční optiky a získávání nových zaměstnanců s touto znalostí, prostřednictvím bohatého programu benefitů, který Rodenstock ČR s.r.o. nabízí.⁶

Pro vyšší motivaci a výkonnost se zvýší finanční osobní ohodnocení, zejména v těch úsecích výroby, kde je nezbytně nutná zručnost zaměstnanců a nemůže dojít k záměně zaměstnance strojem.

Dalším motivačním prvkem je zavedení stabilizačního bonusu, princip spočívá v tom, že při splnění plánu výroby bude dvakrát ročně vyplácena polovina měsíčního platu zaměstnanci. (v červnu a v prosinci).

⁶ Výčet benefitů je uveden v interní analýze prostředí (kapitola dvě).

1.4 Zhodnocení výkonnosti Rodenstocku ČR s.r.o. v minulých letech

Pro měření výkonnosti se využívá v Rodenstocku ČR s.r.o. zejména výše přidané hodnoty, kterou Rodenstock ČR s.r.o. utváří na výrobku, kromě toho se sleduje i obchodní marže.

Obchodní marže je rozdílem mezi náklady za zboží a tržby za zboží. Výše obchodní marže je silně na stanovení nákupních cen od Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH, zároveň Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH určuje pro Rodenstock ČR s.r.o. i ceny, za které bude prodávat zboží firmě Weco Optik. Obchodní marži tedy Rodenstock ČR s.r.o. ovlivňovat nemůže.

Výkony a výkonová spotřeba je také ovlivněna Rodenstockem Beteiligungen Ausland GmbH, ten stanovuje nákupní ceny jednotlivých polotovarů a materiálů, které se využívají ve výrobě a zároveň určuje i ceny, za které následně pak Rodenstock ČR s.r.o. své výkony Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH prodává.

Jediným možným způsobem, jak ovlivnit výši přidané hodnoty, představuje pro Rodenstock ČR s.r.o. snižování ostatních nákladů, které mu při výrobě vznikají.

Následující tabulka a graf vyhodnocuje vliv ekonomických krizí v roce 2007 a v 2009⁷ na výkonnost Rodenstocku ČR s.r.o.

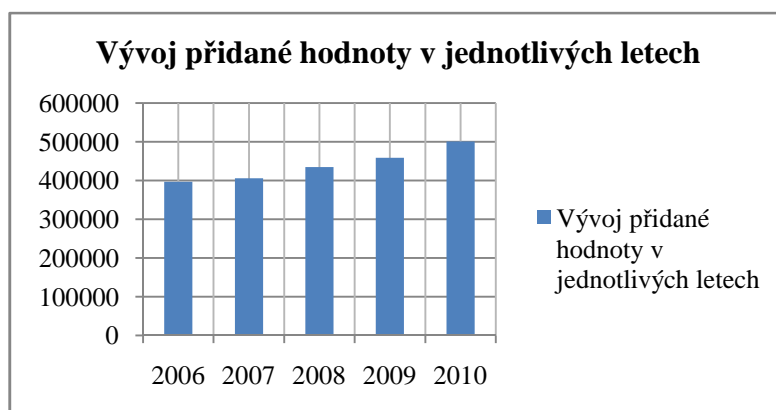
Tabulka 1 Vývoj výkonnostních parametrů Rodenstocku ČR s.r.o v letech 2006-2010 (v tis. Kč)

ROK	OBCHODNÍ MARŽE	VÝKONY	VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	PŘIDANÁ HODNOTA
2006	27 569	643 524	274 595	396 498
2007	27 654	652 045	273 625	406 074
2008	28 652	681 254	275 261	434 645
2009	29 035	717 485	287 760	458 760
2010	31 834	761 851	293 194	500 491

Zdroj: Vnitropodnikové účetní výkazy Rodenstocku ČR s.r.o.

⁷ Více informací o ekonomických krizích v analýze makroprostředí.

Obrázek 2 Vývoj přidané hodnoty Rodenstocku ČR s.r.o. v jednotlivých letech (2006-2010 v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář k vývoji jednotlivých položek spjatých s výkonností

V uvedeném období ovlivnila světový průmysl ekonomická krize⁸, která zasáhla bezmála všechny výrobní odvětví. Přesto jak je ale patrné z vývoje výkonnostních ukazatelů Rodenstocku ČR s.r.o. tato krizi nijak výrazně výkonnost nesnížila. Důvodem je minimální závislost skupiny Rodenstock na externích dodavatelích a také skutečnost, že produkt, který vyrábí Rodenstock ČR s.r.o., má elastickou poptávku. Silná výrobní provázanost jednotlivých závodů dokázala minimalizovat důsledky ekonomické krize.

⁸ Více informací k ekonomické krizi je uvedeno v analýze makro prostředí (kapitola dvě).

2 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Analýza prostředí hodnotí připravenost organizace realizovat svůj strategický záměr, hledá nejlepší alternativy z hlediska příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek organizace. Na tyto je nahlíženo jako na identifikovaná rizika.[11]

V následující analýze bude zohledněno makro prostředí, mezo prostředí a interní prostředí Rodenstocku ČR s.r.o. a rovněž i podnikatelské prostředí, které má Rodenstock ČR s.r.o díky své účasti ve skupině Rodenstock.

Nejprve budou vyhodnocovány makroekonomické faktory, které ovlivňují strategický záměr Rodenstocku ČR s.r.o.

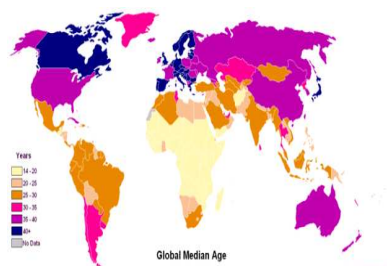
2.1 Makroekonomické faktory

2.1.1 Demografie

Do demografických vlivů, které mohou ovlivnit strategický záměr, se řadí počet obyvatel, hustota obyvatelstva a stárnutí populace [11]. Vzhledem k předmětu činnosti organizace je demografický vývoj nutné sledovat, protože zejména populační vývoj ovlivňuje celý oftalmologický průmysl.

Současný trend života lidí ovlivňuje pozitivně výrobu všech oftalmologických závodů. Dle průzkumu učiněného Rodenstockem Beteiligungen Ausland GmbH, bude v následujících letech nejvíce potencionálních zákazníků ve věkovém rozpětí od 40-45 let. Z následujícího obrázku, na kterém je zobrazeno věkové rozložení ve světě, je jasné, že populace stárne, a proto jsou demografické vlivy jednoznačně pozitivním indikátorem pro rozšiřování výroby. Konkrétní věková struktura obyvatel ve světě je vidět v následujícím obrázku.

Obrázek 3 *Demografický vývoj obyvatelstva ve světě*



Zdroj: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Median_age.png

K hlavním koncovým odběratelům společnosti Rodenstock ČR s.r.o. patří v současné době tři země, které se souhrnně označují zkratkou DACH (Deutschland, Austria, Schweiz). Z obrázku je jasně vidět, že celá střední Evropa je ve věkovém rozmezí 40+.

Dalším demografickým faktorem, který může ovlivňovat podnikatelský záměr, je noční výroba. Ta je potenciaální slabinou v podnikatelském záměru, dochází k rušení nočního klidu, klatovští obyvatelé v okolí podniku si stěžují na hluk z provozu v noci. Díky rozšíření výrobních prostor by byl hluk ještě intenzivnější.

2.1.2 Ekonomické prostředí

Pod pojmem ekonomické prostředí se rozumí sledování ekonomických veličin, které by mohly ohrozit a nebo poskytnout příležitost pro naplnění strategického záměru organizace. Není možné díky provázanosti jednotlivých závodů sledovat jen ekonomické prostředí dané země, proto je nutné si utvořit ucelený celosvětový pohled na ekonomickou situaci. Pro analýzu Rodenstocku ČR s.r.o. je nejdůležitější sledovat vývoj německé a české ekonomiky. I přesto se objevily v minulosti mezinárodní události, které českou pobočku ovlivňovaly, touto skutečností byla beze sporu ekonomická krize v roce 2007 a dluhová evropská krize v roce 2009. Roku 2007 začala krize na americkém hypotečním trhu, která záhy zasáhla ekonomiky celého světa. Skupina Rodenstock zaznamenala změnu vlastníka a došlo k racionalizaci výroby a nutnosti více hospodařit se kapitálem. Právě tento důsledek postihl i český závod, jehož výsledkem byly finanční restrikce, veškeré investice přesahující 1.000.000 Kč musejí být v současné době konzultovány a schvalovány s Rodenstockem Beteiligungen Ausland GmbH.

Významnější událostí pro výkonnost české pobočky byla dluhová krize v eurozóně⁹, která se začala šířit v roce 2009 a její následky jsou patrné i v roce 2012. Předpokládá se, že i v následujících třech letech tato krize ovlivní v důsledku globalizace všechny ekonomiky.

Na začátku roku 2011 se zdálo, že německá ekonomika pomohla nastartovat pozitivně další změny a že fiskální restrikce, které se uskutečnily v Řecku, budou účinným

⁹ Eurozóna, oficiálně nazývaná euro oblast, je území Evropské unie, na kterém se užívá společná evropská měna euro.- (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Euroz%C3%B3na>)

řešením pro bankrotující Řecko, a krize tak výrazně nezasáhne zbytek eurozóny. Vývoj v roce 2012 ukázal, že k situaci, kterou zažívá Řecko, mohou dospět i ostatní země eurozóny (Španělsko, Itálie, Portugalsko). Budoucí vývoj celé eurozóny se ponese v duchu úsporných opatření, aby nedošlo k bankrotu těchto ekonomik. Protože tím pádem by byla ovlivněna funkčnost nejen eurozóny ale i celé Evropské unie. Dle prognóz Mezinárodního měnového fondu se očekává, že ekonomika všech zemí eurozóny klesne o 0,3%, což bude mít negativní vliv na výkonnost celé Evropské unie¹⁰.

Je nezbytně nutné proto situace neustále sledovat. Přes současné problémy eurozóny je Německo jejím nejvýkonnějším členem, což zaručuje i vyšší stabilitu její dceřiné společnosti v České republice. Negativní vývojem ekonomiky Evropské unie mohou být ovlivněni ale zákazníci skupiny Rodenstock.

Platby mezi Rodenstockem Beteiligungen Ausland GmbH a Rodenstock ČR s.r.o. jsou realizovány v českých korunách, přesto je nezbytně nutné sledovat i vývoj měnového kurzu CZK/EUR, v případě dlouhodobého posilování koruny by skupina mohla upřednostnit levnější výrobu ve svých ostatních závodech.

V následujícím obrázku je predikován vývoj pouze do roku 2013. Eurozóna se ocitla v hluboké krizi a nad budoucností společné evropské jednotné měny se vznáší Damoklův meč. Zatím jsou ve hře čtyři scénáře, které uvádí Česká národní banka, všechny čtyři scénáře mají společné, že dojde k výrazným změnám ve fungování Evropské unie a budou nutná restriktivní opatření pro všechny členy.¹¹

Obrázek 4 Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2007-2012

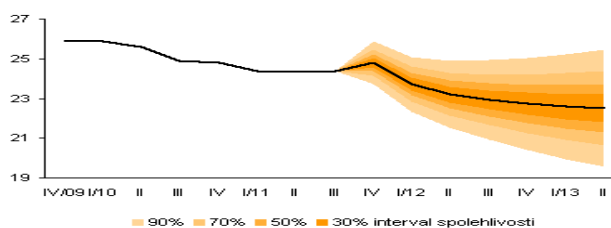


Zdroj: <http://www.penize.cz/kurzy-men/6596-euro>

¹⁰ http://www.financnioviny.cz/zpravy/mmf-letos-ceka-pokles-ekonomiky-eurozony-o-pul-procenta/743253?utm_source=rss&utm_medium=feed

¹¹ http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2011/cl_11_110103.html

Obrázek 5 *Predikce vývoje měnového kurzu CZK/EUR*



Zdroj: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2011-Q4_tabulky-grafy-C-3.pdf

Jak je patrné z druhého obrázku, je míra spolehlivosti pouze okolo 30%. Nelze učinit predikci s vyšší spolehlivostí. Proto je nutné vývoj neustále monitorovat.

Dalším faktorem, který ovlivňuje ekonomické prostředí je nezaměstnanost. Výrobní závod Rodenstock ČR s.r.o. sídlí v Klatovech. V Plzeňském kraji je Klatovský okres na třetím místě s nejvyšší nezaměstnaností. Lidé si váží stabilní práce v místě bydliště i do vzdálenosti 30 km. Stabilní, silný a rozšiřující se podnik v Klatovech představuje sociální jistotu pro obyvatele. Navíc Rodenstock ČR s.r.o. nabízí zaměstnancům oproti ostatním podnikům na okrese poměrně vysoké finanční ohodnocení za jejich práci.

Obrázek 6 *Míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji*



Zdroj: http://www.plzen.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/animovany_graf_mira_registrovane_nezamestnanosti_k_31_12_2011

2.1.3 Legislativa

Jako všechny podniky musí Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH respektovat platné zákony v zemích, ve kterých má pobočky. Pro Rodenstock ČR s.r.o. jsou to jmenovitě nejvýznamnější z nich: Obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník v platném znění), zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., Zákoník práce č.262/2006 Sb. (Zákoník práce v plném znění účinný od 1.1.2007). Ten byl k 1.1 2012

změněn. Tyto změny mohou ovlivnit i strategický záměr podniku. Zejména úpravy týkající se smluv na dobu určitou. Jednodušší pozici bude mít Rodenstock ČR s.r.o. v ukončování pracovního poměru a pozitivně ho ovlivní i změna o zkušební lhůtě.

Další legislativní změnou je zvýšení sazby DPH z 10% na 14 % (od 1.1.2012). Snížená daň 14% a základní 20%. Rok 2013 předpokládá sjednocení daní na výši 17,5%¹².

Legislativní změny nemůže firma ovlivnit a musí je přijmout. Změny mohou být vnímány jako hrozba i příležitost, záleží na úhlu pohledu. Kromě české legislativy musí Rodenstock ČR s.r.o. brát v potaz, že je součástí organizace, která má kotovány akcie v Londýně, tato skutečnost by mohla činnost Rodenstocku ČR s.r.o. omezit v případě, že by došlo k prodeji skupiny Rodenstock. Jinak tento stav nepředstavuje jinou povinnost, než aby si této skutečnosti byl Rodenstock ČR s.r.o. vědom a respektoval ji.

2.1.4 Technologie

Skupina Rodenstock navrhuje technologické inovace v pobočkách, které mají vývoj ve svém předmětu činnosti. Tyto pobočky hledají možnosti jak využívat materiály, které by byly šetrné k přírodě, ale zároveň umožnily i finanční úspory skupiny. Výzkum probíhá zejména v Kanadě a v Německu. Protože v minulosti došlo k úniku informací, týkající se zejména technologických procesů, je vývoj i technologie pečlivěji hlídán a všechny informace, které se týkají technologií, jsou určeny pouze velmi úzkému okruhu osob. Z tohoto důvodů nemají zaměstnanci Rodenstocku ČR s.r.o. přístupová práva k technologiím využívaných při výrobě, servis zabezpečují zaměstnanci Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH.

V nové hale se nepočítání s využitím jiných technologií, než které se používají v současném oddělení výroby kompletního výrobku, dojde pouze k jejímu rozšíření a zefektivnění procesu, díky lepšímu plánu rozmístění. Sice dochází k průběžnému částečnému vylepšování jednotlivých technologických postupů, ale nepředpokládá se, že by v predikovaném období došlo k výraznějšímu inovativnímu posunu ve výrobním procesu kompletního výrobku.

¹² <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d36136v45848-zmeny-sazeb-dane-od-1-1-2012-a-od-1-1-2013/>

Rodenstock ČR s.r.o. i přes omezené možnosti chce posilovat svoji pozici v rámci skupiny a úzce spolupracovat s Rodenstockem Beteiligungen Ausland GmbH na inovacích. Poznatky zjištěné při každodenní výrobě mohou pomoci při vývoji.

2.1.5 Ekologie a prostředí

Ekologická zodpovědnost je důležitou oblastí, kterou tato skupina sleduje. Aktivně se podílí na vývoji materiálů, které by co nejméně zatěžovaly životní prostředí. V každé pobočce skupiny Rodenstock na světě se využívá odpadového hospodářství, v každé dochází ke třídění papíru, komunálního odpadu, technologického odpadu, třídění plastů a dle předmětu činnosti poboček i k třídění chemického odpadu.

Rodenstocku ČR s.r.o. se dotýká ekologická problematika zejména v možnosti přírodní katastrofy. K omezení výroby by mohlo dojít v případě protržení patnáct km vzdálené nýrské přehrady. Při protržení hráze by došlo na nějaký čas ke znemožnění výroby. Rodenstock ČR s.r.o. je v záplavové oblasti, má zpracovaný evakuační scénář v případě této události.

Přírodní katastrofy jsou reálné i v zemích výrobců polotovarů, tato skutečnost také představuje možné ohrožení výroby.

Další ohrožení představuje využívání chemických látek při výrobě, tyto látky jsou skladovány ve sklepních prostorách klatovské pobočky. Odvoz chemického odpadu zajišťuje externí firma jednou za dva měsíce. Je zpracován evakuační scénář v případě chemické havárie, který odpovídá normě BOZP.

2.1.6 Sociální prostředí, kultura

Lidé jsou obklopani prostředím, které je ovlivňuje, pomáhá jim utvářet životní hodnoty a určuje způsob jejich života. Vzhledem k podstatě produktů skupiny Rodenstock je i tento faktor důležitý a má na strategický záměr vliv. Faktor, který působí pozitivně na úspěšnou realizaci strategického záměru je skutečnost, že stále více lidí své oči namáhá, ať jde už o práci s počítačem či sledování televize. Tento fakt vede ke zvýšené poptávce po brýlích.

Protipólem je trend zdravého života, lidé více sportují a i při mnoha sportovních aktivitách je nutné používat brýle. Skupina Rodenstock od roku 2007 nabízí speciální

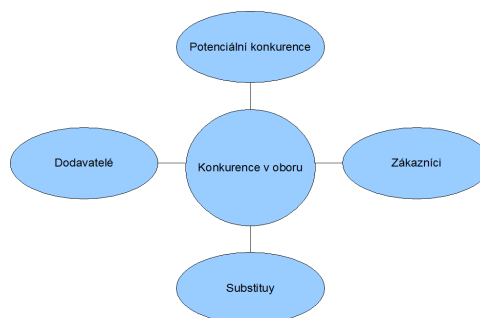
produkt, který je chráněn patentem Impression® Sport. Tento patent má silný potenciál pro využití zejména ve sportovním průmyslu.

2.2 Analýza mezo prostředí

Kromě analýzy makroprostředí je nutné zanalyzovat i mezo prostředí, které sleduje několik oblastí a při analýze vychází z Porterova¹³ modelu pěti sil.

Na následujícím obrázku jsou graficky vyjádřeny všechny tyto faktory.

Obrázek 7 Porterův model pěti sil – Analýza mezo prostředí



Zdroj: Šulák, Milan; Vacík, Emil, *Měření výkonnosti firem*, Praha 2005[12]

Prvním sektorem, který zhodnocuje připravenost organizace na realizaci strategického záměru, je analýza zákazníků.

2.2.1 Zákazníci

V rozboru této části je dobré rozdělit si zákazníky na zákazníky společnosti Rodenstock ČR s.r.o. a Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH respektive celé její skupiny.

Skupina Rodenstock má dvě hlavní skupiny zákazníků, prvními jsou optici a druhou skupinou tvoří oční lékaři. Ti dále výrobek prodávají konečným spotřebitelům. Obě tyto společnosti mohou u poboček Rodenstocku objednávat produkty na sobě nezávisle a nebo zprostředkovaně přes sebe a to lékař-optik-konečný spotřebitel.

¹³ Michael Porter – americký ekonom a profesor Harvard Business School
http://cs.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter

Přímým zákazníkem je pro Rodenstock ČR s.r.o. pouze Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH. Produkce z českého závodu je zejména cílena do třech evropských zemí: Německo, Rakousko, Švýcarsko.

Tabulka 2 Cílení výrobní produkce Rodenstocku ČR s.r.o. do zemí (v %, v letech 2009-2011)

ZEMĚ ZÁKAZNÍKA/ ROK (% PODÍL PRODUKCE Z VÝROBY DO ZEMĚ)	2009	2010	2011
Německo	68	69	70
Rakousko	19	15	16
Švýcarsko	9	10	6
Ostatní země Evropy (ČR, Slovensko, Francie)	4	6	8

Zdroj: Vlastní zpracování, zpracováno na základě informací získané z Rodenstocku ČR s.r.o. – oddělení controllingu

Většina produkce zůstává v Německé spolkové republice, protože Němci upřednostňují národního výrobce před cizím.

V následující tabulce je sestaven vývoj prodeje Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH pro období 2011-2015. Prodej v roce 2011 vychází ze skutečného prodeje. Rok 2012-2015 je predikcí očekávaného vývoje.

Tabulka 3 Prodej Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH 2011-2015 (v %)

ZEMĚ/ ROK	2011	2012	2013	2014	2015
DACH	64	62	63	67	66
ČR	0,5	1	0,5	1	1,5
Slovensko	0,25	0,5	0,7	0,9	1
Švédsko, Norsko	10	15	18	14	15
Rusko	5	4	5	7	10
Ostatní země střední Evropy	20,25	17,5	12,8	10,1	6,5

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě informací získané z Rodenstocku ČR s.r.o. – oddělení controllingu

Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH prodává výrobek optikovi (nebo očnímu lékaři) a ten následně konečnému zákazníkovi. Interní výzkum v letech 2010-2011 učiněný Rodenstockem Beteiligungen Ausland GmbH ukázal, že optici v zemích DACH v následujících 2-3 letech budou více požadovat kompletní výrobek, nikoliv jen opticky upravené brýlové čočky. Důvodem je jejich zaměření jen na samotný prodej produktu a podporu jeho prodeje.

V analýze zákazníků je nezbytně nutné všimnout si vyjednávací pozice zákazníků. Ta je velmi silná, proto skupina Rodenstock sleduje zejména spokojenost zákazníků a cení si jejich připomínky. Sledování probíhá zejména dotazníky a pečlivým zajišťováním poprodejních služeb.

Zákaznické preference jsou pro Rodenstock hybnou silou všech realizovaných inovací. Skupina Rodenstock si hlídá spokojenost zákazníků také tím, že kromě standardní doby záruky poskytuje ještě i šestiměsíční záruku spokojenosti, která se nezapočítává do záruční lhůty výrobků. Tento benefit nabízí jen Essilor.¹⁴

Pracovníci Rodenstocku ČR s.r.o. přímo neanalyzují požadavky zákazníků, ale preference jednotlivých výrobků u zákazníků ovlivňují výrobní proces, proto se výstav a veletrhů na podporu prodeje zúčastňují i zástupci české pobočky.

2.2.2 Konkurence v oboru

Konkurence je pro trh zdravým hnacím motorem, kterou je nutné si hlídat, ale zároveň je od ní nutné se i inspirovat. S ohledem na oftalmologický průmysl se skupina Rodenstock i v následujících letech bude snažit o diferenciaci produktu, s cílem odlišit svoje výrobky od konkurence. Hlavním způsobem jak toho docílit bude snaha o minimalizaci nákladů ale zároveň usilovat o vysokou kvalitou výrobků. Velkou výhodou, která se předpokládá i do budoucnosti je pro skupinu Rodenstock dobré jméno skupiny a její prestiž.

¹⁴ Údaj získaný z analýzy konkurenčních firem vydaným Rodenstockem Beteiligungen Ausland GmbH, controllingové oddělení Rodenstocku ČR s.r.o. k 1.5. 2011

Pro Rodenstock ČR s.r.o. jsou nejsilnější externí konkurenti v oboru - francouzský Essilor, který si drží prvenství v prodeji brýlových čoček, dále pak pomyslně třetí Zeiss a východoasijská Hoya.

Kvalita provedení konkurenčních produktů s výjimkou Hoyi je na velmi vysoké úrovni. Francouzský Essilor si drží prvenství na francouzském trhu a v bývalých francouzských koloniích v prodeji optických čoček.

Hlavní deviza Rodenstocku ČR s.r.o. představuje široké specifické portfolium vlastností optických čoček. Tyto čočky odpovídají německým velmi přísným kontrolám kvality a také průmyslovým normám (DIN/ISO). Kromě toho za stotřicetiletou praxi v oboru nadeřinoval Rodenstock vlastní jakostní normy, které odpovídají českým normám kvality, tyto jakostní normy jsou dodržovány v každé výrobní pobočce. Na rozdíl od východoasijských výrobců produkuje Rodenstock ČR s.r.o. optické čočky, které jsou kvalitně zpracovány. Výsledkem je jedinečné řešení oční vady zákazníka. Navíc nabízí jako jediní několik patentů jmenovitě některé z nich:

- Solitaire® Protect Plus,
- Solitaire®,
- Impression® Sport,
- Impression Ergo FS®.

2.2.3 Substituty

Substituční výrobek je takový produkt, který dokáže uspokojit stejnou potřebu a nahradí tak funkci stávající.[2]

Substitutem může být pro optickou čočku do brýlí na současné úrovni vědy pouze kontaktní oční čočka a nebo operace oční vady zákazníka.

Síla substitutů je omezena, některé oční vady se dají řešit pouze brýlemi a nelze vyrobit kontaktní čočky pro danou vadu. Mnoha zákazníkům tyto alternativy také nevyhovují, ať už z důvodu strachu z operace, z finančních důvodů, či z důvodu typu právě jejich oční vady. Navíc brýlové obruby jsou neustále vnímány jako sofistikovaný módní doplněk, který zvyšuje u jeho majitele vážnost při jednání s okolím.

2.2.4 Dodavatelé

Rodenstock ČR s.r.o. má určitá specifika i u dodavatelů. Téměř 96% dodávek poskytuje Rodenstocku ČR s.r.o. Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH za předem určené ceny, Rodenstock ČR s.r.o. realizuje na výrobku přidanou hodnotu a pak vzniká výrobek, ten se dále prodává za předem stanovené ceny Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH. Jak ceny vstupu, tak ceny výstupu nemůže Rodenstock ČR s.r.o. ovlivnit.

V následující tabulce jsou uvedeny suroviny, materiál a polotovary, které se využívají při výrobě a jejich dodavatelé je prodávají Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH a ten je dále prodává Rodenstocku ČR s.r.o.

Tabulka 4 Přehled jednotlivých komponent pro kompletní výrobek a jejich dodavatelé

POLOŽKA PŘI VÝROBĚ	DODAVATEL
Čočka	
- Plastová	Rodenstock Japan (20%), Thailand (80%)
- Skleněná	Rodenstock Thailand (89%), Rodenstock Taiwan (11%)
Diamant, safír	Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH
Písek pro zbroušení čočky	Rodenstock Japan
Antireflexní vrstvy	Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH
Lak	Rodenstock Thailand
Barva	Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH
Obruby pro brýle	Rodentock Thailand

Zdroj: Zpracováno na základě informací z vnitropodnikového serveru skupiny Rodenstock

Výrobce plastových nebo skleněných čoček, které Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH Rodenstocku ČR s.r.o. subdodává, je Rodenstock Japan, Rodenstock Thailand a Rodenstock Taiwan. Tyto podniky jsou pro Rodenstock z hlediska dodavatelů ČR s.r.o. klíčové. V případě nedodržení dodacích lhůt může dojít k problémům ve výrobě, částečným řešením je dodání polotovarů ze skladu v Regenu, ale toto řešení nemůže být řešením dlouhodobým. Zpožděné dodávky řeší v rámci skupiny Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH, ten určuje i sankce jednotlivých závodů v rámci skupiny. Díky propracovanému systému dodavatelů se nepředpokládá, že by mohlo dojít k výrazným prodlevám ve výrobě, které by mohly ohrozit vyšší výkonnostní požadavky na Rodenstock ČR s.r.o. Systém je téměř stejný od založení podniku v roce 1994 a po tuto dobu nedošlo k výraznému výpadku.

Rodenstock ČR s.r.o. sleduje ostatní dodavatele (bez Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH) systémem ABC¹⁵. Dodavatelé typu A - (75% objemu zbytku) zajišťují zejména pomocné látky pro výrobu a jsou zde zahrnuti i dodavatelé energií. Skupinu B tvoří dodavatelé, kteří poskytují jen cca 16% ze zbytku nákladů. (úklidové práce, stravování). Poslední částí jsou dodavatelé typu C poskytující 9% ostatních služeb.

2.2.5 Potenciální noví konkurenti

Překážky pro vstup do oftalmologického průmyslu mohou být stejně tak jako i do ostatních oborů překážky uměle nebo přirozeně vytvořené. Přirozeně vytvořené vyplývají z vysokých nároků na investice, uměle vytvořené jsou zejména postaveny na dobrém jménu a tradicích jednotlivých výrobců v oboru.[11]

Překážkami pro nové konkurenty, kteří by mohli ohrozit vyšší výkonnost Rodenstock ČR s.r.o., jsou náročnost z hlediska technického vybavení, dobré jméno Rodenstocku, kvalita výrobků, schopnost Rodenstocku řešit jedinečné požadavky zákazníka. Každý optik, který má přístroj pro kompletaci brýlových čoček a brýlových obrub, může být vnímán nejen jako zákazník, ale i jako částečný konkurent. Tato konkurence vzhledem k objemu jeho výroby má však minimální vliv na výkonnost Rodenstocku ČR s.r.o. Ten předpokládá, že se i nadále budou objevovat noví konkurenti, ale svou silou nebudou představovat výrazné ohrožení pro firmu.

Jako potenciální konkurent je vnímán i podnik, který nemá sice shodný ani podobný předmět své činnosti s Rodenstockem ČR s.r.o., ale mohl by být vystaven v okolí Klatov, což by snížilo Rodenstocku ČR s.r.o. počet potenciálních kvalitních uchazečů o zaměstnání.

¹⁵ ABC analýza – rozděluje dodavatele na klíčové, důležité a méně důležité.

(<http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu>)

2.2.6 Vyhodnocení příležitostí a hrozeb

Na základě analýzy makro a mezo prostředí se identifikují příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit strategický záměr.

Příležitosti

- Příznivé demografické podmínky pro vyšší objem produkce pro predikované období
- Vysoká nezaměstnanost na okrese – kvalitní nabídka pracovníků
- Zaměření optiků pouze na prodej – výroba přenechaná výrobním závodům, včetně Rodenstocku ČR s.r.o.
- Možnost expanze do nových trhů (Rusko) a možnost spolupráce se sportovním průmyslem

Hrozby

- Nejistota budoucího vývoje zemí eurozóny – možné snížení poptávky ze zemí EU v důsledku negativního vnímání silné německé ekonomiky
- Nepředvídatelné události, které mohou ovlivnit výrobu – například živelné katastrofy
- Otevření nového závodu v okolí podniku představuje nebezpečí, že dojde k poklesu nabídky pracovních sil.
- Plagiátorství výrobků s nižší cenou
- Interní únik informací

Kromě analýzy makro prostředí a mezo prostředí je nutné sledovat i mikroprostředí podniku, které může strategický záměr ovlivňovat přímo.

2.3 Analýza interního prostředí

Důvodem pro analýzu interního prostředí podniku je nalezené slabých a silných stránek, které mohou ohrozit záměr společnosti.

Tato analýza je velmi důležitým zhodnocením připravenosti organizace na realizaci strategického plánu a všech jeho součástí. Z hlediska interního prostředí je většinou vyhodnocováno šest oblastí, které je nutné zmapovat. Těmito oblastmi jsou: management, marketing, výroba, výzkum a vývoj a inovace, informační systémy, finance a účetnictví [14].

Prvním bodem analýzy interního prostředí Rodenstocku ČR s.r.o. je nejobsáhlejší bod - management. Tento bod v sobě skrývá několik podoblastí – plánování, organizování, práce s lidskými zdroji v organizaci (např. motivace, komunikace v podniku). [14]

Všechny tyto body mohou mít vliv na úspěšnou implementaci cílů organizace. Management je jedním z nejdůležitějších bodů, proto mu bude věnovaná obsáhlejší část.

2.3.1 Management

Plánování

Plánování Rodenstocku ČR s.r.o. musí být v návaznosti na plány Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH. Strategický záměr pro predikované období se týká zejména procesu výroby, proto se následující část zaměřuje právě na ni.

Plánování výrobní činnosti se odvíjí podle počtu zakázek od Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH. Plánování představuje pro Rodenstock ČR s.r.o. jednu z důležitých činností zejména na operativní úrovni.

Celkový plán výroby je stanoven čtvrtletně od Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH, vyhodnocování splnění plánu s Rodenstockem Beteiligungen Ausland GmbH probíhá také čtvrtletně.

Jednotliví úsekoví vedoucí delegují svým podřízeným pravomoci v oblasti sledování plnění plánu a jednou za měsíc vyžadují report o plnění plánu.

Tento report obsahuje:

- procentuální podíl zmetkovitosti na celkovém výkonu,
- počet zpracovaných zakázek,
- průměrná rychlost zpracování zakázek,
- evidence četnosti chyb.

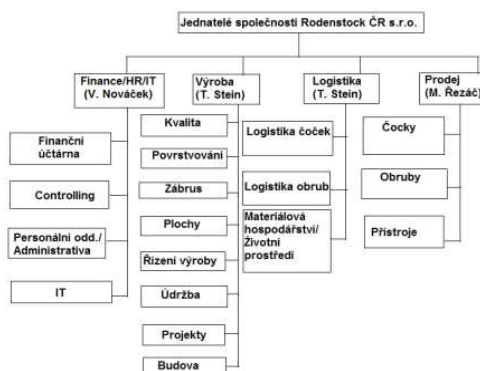
S výrobou souvisí plánování zejména objemu polotovarů, materiálu a ostatních položek nutných pro výrobu. Toto plánování koordinuje procesní technik, který získává informace od vedoucích směn. Plánování probíhá za podpory počítačového softwaru SAP.

Organizace

Organizační struktura Rodenstocku ČR s.r.o. je funkcionální¹⁶. V čele podniku stojí Thomas Stein, jeho přímými podřízenými jsou vedoucí jednotlivých úseků (senior manager). Těm jsou odpovědni jejich asistenti (junior manager). Procesní technici jsou liniově na stejné organizační úrovni jako vedoucí směn (floor shop manager), kteří mají na starosti výrobní dělníky. Každý asistent je odpovědný za konkrétní část procesu výroby a zodpovídá se vedoucímu úseku. V organizační struktuře jsou jasně definované vztahy podřízenosti a nadřízenosti, výhodou je větší přehlednost, a proto nedochází k protichůdným příkazům.

¹⁶ Organizační struktura založená na rozdělení úloh do mnoha oddělených funkčních oblastí. Tyto oblasti jsou pak autonomní a jsou řízeny liniovým manažerem. (<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=152>)

Obrázek 8 *Organizační struktura Rodenstocku ČR s.r.o.*



Zdroj: Výroční zpráva Rodenstocku ČR s.r.o., 2011

Komunikační kanály v podniku

Podniková komunikace je dalším pod bodem z oblasti managementu.

Komunikace v Rodenstocku ČR s.r.o. je rozdělena na externí a interní komunikaci. [13]

V případě externí komunikace je nejčastěji používán MS Office, mobilní telefony, dále pak se využívá internetu, stále se používá ještě fax a nebo osobní způsob komunikace.

V interní komunikaci je zaveden systém vnitřní pošty s jeho pomocí se plánují jednotlivé schůzky, porady, přeposílají se normy a nařízení. Veškeré požadavky, které mají jednotlivé oddělení k dalším oddělením, se zasílají právě touto poštou. Přesto je nejběžnější formou interní komunikace osobní komunikace. Každé čtvrtletí probíhá schůzka vedoucího podniku s vedoucími jednotlivých úseků, v té se hodnotí uplynulé období. Komunikace na nižší úrovni je pružná a řeší se operativně podle potřeby. Interní komunikace v jednotlivých pobočkách se nijak výrazně neliší. Všechny pobočky využívají identických prostředků pro komunikaci.

Komunikace představuje relativně stabilní článek pro naplnění strategického záměru.

Personální řízení

Propracovaným úsekem řízení je i personální oblast. Společnost Rodenstock ČR s.r.o. zaměstnával k 31.12.2011 celkem 623 osob.¹⁷ V celém podniku se využívá počítačový

¹⁷ Údaj poskytla vedoucí personalistka Rodenstocku ČR s.r.o.

system TARKET pro personální činnost a samozřejmostí je, že pracovní podmínky, které mají zaměstnanci, musejí splňovat BOZP.

Pracovníci jsou v podniku rozděleni na hlavní čtyři skupiny. Pracovníci výroby, logistiky, prodeje a HR/IT/administrativa.

S ohledem na strategický záměr společnosti je nejdůležitější vývoj pracovníků výroby, ten je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 5 Rozdělení pracovníků výroby v letech 2009-2011

FUNKCE/ROK	2009	2010	2011
Vedoucí výroby	1	1	1
Vedoucí úseků	8	6	6
Organizace výroby	39	45	46
Pracovníci výroby – manuální práce	280	320	340

Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroj podniku – vnitropodnikový vývoj zaměstnanosti

Z tabulky jasně vyplývá, že největší podíl na lidských zdrojích mají především řadoví pracovníci výroby. Vývoj má v průběhu jednotlivých let rostoucí tendence, zejména díky vyššímu objemu výroby, ke kterému mohlo dojít díky přechodu z dvousměnného na třísměnný provoz.

Vzhledem k náročnosti činností, které není možné substituovat strojem, je celkem vysoká fluktuace oblasti kompletace brýlových obrub a čoček (pracovníci výroby). Vývoj míry fluktuace zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 6 Míra fluktuace pracovníků výroby v oblasti kompletace brýlových obrub a čoček v letech 2009-2011 (v %)

ROK	MÍRA FLUKTUACE
2009	4,1
2010	5,8
2011	5,5

Zdroj: Vlastní zpracování, zpracováno na základě interního zdroje podniku

Důvodem pro vyšší fluktuaci je bezpochyby náročnost práce, ta je dána požadavkem na vynikající zrak pracovníka a mikro manuální zručnost pracovníků. Zkušební doba zaměstnanců je rozdělena podle oblastí, ve které pracují. Ve výrobním procesu je pro

dělníka stanovena na dva měsíce a v technicko-administrativních pozicích jsou to tři měsíce.

Samostatnou kapitolou je motivační program podniku, ten je velmi pestrý. Podnik poskytuje zaměstnancům širokou nabídku benefitů (například 3% penzijního připojištění ze mzdy, týden dovolené navíc.) Dále poskytuje zaměstnancům 3.500 Kč odměnu. Tuto částku může zaměstnanec využít na sportovní aktivity, masáže či na nákup v lékárně). Další výhodou je vlastní jídelna, kde je výběr ze dvou jídel, cafeterie na pracovišti v podobě automatů na kávu a malé občerstvení.

Zaměstnanci mají k dispozici kromě zákonných přestávek dvě desetiminutové přestávky, které se započítávají do mzdy.

System výplat je v Rodenstocku ČR s.r.o. nastaven tak, že pracovníci ve výrobě mají základní plat plus osobní ohodnocení (přímý nadřazený hodnotí vykonanou práci) a poslední složkou mzdy jsou prémie.

Přes tento bohatý benefitový program se Rodenstock ČR s.r.o. potýká se nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Na trhu práce není příliš pestrá nabídka osob se znalostí oční optiky.

Personální řízení uzavírá podoblast managementu a následující kapitola pojednává o velmi důležité oblasti v podniku, kterou představuje výrobní proces.

2.3.2 Výrobní proces

Vzhledem k cílům podniku pro rok 2012-2015 bude v následující části blíže popsána stávající organizace výroby a také proto, že výrobní činnost představuje hlavní důvod existence Rodenstocku ČR s.r.o.

Výrobní proces optické čočky s požadovaným optickým účinkem (seříznuté podle typu brýlových obru)

V první fázi po objednávce optika (očního lékaře) je nutné určit vhodný typ polotovaru ze skladu (sklo, plast) opatřit ho elektronickým kódem, který umožní snadnější identifikaci a vložit se do výrobní krabičky. Následuje kontrola polotovaru, nalepení vnější ochranné folie proti znehodnocení čočky a připevnění na kovový úchyt. Následuje technologická hodinová přestávka a pak je možné dle náročnosti zakázky

optika buď obrábět jednoduchým strojem pomocí šablon, v případě složitější úpravy probíhá výroba pomocí CNC řízeným strojem (frézování, broušení, soustružení). Po tomto kroku dochází k leštění a broušení čočky a na následujícím pracovišti se z kulaté čočky vyřezává čočka s požadovaným tvarem pro konkrétní zakázku. Čočka se sundá z úchyty a následuje kartáčovací řízení, kdy se čočka znovu leští. Tato fáze výroby může být poslední fází výroby, ale v 80 % případech optik požaduje další zušlechťování čoček (antireflexní vrstvy, lakování, barvení). Proces zušlechťování je know-how Rodenstocku. Zušlechťovací proces může být poslední činností výroby, podílí se na něm jak lidská práce, tak práce strojů. V této fázi končí surový výrobní proces a přichází na řadu závěrečná kontrola výrobku.

Výroba kompletního výrobku

Ve výrobě kompletního produktu se kromě výše uvedených činností po zušlechťování čočky, přesunu po dopravnících na vozících do oddělení kompletace kompletního výrobku. Zde je první činností třídění podle priority zpracování (v dnech), následuje přesun k přístroji MEI¹⁸, ve kterém se zasadí brýlová čočka do obruby. A tento polotovar putuje k pracovníkům, kteří šroubují, upravují a dočišťují kompletní produkt. V tomto úseku je klíčová zejména preciznost a zručnost pracovníků. Poslední částí je výstupní kontrola a opatření výstupního štítku, přiřazení adekvátní krabičky a převod do skladu.

V následující tabulce jsou jednotlivé činnosti, které jsou vykonávány pracovníky a jejich průměrná doba trvání. Ta vychází z vnitropodnikové normy. Tyto časy jsou výsledkem půlročního sledování.

¹⁸ Zkratka pro v italském jazyce klíčový přístroj ve výrobě - Macchina elettrica e industriale.

Tabulka 7 Činnosti na kompletním produktu – průměrná doba trvání

ČINNOST, KTEROU NA VÝROBKU REALIZUJÍ LIDÉ	PRŮMĚRNÁ DOBA TRVÁNÍ V MINUTÁCH
Třídění dle priorit zakázek	3
Opatření kódem čočky + nalepení ochranné fólie	2
Přípevnění na kovový úchyt	2
Průběžná kontrola	
a) po leštění	3
b) před zpracováním přístroje MEI	3
Osazení do obrub (kompletace obrub a čočky)	6
Závěrečná kontrola – výstupní – kontrola kvality	4
Hodnota celkem	21

Zdroj: Vlastní zpracování, vnitropodniková směrnice pro výrobu

Další oblastí z interního prostředí, která nemá na podnikatelský záměr až tak silný vliv, je marketing.

2.3.3 Marketing

Vzhledem ke skutečnosti, že hlavním předmětem činnosti Rodenstock ČR s.r.o. je výroba a přímým zákazníkem je pro ni jen Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH, nikoliv konkrétní trh či zákazník, je tato oblast v podniku sledována jen okrajově, marketingové poznatky mají spíše informativní charakter. Rodenstock ČR s.r.o. je přejímá od Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH a informuje svoje zaměstnance o úspěšnosti celé skupiny.

Marketing zboží zajišťuje firma Weco Optik a Rodenstock ČR s.r.o. neparticipuje na podpoře prodeje.

Předposlední oblast představují informační technologie a systémy.

2.3.4 Informační technologie a systémy

V následující části jsou popisovány technologie, které se v podniku využívají a jakým způsobem se řeší jejich výpadek.

Rodenstock ČR s.r.o. využívá moderních informačních technologií, např. SAP, TARGET, MS Office. Všechny informační systémy a technologie jsou instalovány pracovníky Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH a jsou identické v jednotlivých

výrobních závodech. V případě výpadků elektrického proudu je k dispozici zálohový agregátor, který zajistí výrobu ještě na dvanáct hodin. Předpokládá se, že během této doby bude závada odstraněna. V době existence podniku ještě nedošlo k situaci, že by tento výpadek nebyl pružně opraven.

Poslední částí, která je vyhodnocována, je oblast financí a účetnictví.

2.3.5 Finance a účetnictví

Dobré finanční zdraví je veřejností vnímáno jako metrika úspěšného podniku, pro podnik samotný slouží vyhodnocení finančního zdraví jako indikátor, že podniku funguje, tak jak má. Je mnoho prostředků, jak zjistit finanční stránku podniku.[10]

Finanční analýza

V následující části budou vyhodnoceny nejdůležitější ukazatele ke kvantifikaci ekonomického zdraví podniku Rodenstock ČR s.r.o. Je nutné předeslat, že vzhledem ke skutečnosti, že tento podnik má návaznost na silný mateřský podnik Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH, nepředpokládá se, že by z finanční analýzy vyšly znepokojivé výsledky týkající se výkonnosti. Navíc v případě jakéhokoliv ekonomického zakolísání má za sebou silnou oporu.

Nebudou vyhodnocovány všechny ukazatele z klasické finanční analýzy, ale pouze základní, které nastíní základní ukazatele.

Ukazatele rentability

ROA

Tento ukazatel zhodnocuje výkonnost používaného kapitálu bez ohledu na zdroj, odkud byl kapitál čerpán. Dá se využívat pro zhodnocování, které slouží například bankám, zda je vhodné podniku poskytnout úvěr, zda bude schopen podnik splácet splátky. Pro výpočet byl využit zisk před úroky a zdaněním (EBIT). Důvodem pro jeho využití bylo, aby byl výsledek možný srovnat s podniky s rozdílnou finanční strukturou. [11]

Výpočet je následující:

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{Celková aktiva} * 100\% , [12]$$

kde EBIT je zisk před zdaněním a úroky.

ROE

Tento ukazatel je pro podnik Rodenstock ČR s.r.o. velmi důležitý, ukazuje akcionářům společnosti výnosnost vlastního kapitálu, který do něj vložili. Limitní hodnotou, kterou by tento ukazatel měl dosahovat, je alespoň hodnota průměrné sazby úročení bankovního vkladu. V čitateli je hodnota zisku po zdanění a tato hodnota je poměřována s vlastním kapitálem. [11]

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{Vlastní kapitál} * 100\% , [12]$$

EAT je vyjádřením zisku po zdanění.

ROCE

Tento ukazatel měří výkonnost kapitálu v podniku a to jak vlastního tak i cizího. I tento ukazatel je pro Rodenstock ČR s.r.o nutné sledovat, protože v tomto podniku je zastoupen kapitál ve velké míře. Čítec je tvořen součtem vlastních a cizích dlouhodobých zdrojů, jmenovatel je součtem zisku po zdanění a zdaněných úroků . [11]

$$\text{ROCE} = ((\text{EAT} + \text{úroky} / \text{dlouhodobý kapitál}) * 100\% [12]$$

Tabulka 8 Vývoj ukazatelů rentability v letech 2009-2011 (v %)

UKAZATEL	ROK		
	2009	2010	2011
ROA (v %)	6,05	7,66	7,31
ROE (v %)	7,72	7,72	6,95
ROCE (v %)	5,51	8,67	7,71

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací

Tabulka 9 Pomocná tabulka pro výpočet ukazatelů rentability v letech 2009-2011 (v tis. Kč)

UKAZATEL/ ROK	2009	2010	2011
EBIT	76 711	103 567	108 280
Celková aktiva	1 267 115	1 351 960	1 480 287
Vlastní kapitál	1 049 670	1 137 435	1 189 845
EAT	61 857	87 765	82 753
Úrokové náklady	591	5 784	495
Dlouhodobý kapitál	1 132 939	1 079 510	1 080 130

Zdroj: Zpracováno na základě výročních zpráv

Ukazatelé aktivity

Skupina těchto ukazatelů zhodnocuje schopnost managementu využívat majetek. Pro Rodenstock ČR s.r.o. je vhodné sledovat zejména obratovost zásob. Doba obratu pohledávek i doba obratů závazků, vzhledem ke skutečnosti, že své výkony dodává jedinému zákazníkovi - Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH M nehraje příliš velkou roli, protože Rodenstock ČR s.r.o. nemůže příliš participovat na určování splatnosti závazků i pohledávek (i za zboží), splatnosti faktur. Tu určuje jak na výkonech tak u zboží Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob měří majetkovou vybavenost. Díky tomuto ukazateli je možné zjistit dobu, která je nutná k tomu, aby se aktiva přeměnila zpět na peněžní prostředky. V tomto ukazateli bylo využito výkonů. Důvodem pro využití výkonů je skutečnost, že výkony tvoří 90% výnosů společnosti. [11]

Výpočet je následující

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{výkony} / 360) \text{ [12]}$$

Tabulka 10 Doba obratu zásob v letech 2009-2011 (ve dnech)

UKAZATEL	ROK		
	2009	2010	2011
Doba obratu zásob (ve dnech)	10,23	9,55	10,13

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací

Jednotlivé konkrétní výsledky vychází ve dnech. Nízké hodnoty doby obrátu zásob jsou žádoucí, protože ukazují vázanost zásob v podniku. Doba obrátu zásob se v Rodenstocku ČR s.r.o. pohybuje okolo 10 dnů, což indikuje dobré výsledky.

Ukazatelé zadluženosti

Při analýze podniku je nutné brát v úvahu i zdroje financování, tyto zdroje vytváří finanční strukturu, která zobrazuje výši rizika, které podnik podstupuje. [12]

Celková zadluženost

Poskytuje informaci věřitelům, jakým způsobem jsou kryti v případě platební neschopnosti. Rodenstock ČR s.r.o. má hlavního věřitele i dlužníka, kterým je Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH, ostatní věřitelé participují minimálně na závazcích společnosti. V případě, že by cizí kapitál tvořil více než 50%, pak by to znamenalo ohrožení, které může vést i k úpadku společnosti. Tato situace není pro Rodenstock ČR s.r.o. příliš reálná.

Výpočet celkové zadluženosti = cizí kapitál / celková pasiva

Do výčtu položek cizího kapitálu byly zahrnuty rezervy, dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky, úvěry a ostatní finanční výpomoci, časové rozlišení a účty pasivní.

Dalším ukazatelem, který se sleduje, je míra finanční samostatnosti. Ta zobrazuje vztah mezi celkovými závazky a vlastním kapitálem. Tento ukazatel poskytuje informaci o samostatnosti podniku ve financování.

Míra finanční samostatnosti = Vlastní kapitál/Cizí kapitál

Finanční páka

Podstatou finanční páky je vyjádření vlivu zvyšování rentability vlastního kapitálu a to díky využití cizího kapitálu ve finanční struktuře podniku. Pokud je úroková míra nižší

než výnosnost aktiv, je vhodné využít cizího kapitálu, který zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu. [12]

Finanční páka = Aktiva/Vlastní kapitál [12]

Tabulka 11 Vývoj celkové zadluženosti a míry finanční samostatnosti v letech 2009-2011 (v %)

UKAZATEL	ROK		
	2009	2010	2011
Celková zadluženost (v %)	19,85	17,98	24,41
Míra finanční samostatnosti (v %)	430	503	409
Finanční páka (v %)	119,76	118,86	124,41

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací

Celková zadluženost podniku je minimální, maximální míra zadluženosti je v roce 2011 a ta je okolo 25%, důvodem je vyšší výše krátkodobých závazků vyplývající z obchodního styku. Hodnota ukazatele finanční samostatnosti jasně reflektuje skutečnost, že Rodenstock ČR s.r.o. má velkou finanční samostatnost a nemusí spoléhat na externí zdroje financování (banky, úvěry).

EVA

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty je kritérium, které se od klasických ukazatelů hodnocení odlišuje zejména chápání zisku. V případě EVA je zisk pojat jako ekonomický zisk nikoliv pouze účetní zisk. Ekonomický zisk zohledňuje nejen zisk vykázaný v účetních výkazech, ale bere v úvahu i náklady vlastního kapitálu a nejen pouze náklady cizího kapitálu. Díky tomuto širšímu chápání zisku je ukazatel EVA lepším a přesnějším hodnotícím ukazatelem výkonnosti podniku.

Pro výpočet EVA byl použit následující vzorec :[10]

$$\mathbf{EVA = VK (ROE - r_e)}$$

Kde:

$$\mathbf{r_e = r_f + r_{LA} + r_p + r_{ST} + r_{fst}}$$

r_f – bezriziková sazba,

r_{LA} -prémie za likviditu akcií

r_p –prémie za podnikatelské riziko,

r_{ST} - prémie za riziko finanční nestability,

r_{fst} -prémie za riziko z finanční struktury.

Rizikové přírážky je možné stanovit na základě informací z internetového portálu Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky. Vzhledem ke skutečnosti, že EVA byla počítána pro roky 2009 až 2011 a v těchto letech nebylo možné vyhledat tyto údaje na internetovém portálu. Byly pro výnosnost bezrizikových investic použity státní dluhopisy se splatností 30 let¹⁹.

Prémie za likviditu akcií

$$VK > 3 \text{ mld. Kč} \rightarrow r_{LA} = 0$$

$$VK < 100 \text{ mil Kč} \rightarrow r_{LA} = 5\%$$

$$r_{LA} = (3 - VK)^2 / 1,682$$

Prémie za podnikatelské riziko

R_p (%), ROA = rentabilita aktiv podniku, ROA_{\emptyset} = průměrná hodnota ROA v oboru

$$ROA > ROA_{\emptyset} \rightarrow r_p = 0$$

$$ROA < 0 \rightarrow r_p = 10\%$$

¹⁹ <http://www.mpo.cz/dokument85038.html>

$$r_p = (ROA_{\emptyset} - ROA)^2 * 10 / ROA^2_{\emptyset}$$

Prémie za riziko finanční nestability

r_{fs} (%), BL = běžná likvidita, BL = oběžná aktiva / krátkodobé závazky * 100%

$$BL > 150\% \rightarrow r_{fs} = 0$$

$$BL < 100\% \rightarrow r_{fs} = 10\%$$

$$r_{fs} = (150 - BL)^2 / 250$$

Prémie za riziko z finanční struktury

r_{fst} (%), UK = ukazatel úrokového krytí = EBIT/úroky

$$UK > 3 \rightarrow r_{fst} = 0$$

$$UK < 1 \rightarrow r_{fst} = 10\%$$

$$r_{fst} = (3 - UK)^2 * 2,5$$

Tabulka 12 Výpočet rizikových prémii (model INFA)

UKAZATEL/ ROK	2009	2010	2011
VK (v mld.)	1,049670	1,137435	1,189845
r_{LA}	1,34	2,06	1,95
ROA (v %)	6,05	7,66	7,31
ROA \emptyset (v %)	4,50	5,6	5,8
r_p (v %)	0	0	0
BL	89,42	224,52	94,54
r_{fs} (v %)	10	0	10
UK	129,80	17,90	218,74
r_{fst} (v %)	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13 Pomocný výpočet běžné likvidity

UKAZATEL	ROK		
	2009	2010	2011
Běžná likvidita (v %)	89,42	224,52	94,54

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2009 byla výše běžné likvidity pouze 89,42 %, proto je nutné počítat s 10% přírůžkou za riziko finanční nestability. Důvodem nízké hodnoty tohoto ukazatele byla nízká výše zásob materiálu a polotovarů z důvodů vázanosti na dodavatele (prioritním dodavatelem bylo Rodenstock Thailand), které zasáhla v roce 2009 a v roce 2011

živelná katastrofa a došlo k výpadku zásobování. V následujícím roce dochází ke zlepšení tohoto ukazatele, proto v následujících je riziková přírážka již nulová, v roce 2011 dochází opět k 10% přírážce a to z důvodů opět nižší hodnoty běžné likvidity.

Ukazatel úrokové krytí značně převyšuje hodnotu 3, z toho vyplývá, že podnik je zdravě zadlužen a je schopen hradit své nákladové úroky ze svého zisku.

Správné vyhodnocení rentability aktiv spočívá v komparaci s odvětvovými průměry. Odvětvové průměry lze najít na internetových stránkách českého statistického úřadu. Do roku 2008 byly jednotlivé skupiny činností zobrazeny v OKEČ (Odvětvová klasifikace ekonomických činností). Ke dni 1.1.2008 byla OKEČ nahrazena CZ-NACE (Klasifikace ekonomických činností). Rodenstock ČR s.r.o. je zařazen do skupiny C-Zpracovatelský průmysl, 26

Tabulka 14 Jednotlivé komponenty EVA (v %, v tis Kč)

UKAZATEL/ ROK	2009	2010	2011
ROE	7,72	7,72	6,95
r_F	4,80	4,28	4,11
r_{LA}	1,34	2,06	1,95
r_P (v %)	0	0	0
r_{FS} (v %)	10	0	10
r_{FST} (v %)	0	0	0
r_e	16,14	6,34	16,06
(ROE-r_e) spread	-8,42	1,38	-9,11
VK (v tis Kč)	1049670	1137435	1189845
EVA (v tis. Kč)	-8838221	1569660	-10839488

Zdroj: Vlastní zpracování

2.3.6 Vyhodnocení silných a slabých stránek podniku

Na základě analýzy interního prostředí byly nalezeny tyto slabé a silné stránky, které mohou ohrozit, a nebo naopak podpořit podnikatelský záměr.

Silné stránky

- Hospodářská stabilita podniku díky silné mateřské společnosti – dobré jméno, dlouhá tradice firmy a silná značka
- Velmi propracovaný systém benefitů pro zaměstnance – jistota pracovního místa
- Kvalitní produkt
- Shodný systém komunikace ve všech pobočkách Rodenstocku, dobré předpoklady pro plynulost procesu plánování a výrobu.
- Dostatečně pružný proces plánování
- Jasně nadefinované strategické metriky pro hodnocení výkonnosti

Slabé stránky

- Vyšší míra fluktuace pracovníků výroby kvůli náročnosti práce
- Nedostatek vyškolených optiků
- Závislost objemů výkonů na zručnosti řadových pracovníků
- Subjektivnost při hodnocení pracovníků
- Nemožnost navýšit časový fond stávající výroby
- Nemožnost stanovit si vyšší prodejní cenu u zboží

3 Finanční plán

Strategické cíle jsou východiskem pro tvorbu strategického plánu, ten má několik částí a zastává integrující roli a je zároveň souhrnným plánem. [4]

Celkový finanční plán vychází ze zvolených cílů a zrcadlí v sobě výkonnostní ukazatele, které jsou aktivní při dosahování cílů. [4]

Finanční plán pro Rodenstock ČR s.r.o. na predikované období obsahuje:

- Investiční plán,
- Výkaz zisku a ztráty,
- Rozvahu
- Cash flow.

3.1 Investiční plán projektu GLAZING

V predikovaném období je pro úspěšné splnění strategického cíle nutná realizace investice do rozšiřování výrobních prostor. Výstavba nové výrobní haly je nazvána projektem GLAZING.

Investiční plán rozšiřování výroby má tyto základní parametry:

Celkový rozpočet výstavby je vyčíslen na 20.000 v tis. Kč

Peněžní prostředky schválil a uvolní výkonný orgán Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH. Na predikci celkového rozpočtu se podílí ekonomický úsek Rodenstocku ČR s.r.o., Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH.

Mezní dokončení výstavby je k 31. 12. 2013, v tomto datu jsou obsaženy i časové rezervy. Očekávaný termín dokončení je 13. 12. 2013

Celý projekt je rozdělen pro přehlednost na tři hlavní fáze a jejich plánovaná finanční náročnost je následující:

Tabulka 15 *Plánovaná finanční náročnost jednotlivých fází (v tis. Kč)*

JEDNOTLIVÉ FÁZE	PLÁNOVANÁ FINANČNÍ NÁROČNOST (V TIS. KČ)
Přípravné práce	680
Realizace stavby	10 000
Vybavení pracovišť	8 200

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.1 Odpisový plán investice

Začátek odepisování investice je naplánováno k 1. 1. 2014. Společnost Rodenstock ČR s.r.o. se rozhodla využívat rovnoměrného způsobu odepisování.

Odpis budovy – budova je zařazena do páté odpisové skupiny. V prvním roce odepisování je výše odpisového koeficientu 1,4 % v následujících 2-30 letech je výše koeficientu 3,4%.²¹

Samostatné movité věci mají v prvním roce odpisu koeficient odepisování 11% v následujících letech 22,25%, jsou zařazeny do druhé odpisové skupiny. IT technologie - počítače jsou zařazeny do první odpisové skupiny, s dobou odpisu tří let. V prvním roce je sazba 20% a v následujících dvou je 40%. Pořizovací hodnota softwaru se může jevit jako velmi nízká, důvodem je fakt, že většina software není majetkem Rodenstocku ČR s.r.o. ale vlastníkem veškerých práv je Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH.

Tabulka 16 *Plánovaný přehled investic projektu GLAZING*

MAJETEK	DOBA ODEPISOVÁNÍ (V LETECH)	POŘIZOVACÍ CENA (V TIS. KČ)
Hmotný investiční majetek		
Stavby	30	10 036
SMV	5	6 100
IT technologie - počítače	3	1 850
Nehmotný investiční majetek		
Software	3	100

Zdroj: Vlastní zpracování

²¹ Koeficienty pro odepisování byly nalezeny v Zákoně o dani z příjmu.

Tabulka 17 Celkové odpisy z investice projektu GLAZING v letech 2014-2015 (v Kč)

POLOŽKA/ ROK	2014	2015
Stavby	145 040	352 240
SMV	671 000	1 357 250
IT technologie - počítače	370 000	740 000
Software	33 333	33 333
Výše celkových odpisu v Kč	1 219 373	2 482 823

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.2 Financování investice rozšíření výroby

Finanční prostředky pro rozšíření výroby poskytne Rodenstocku ČR s.r.o. mateřská společnost Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH.

Způsob splátek vychází z mezi skupinové dohody mezi mateřskou společností a její dceřinou společností.

Zároveň se stanoví i výše sankcí v případě nedodržení mezního termínu dokončení výstavby.

Celková hodnota úvěru vychází z plánovaného rozpočtu projektu 19.300 tis. Kč. Doba splacení jsou 4 roky. Jednotlivé splátky jsou spláceny ročně. Roční úroková sazba 1.5% p.a. Hodnota úrokové sazby vychází z meziskupinové dohody o půjčkách.

V následující tabulce je znázorněn průběh splacení půjčky. Počáteční stav jistiny vyjadřuje hodnotu dluhu, který má Rodenstock ČR s.r.o. vůči Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH. Anuita je hodnota roční splátky. Celková hodnota dluhu ke konci 4 období je nulová.

Tabulka 18 Splátkový kalendář projektu GLAZING

PERIODA	POČÁTEČNÍ STAV JISTINY	ÚROK	SPLÁTKA (ANUITA)	HODNOTA DLUHU KE KONCI
1. Rok splacení	19 300	290	5 007	14 582
2. Rok splacení	14 582	219	5 007	9 794
3. Rok splacení	9 794	147	5 007	4 933
4. Rok splacení	4 933	74	5 007	0

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Výkaz zisku a ztráty Rodenstocku ČR s.r.o. v letech 2011 -2015

Možnosti sestavení plánu nákladů a plán výnosů, rozvahy

Pro plán výnosů a nákladů se využívají dva možné způsoby sestavování a to desagregovaný způsob a agregovaný způsob.

Agregovaný způsob je méně přesným způsobem sestavování finančního plánu. Zdrojem informací bývají většinou vývoje trendů z minulých let. Velkou nevýhodou, která vyplývá z využívání této metody je její minimální interakce s okolními vlivy v čase. [10]

Oproti tomu desagregovaný způsob je přesnějším způsobem predikce finančního plánu. Vychází z přesně stanoveného výrobního programu, který je možné rozdělit na výrobu konkrétních produktů. [10]

Po výkazu zisku a ztráty je sestavena rozvaha. Položky rozvahy lze rozdělit na ty, které jsou ovlivněny vývojem výkonů a které jimi nejsou ovlivněny.

Rozvaha sleduje, jakým způsobem ovlivní strategické cíle aktivní stranu – majetek společnosti a zároveň sleduje i zdroj krytí jednotlivých konkrétních složek majetku - pasiva, které jsou v predikovaném čase naplánovány. [10]

Finanční plán dále obsahuje výkaz zisku a ztráty. Tento výkaz nezobrazuje veškeré účty, které vede společnost Rodenstock ČR s.r.o, ale zaměřuje se pouze na ty, které strategický záměr ovlivňuje. Výkony jsou plánovány desagregovaným způsobem s ohledem na jednotlivé výrobky.

Tabulka 19 Výkaz zisku a ztráty 2011-2015 (neúplný s ohledem na strategické cíle Rodenstocku ČR s.r.o. v tis. Kč)

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za zboží	78 963	78 241	79 632	78 979	82 911
Náklady za zboží	46 852	46 842	47 963	46 689	51 202
Obchodní marže	32 111	31 399	31 669	32 290	31 709
Výkony (výnosy)	764 592	764 852	765 892	805 791	823 405
- Výroba čoček	753 582	752 750	753 791	781 562	796 449
- Kompletace brýlí	11 010	12 102	12 101	24 229	26 956
Výkonová spotřeba	298 562	299 562	298 635	319 584	320 735
- Spotřeba materiálů a energie	212 639	213 150	208 963	228 585	231 482
- Ostatní služby	85 923	86 412	89 672	90 999	89 253
Přidaná hodnota	498 141	496 689	498 926	518 497	534 379
Ostatní celkové N	389 230	390 526	389 096	399 345	404 287
- Osobní náklady	291 044	291 856	292 639	301 246	304 963
- Ostatní provozní výnosy	2 562	2 684	3 201	3 251	3 350
- Ostatní provozní náklady	3 852	3 952	2 659	2 786	2 989
- Odpisy HIM a NIM	96 896	96 152	96 999	98 564	99 685
Provozní VH	108 911	106 163	109 830	119 152	130 092
Úrokové náklady	495	452	429	489	520
Úrokové výnosy	359	521	420	520	629
Finanční VH	-136	-69	-9	31	109
HV za běžnou činnost před zdaněním (EBT)	108 775	106 094	109 821	119 183	13 0201
Daň z příjmů za běžnou činnost (splatná+odložená)	26 022	26 099	26 335	28 983	29 462
- splatná	-66	-51	-46	-30	-22
- odložená	26 088	26 150	26 381	29 013	29 675
VH po zdanění	82 753	79 995	83 487	90 201	100 739

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací z Rodenstocku ČR s.r.o.

Pro Rodenstock ČR s.r.o. je prioritní výnosovou položkou, kterou má sledovat - objem výkonů, kromě výkonů jsou pro Rodenstock ČR s.r.o. výnosovou položkou i tržby za zboží.

Zdrojem dat pro rok 2011 byly interní informace z Rodenstocku ČR s.r.o. Při plánování prodeje konkrétních objemů zboží se vychází z minulého roku, výše tržeb v letech 2012-2015 zohledňují i množstevní slevy, jejichž procentuální výši z celkového objemu zboží určuje Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH.

Vývoj výše nákladů na zboží se nebude výrazně lišit a bude se pohybovat okolo 60% nákladů. Zdrojem pro toto tvrzení je skutečnost, že hodnota nákladů vychází z pevně stanovených výkupních cen od Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH.

Tržby za zboží Rodenstocku ČR s.r.o. jsou rozdělena na tržby za:

- brýlová skla (čirá, tónovaná)
- brýlové obruby
- kompletní výrobek
- optické přístroje.

Rodenstock ČR s.r.o. prodává tyto výrobky prostřednictvím firmy Weco Optik pouze na český trh. V následující tabulce je vyjádřen objem prodeje v letech 2011-2015.

Tabulka 20 *Přehled objemu prodeje jednotlivých typu zboží na českém trhu (v tis. Kč)*

JEDNOTLIVÉ ZBOŽÍ/ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za zboží celkem	78 963	78 241	79 632	80 279	82 911
brýlová skla	44 185	43 541	42 867	43 484	47 023
- čirá skla	32 512	32 895	33 451	34 565	36 852
- tónovaná skla	11 673	10 646	9 416	8 919	10 171
brýlové obruby	23 052	22 689	24 852	21 521	20 152
kompletní výrobek	10 526	11 001	11 051	14 523	15 232
optické přístroje	1 200	1 010	862	751	504

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě informací, které poskytl ekonomický úsek Rodenstocku ČR s.r.o.

Vývoj podílu jednotlivých částí zboží na celku je ovlivněn strategií, která je platná pro celou skupinu. V letech 2014-2015 je nejvýznamněji patrný nárůst tržeb za kompletní výrobek, tento nárůst tržeb bylo možné realizovat v důsledku rozšíření kapacity výrobních prostor.

Naopak v predikovaném období je na první pohled patrné, že vývoj optických přístrojů má klesající tendenci. Omezení prodeje optických přístrojů se týká celé skupiny Rodenstock.

Výkony

Nejen vývoj tržeb je ovlivněn strategickým plánem společnosti, nejprogresivněji se rozšíření výroby projeví na vývoji objemu výkonů, zejména na kompletním výrobku. Prodejní ceny výkonů Rodenstocku ČR s.r.o. i nákupní ceny materiálů a polotovarů, ze kterých se vytváří produkty v Rodenstocku ČR s.r.o., stanoví Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH. Jak již bylo řečeno v analýze mezo prostředí je mateřská společnost

dodavatelem majoritního podílu surovin na výrobu a je jediným zákazníkem (výkony). Výkony Rodenstocku ČR s.r.o. jsou oceňovány pevně stanovenými cenami. Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH je určí vždy k prvnímu lednu. Zároveň je od 1.1 určen čtvrtletní plán výroby, který dceřiná společnost musí splnit. Počítá se s 2% kapacitní rezervou, v případě že by došlo k neočekávané objednávce.

Tabulka 21 Vývoj nákupních a výkupních cen za kompletní výrobek (v Kč)

POLOŽKA/ ROK	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nákupní cena za kompletní výrobek	42,0	40,0	39,5	40,0	40,5	41
Výkupní cena za kompletní výrobek	95	98	99	99,5	99	99

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě informací, které poskytl ekonomický úsek Rodenstocku ČR s.r.o.

Vývoj 2010-2012 vychází z interních zdrojů Rodenstocku ČR s.r.o, konkrétně z informací z oddělení controllingu. Vývoj pro následující tři roky je predikován s ohledem na zvyšování výrobních cen u výrobců polotovarů. Nepředpokládá se, že by Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH zvyšoval výkupní cenu za kompletní výrobek.

Tabulka 22 Roční odchylka od plánu výroby v letech 2009-2011 (v %)

ROČNÍ ODCHYLKA PLÁNU/ ROK	2009	2010	2011
Velikost odchylky	0,9	1,5	2,5

Zdroj: Zpracováno na základě informací, které poskytl ekonomický úsek Rodenstocku ČR s.r.o.

Vývoj odchylek od plánu počítá podle výsledků minulých let s maximální výší 2,5%. Toto odchýlení od plánu vzniklo v důsledku živelné katastrofy v zemi konkurenta, na což pružně zareagoval Rodenstock a vzrostla mu v roce 2011 o 2,5% poptávka, na druhou stranu se projevila nedostatečná výrobní kapacita v Rodenstocku ČR s.r.o. a zpoždění dodávek v důsledku živelné katastrofy u výrobce polotovarů Rodenstock Thailand.

V následující tabulce je vyjádřen plánovaný objem výroby v nové výrobní hale

Tabulka 23 Plánovaný objem výroby v nové výrobní hale – počet kusů a objem výkonů v letech 2012-2015.

VÝKON/ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Celkové výkony (roční z veškeré výroby)	764 592	764 852	765 892	805 791	823 405
Počet kusů kompletního výrobku (v nové hale) (roční)	0	0	0	242 290	269 560
Výkony – kompletní výrobek (v nové výrobní hale) (roční objem v tis. Kč)	0	0	0	24 229	26 956

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě konzultace s finančním oddělením Rodenstocku ČR s.r.o.

Objem výroby výkonů kompletního výrobku vzrostl dvojnásobně oproti roku 2013. Tento nárůst pramení z rozšíření výrobních prostor v roce 2014.

Výkonová spotřeba

Tato položka v sobě zrcadlí náklady, které jsou spojené s realizací výkonů. Rozdělují se na spotřebu materiálu (polotovarů) a energie. Výkonovou spotřebu lze celkem dobře predikovat, její vývoj se pohybuje okolo 37-40% a je počítán agregovaně k výkonům.

Důležitá je v této položce i spotřeba pomocných materiálů, které jsou nezbytné pro výrobu.

Spotřeba energií

Je vázaná na smluvní ceny se společností ČEZ a.s. Vzhledem k legislativním změnám a zvyšování spotřebních daní má i tato položka rostoucí tendenci. V roce 2014 dochází k 9% nárůstu spotřeby energií, důvodem je uvedení do užívání nové výrobní haly a tím vyšší energetická náročnost. Výše procentuálního nárůstu byla vyčíslena v komparaci s průměrnou roční spotřebou energie velikostně dvakrát větší hlavní výrobní haly s ohledem na počet využitých strojů a jejich průměrné spotřeby energie.

Ostatní služby

Pod tento účet jsou zahrnuty opravy a udržování majetku. Vyšší hodnota ostatních služeb v letech 2013-2014 počítá s nutností častějších servisových služeb u strojů

Průměrná poruchovost strojů využívaných ve výrobě jsou 3 dny/rok²². Dále do tohoto účtu jsou zahrnuty outsourcované služby.

Významnou položkou jsou v tomto nákladovém účtu také reklamace zakázek. Procentuální podíl reklamací k objemu zakázek je vyjádřen v následující tabulce. Údaje za rok 2011 poskytl oddělení controllingu, ostatní roky jsou predikcí s ohledem na rozšiřování výroby a snahy Rodenstocku ČR s.r.o. při vyšším objemu produkce udržet stávající hodnotu, a nebo nižší hodnotu reklamací.

Tabulka 24 Minulý a plánovaný vývoj podílu reklamací na objemu zakázek v letech 2011-2015 (v tis. Kč)

OSTATNÍ SLUŽBY/ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Ostatní služby	85 923	86 412	89 672	90 999	89 253
Podíl reklamací (v %)	53	50	51	49	48
Ostatní služby (v %)	47	50	49	51	52

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě konzultace s finančním oddělením Rodenstocku ČR s.r.o.

Osobní náklady

Plánované osobní náklady jsou z části tvořeny platy jednotlivých zaměstnanců a nákladovými položkami, které musí ze zákona firma odvádět (26% na sociální zabezpečení a 9% na zdravotní pojištění), část je tvořena také nadstandardními sociálními náklady. Pod těmito náklady se skrývá extra životní pojištění některých zaměstnanců a program benefitů, který Rodenstock ČR s.r.o. nabízí svým zaměstnancům.

Rostoucí náklady jsou spojeny se zvýšenou mzdou zaměstnanců výroby nově příchozích pracovníci, částečně na zvýšení nákladů participuje bonusový a stabilizační plán, který firma vyplácí za podmínky k zefektivňování výrobního procesu. Vývoj osobních nákladů je uveden v následující tabulce. Rozšíření výroby v sobě nese i nutnost zvýšení počtu zaměstnanců a jejich proškolení.

²² Tato hodnota je dána součtem plánovaných pracovních hodin všech strojů ve výrobě mínus skutečně odpracované hodiny strojů. Výsledná hodnota je vydělena počtem strojů ve výrobě.

Rostoucí mzdové náklady jsou tvořeny vyšším plánovaným objemem prémie o 1% v důsledku splnění plánu od Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH. Je zohledněna i valorizace mezd a to ve výši 1%. Celá tato skupina nákladů je spojena opět s návazností na vyšší objem výroby.

Tabulka 25 Vývoj osobních nákladů v letech 2011-2015 Rodenstocku ČR s.r.o. (v tis. Kč)

POLOŽKA/ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Osobní náklady celkem	291 044	291 856	292 639	301 246	304 963
Průměrný počet pracovníků	623	625	642	695	701
Mzdové náklady	285 632	285 412	287 523	294 262	297 562
- Náklady na zdravotní a sociální zabezpečí	99 971	99 784	100 633	102 992	104 147
- Bonus a stabilizační plán	56 285	56 582	57 523	58 541	59 510

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě rozhovoru s vedoucí personalistkou Rodenstocku ČR s.r.o.

Odpisy

Zamýšlená investice rozšiřování výroby ovlivní citelně i tuto nákladovou položku. Výše celkových odpisů jsou dány odhadem, je to z důvodu, že není známa konkrétního výše již stávajícího majetku. Celkové odpisy se v roce 2014 zvyšují, důvodem je právě aktivace majetku spojeného s rozšiřování výrobních prostor. Podrobný plán odpisů investice je uveden v investičním plánu.

Finanční náklady

Finančních náklady činí úroky, které jsou placeny Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH z půjček, které byly poskytnuty Rodenstocku ČR s.r.o v letech 2011-2015.

Provozní výsledek hospodaření před zdaněním

Provozní výsledek před zdaněním se počítá jako $EBT = \text{celkové výnosy} - \text{celkové náklady}$

Daň z příjmů

V horizontu tohoto plánu se počítá s jednotnou sazbou 19% daně z právnických osob. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost realizovala v letech 2009-2010 daňovou ztrátu,

účetní jednotka může dle zákona o daních z příjmů uplatnit zůstatek této daňové ztráty po dobu 5 let od jejího vzniku. Rodenstock ČR. s.r.o. této skutečnosti využívá. Výše daňové ztráty, která není v roce 2011 uplatněna je převedena do dalších let. Odložená daň je rozdílem odloženého daňového závazku (rozdíly mezi účetní a daňovou zůstatkovou cenou dlouhodobého majetku) a položek odložené daňové pohledávky (opravné položky k pohledávkám a k zásobám, daňová ztráta minulých let).

Dalším výkazem, který je pro potřeby finančního plánu sestavován, je rozvaha.

3.3. Rozvaha na období 2011- 2015

Na základě konstrukce výkazu zisku a ztráty je sestavena rozvaha. Jedná se o finanční výkaz, který v sobě skrývá dva úhly pohledu, jak lze na majetek pohlížet. Lze na něj pohlížet podle struktury majetku – aktiva a druhý úhel pohledu je podle zdroje, z kterého je tento majetek financován – pasiva a zároveň některé položky v rozvaze jsou provázány s výkazem zisku a ztráty. Rozvaha není opět zobrazena v plném znění, ale jsou zohledněny ty položky, které jsou ovlivňovány strategickými cíli Rodenstocku ČR s.r.o.

Tabulka 26 Rozvaha v letech 2011-2015 (neúplná s ohledem na strategické cíle Rodenstocku ČR s.r.o., v tis. Kč)

POLOŽKA/ ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva	1 480 277	1 480 520	1 482 426	1 509 206	1 514 086
Dlouhodobý nehmotný majetek	520	519	522	895	850
Dlouhodobý hmotný majetek	1 079 610	1 079 865	1 079 532	1 097 752	1 079 533
Zásoby	188 632	187 562	189 362	190 523	193 362
Krátkodobé pohledávky	200 953	201 410	202 321	210 047	230 426
Krátkodobý finanční majetek	8 639	8 751	8 794	8 569	8 695
Časové rozlišení	1 923	2 413	1 895	1 420	1 220
Pasiva	1 480 277	1 480 520	1 482 726	1 509 206	1 514 086
Vlastní kapitál	1 189 835	1 188 752	1 212 390	1 224 009	1 236 946
Základní kapitál	465 000	465 000	465 000	465 000	465 000
Kapitálové fondy	230 000	230 000	230 000	230 000	230 000
Rezervní +ostatní fondy	27 953	28 015	28 053	30 120	30 120
HV min let	384 129	385 742	405 850	408 688	411 087
HV běžného období	82 753	79 995	83 487	90 201	100 739
Cizí zdroje	290 442	291 768	270 336	285 197	277 140
Rezervy	511	562	679	720	715
Dlouho. Závazky	79 523	79 965	79 863	84 641	86 210
Krátkodobé závazky	199 512	198 965	178 831	181 941	180 241
Časové rozlišení	10 896	12 276	10 963	17 895	9 974

Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní položky jsou rozděleny na ty, které lze plánovat s ohledem na výkony společnosti a na ty, které nejsou tímto způsobem plánovány.

Položky, které byly pro potřeby diplomové práce vyjádřeny procentuálním poměrem k výkonům, jsou složky oběžných aktiv (zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek). Údaje z roku 2011 byly poskytnuty interními zdroji z Rodenstocku ČR s.r.o.

Komentář k položkám - Aktiva

Dlouhodobý nehmotný majetek

V dlouhodobém nehmotném majetku je nejvýznamnější položkou software a následně pak IT technologie, které jsou využívány v Rodenstocku ČR s.r.o. Firma je výrobním podnikem, a proto by se očekávala jeho vyšší hodnota v důsledku používání strojů ve výrobě. Vlastníkem velké části nehmotného dlouhodobého majetku je Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH.

Nárůst hodnoty této položky způsobil nákup softwaru pro novou halu, klesající hodnota v roce 2014 je způsobena odpisy. Odpisy, o které se snižuje hodnota dlouhodobého majetku, jsou významným pojítkem výkazu zisku a ztráty a rozvahy.

Rok 2014 je rokem, kdy je ke dni 1.1.2014 spuštěna výrobní hala a začíná odepisování nehmotného majetku (vlastněného Rodenstockem ČR s.r.o.), odpisy v prvním roce jsou ve výši 33 333 Kč, v důsledku odepisování i ostatního nehmotného majetku není hodnota dána přesným rozdílem těchto dvou hodnot. Obdobně je tomu tak v roce 2015.

Dlouhodobý hmotný majetek

I na tomto účtu je vidět výrazná změna zejména v roce 2014, které je opět ovlivněna výstavbou nové výrobní haly. Tato investice zahrnuje jak faktickou výstavbu haly, tak i vybavení samostatnými movitými věcmi a IT technologií (hardwaru). Hodnota účtu v roce 2014 je ovlivněna pořizovací cenou jednotlivých komponent, z nichž největší podíl na pořizovací ceně je dána hodnotou stavby (bezmála 56%), následně pak samostatnými movitými věcmi (34%) a jako poslední hardwarem (10%), kromě pořizovací ceny se na celkové výši hodnoty dlouhodobého hmotného majetku podílí odpisy nové investice a stávajícího majetku, které dlouhodobý hmotný majetek snižují.

Oběžný majetek

Zásoby

Objem oběžného majetku je spjat s produkovanou výrobou, počítá se s nutností držet takové množství zásob, které by zajistilo plynulou výrobu. Zásoby jsou plánovány agregovaným způsobem k výkonům. Jedná se o metody, která vychází z odhadu poměru složek aktiv k výkonům vyjádřená v procentech.[11]V letech 2014-2015 je pozorovatelná nižší procentuální hodnota, vyplývá ze snahy Rodenstocku ČR s.r.o. minimalizovat vázanost zásob na skladě.

Tabulka 27 Vývoj podílu zásob na výkonech v letech 2011-2015

POLOŽKA/ ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Výše zásob (v tis. Kč)	188 632	187 562	189 362	190 523	193 362
Výkony (v tis Kč)	764 592	764 852	765 892	805 791	823 405
% Podíl zásob na výkonech	24,7	24,5	24,7	23,9	23,6

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě informací poskytnutých oddělením výroby

Krátkodobé pohledávky

Hodnoty v letech 2012-2015 vychází z hodnoty roku 2011, podstatnou součástí celkových krátkodobých pohledávek jsou pohledávky za ovládající a řídící osobu (90%), zbytek pohledávek vyplývá z ostatních obchodních vztahů. V roce 2014 je vidět nárůst, který je způsobem v důsledku zvýšení doby splatnosti faktur bonitních klientů (plánované nařízení od Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH). Samozřejmě by Rodenstock ČR s.r.o uvítal snížení průměrné doby obratu pohledávek, ale vzhledem k faktu, že dobu určuje Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH, není možné dobu splatnosti změnit.

Komentář k položkám - Pasiva

Základní kapitál je položkou, která se nemění, ale pro financování majetku je nutné jej v rozvaze uvést, jeho výši stanovila Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH a od roku 2005 je identická. Stejným způsobem byla stanovena výše u kapitálových fondů. V predikovaném období se nepočítá, že by společnost výši základního kapitálu změnila.

Rezervní a ostatní fondy

Jsou tvořeny příspěvky ze zisku společnosti, jehož procentuální výši musí schválit Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH.

HV minulých let

Je součtem převedených výsledků hospodaření k poslednímu dni předešlého roku, který nebyl využit jinak (např. do rezervního fondu). Přiděly do rezervního fondu a fondu odměn je v kompetenci jednatelů společnosti po nutné konzultaci a schválení s výkonným orgánem Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH.

HV běžného období

Tento údaj je převzat z výkazu zisku a ztráty.

Rezervy

Hodnota rezerv je vyšší v důsledku vyšších rezerv na opravy a udržování dlouhodobého majetku, tento nárůst opět zrcadlí nově vytvořené rezervy na nový dlouhodobý majetek. Výše tvorby rezervy vychází z celkového rozpočtu nákladů na opravu děleno počet let, kdy se tvoří rezerva. Rezervy jsou upraveny v zákoně č. 593/1992 Sb. Zákon o rezervách.

Dlouhodobé závazky tvoří zejména hlavně odložený daňový závazek společnosti za státem.

Téměř 80% hodnotu krátkodobých závazků tvoří závazky za řídicí a ovládají společnosti a obchodní činnosti společnosti. Zbytek hodnoty je tvořen závazky z obchodního styku, závazky za zaměstnance a závazky na sociální a zdravotní pojištění. Na tomto účtu jsou evidovány finanční prostředky od mateřské společnosti na rozšiřování výroby. Díky propojenosti na Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH byl využit tzv. cash pooling, jehož velkou výhodou je snižování úrokových nákladů a také snižování bankovních poplatků, které jsou spjaty s převodem peněz.

Časové rozlišení obsahuje výnosy a výdaje příštích období. Jsou zde evidovány výdaje a výnosy, které účetně spadají do následujících let.

3.4 Cash flow v letech 2011-2015

Cash flow

Pro plánované období 2013-2015 je součástí finančního plánu i cash flow.

Tento výkaz je sestavován nepřímým způsobem a vychází z předcházejícího výkazu finančního plánu – výkazu zisku a ztráty. Hlavním problémem je vhodně přeměnit

výnosové a nákladové položky do peněžního toku. Výsledkem cash flow je stanovení peněžních zůstatků v podniku.

Princip této metody je že se k počátečnímu stavu peněžních prostředků přičítají a odečítají položky, které jsou spjaté s peněžními toky z provozní, investiční a finanční činnosti.

Přičítají se následující:

- zisk (ztráta) před zdaněním
- odpisy
- přírůstek pasiv
- úbytek aktiv

Odečítají se položky:

- přírůstek aktiv
- úbytek pasiv.

Tabulka 28 Cash flow v letech 2011 -2015 (v tis Kč.)

POLOŽKA/ ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Stav peněž na začátku	8 521	8 751	8 794	8 569	8 695
Peněžní toky z provozní činnosti					
EBT	108 775	106 094	109 821	119 183	130 201
Úpravy o nepeněžní operace	95 957	96 830	89 553	106 292	105 212
Úpravy o potřebu pracovního kapitálu	-66	22 845	5777	24918	22429
(-) Pohledávky	457	911	7 726	20 379	18562
(+) Závazky	-547	-20 134	3 110	-1 700	-1 125
(-) Zásoby	-1 070	1 800	1 161	2 839	2 742
Úprava o přijaté a vyplacené úroky	136	-69	9	-31	-109
(-)Nákladové úroky	495	452	429	489	520
(+) Výnosové úroky	359	521	420	520	629
Daň	-26 022	-26 099	-26 335	-28 983	-29 462
CF Provozní činnost	178 780	199 601	178 825	221 379	228 271
Peněžní toky z investiční činnosti					
Výdaje spojené s nabitím stálých aktiv	-142	-520	-200	-19 300	-200
CF Investiční činnost	-142	-520	-200	-19 300	-200
Peněžní tok z finanční činnosti					
CF Finanční činnost	0	0	0	0	0
CF	178 922	200 121	179 025	240 679	228 471
Stav peněž na konci	8 639	8 751	8 794	8 569	8 695

Zdroj: Vlastní zpracování na základě předcházejících výkazů

Jak je vidět z výkazu cash flow nejvýraznější změnou je rok 2013, kdy došlo k prudkému poklesu oproti předcházejícímu a následujícímu roku. Toto snížení je důsledkem investičního záměru společnosti – rozšiřování výrobních prostor. V letech 2011-2012 probíhá také investiční činnost, ale svým rozsahem se je minimální.

4 FORMULACE PROJEKTOVÉHO RÁMCE A JEHO SOULADU SE STRATEGIÍ ORGANIZACE

Vyšší výrobní výkonnost je podmíněna úspěšnou výstavbou nové výrobní haly (v letech 2012-2013), protože tím pádem hraje klíčovou roli ve strategickém záměru, je jí věnovaná následující část práce.

Přípravu a realizaci projektů lze rozdělit do čtyř po sobě jdoucích fází:

- před investiční,
- investiční,
- provozní ,
- ukončení a likvidace provozu.[15]

Tato diplomová práce se věnuje fázi dvě a fázi tři. Cílem je kvantifikovat možné ukazatele výkonnosti pro operativní controlling, proto je nutné podrobně naplánovat celý projekt. Díky plánování bude možné určit ukazatele pro sledování rentability projektu.

Investiční část obsahuje podrobné plánování projektu, rizikovou analýzu a určení slabých míst projektu.

Provozní fáze projektu hodnotí zejména efektivnost daného projektu. Následně jsou pak definovány KPI pro operativní controlling. Nejprve je nutné určit základní parametry projektu.

4.1 Projekt a životní cyklus projektu

4.1.1 Definice projektu

Projekt lze definovat jako jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s pevně stanovenými termíny zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daným časem, náklady a zdroji. [6]

Každý projekt je tedy omezen náklady, časem a zdroji [9]. Je nutné, aby všechny parametry byly v rovnováze. Pro snadnější udržení rovnováhy slouží plán projektu, díky kterému je sled prací na projektu koordinován. Náklady představují výdaje, které jsou vynakládány na projekt. Časová náročnost představuje dobu trvání projektu. Zdroje mohou mít podobu buď materiální, peněžní a nebo může být zdroj chápán jako využitá lidská práce. [9].

Projektu GLAZING je stanoven mezní termín dokončení na 31.12.2013, očekávaný termín dokončení je 13.12.2013, očekávaná hodnota nákladů je 19.300 tis. Kč.

Nejdůležitější z trojice zdrojů pro projekt GLAZING je dodržení peněžních prostředků a časového harmonogramu.

Dále je důležité stanovit si účastníky projektu. Účastníci jsou lidé, kteří jsou projektem ovlivněni a účastní se ho buď přímo, a nebo nepřímo. [8].

Tabulka 29 Účastníci na projektu GLAZING

PŘÍMÍ ÚČASTNÍCI PROJEKTU GLAZING	NEPŘÍMÍ ÚČASTNÍCI PROJEKTU GLAZING
Projektový manažer – projektový manažer Rodenstocku ČR s.r.o	Okolní podniky v blízkosti Rodenstocku ČR s.r.o
Členové projektového týmu - 2 procesní technické, 2 pracovníci výroby kompletního výrobku, odborný konzultant na vybavení pracoviště, zahraniční odborný konzultant, koordinátor BOZP, personalista	Mateřská společnost- Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH
Jednatel Rodenstocku ČR s.r.o. (investor)	Odbor životního prostředí
Zákazník (vedoucí výroby)	Stavební úřad
Klíčový dodavatel stavby	
Subdodavatelé (zprostředkovaně přes klíčového dodavatele stavby)	

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě konzultace s vedoucím projektu

4.1.2 Životní cyklus projektu

Přestože je každý projekt jedinečný, je možné nalézt identické rysy všech projektů. Projekt je vhodné rozdělit do třech fází (zahájení, střední fáze realizace projektu a ukončení projektu). [6]

Impulzem pro myšlenku rozšíření výrobní činnosti (kompletní výrobek) je rostoucí zájem zákazníků (optiků) obdržet kompletní produkty, nikoliv pouze brýlové čočky. Vzhledem k provázanosti na Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH rozhodnutí rozšíření výrobních prostor v České republice se uskuteční v sídle mateřské společnosti.

Důvodem pro rozšiřování výroby právě v Čechách (výroba kompletního výrobku se realizuje ještě v Německé spolkové republice) jsou odhadem nižší náklady na realizaci výstavby. Skutečný důvod je strategickým rozhodnutím mateřské společnosti a dceřiná společnost může důvod pouze odhadovat.

Po fázi zahájení jsou všechny ostatní fáze v kompetenci Rodenstocku ČR s.r.o., Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH kontroluje pouze mezní termín pro spuštění provozu.

4.2 Cíl projektu

Cílem projektu je myšleno splnění dvou funkcí, první funkcí je dosažení konkrétního cíle, která má nastat (projektový produkt) a druhou funkci představuje ukázání cesty, jak této změny dosáhnout (projektové řízení).

Pro Rodenstock ČR s.r.o. je projektovým produktem úspěšné dokončení nové výrobní haly podniku s ohledem na čas-náklady-zdroje. Cestou, jak této změny bude dosaženo, je naplánování, následně pak realizace a kontrola výstavby. Tato práce se zaměřuje zejména na plánování projektu, aby bylo možné určit indikátory výkonnosti, které je nutné sledovat v průběhu realizace projektu.

Klíčovou roli zastává v řízení projektu projektový manažer, který je osobou odpovědnou za realizace projektu.

Systémová analýza a systémová syntéza - PBS, WBS

Cíl projektu je tvořen na sub projekty, sub projekty rozkouskovávají cíl projektu až do jednotlivých detailních cílů. Tato dekompozice se nazývá systémová struktura projektového produktu (PBS). [7].

Jestliže se k jednotlivým částem projektového produktu přidají procesy, které jsou v jednotlivých částech realizovány, získá se díky tomuto doplnění podrobného rozpisu prací (WBS). Využívání WBS se získá statický model, který se díky zakomponování časového plánu činností stává modelem dynamickým. [7].

Na následujícím obrázku je vyobrazen podrobný rozpis prací projektu GLAZING.

Obrázek 9 WBS projektu GLAZING

VÝSTAVBA NOVÉ VÝROBNÍ HALY		
PROJEKTOVÁ A INŽENÝRSKÝ ČINNOST	REALIZACE STAVBY	VYBAVENÍ PRACOVÍŠT
GEODEZIE	ZEMNÍ PRÁCE	ERGON.PLÁN PRACOVÍŠT
ÚZEMNÍ ROZHODNUTÍ	ZAKLÁDÁNÍ	PLÁN TRANS. CEST
STAVEBNÍ POVOLENÍ	SVISLÉ KONSTRUKCE	DOPRAVNÍKY
	ELEKTROINSTALACE	VOZÍKY
	POVRCH. ÚPRAVY + ZATEPLENÍ	MEI- KLÍČOVÝ STROJ
	ROZVOD VODY	IT
	PODLAHY	OSTATNÍ MOVI. VĚCI
	KLIMATIZACE A VZDUCHOTECHNIKA	TESTOVÁNÍ
	VYTÁPĚNÍ	HUMAN RESOURCE
		DOKONČOVACÍ PROCESY

Zdroj: Vlastní zpracování

5 PLÁNOVÁNÍ VÝCHODISEK PRO IMPLEMENTACI PROJEKTU GLAZING DO PODNIKOVÝCH PROCESŮ RODENSTOCKU ČR S.R.O.

Prioritním strategickým cílem pro Rodenstock ČR s.r.o. v letech 2012-2015 je zvýšení výrobní výkonnosti s účelem uspokojit zakázky zadané Rodenstockem Beteiligungen Ausland GmbH. Pokud bude dosažen tento cíl, bude možné dosáhnout i cílů, které jsou s vyšší výkonností úzce spojeny a těmi jsou :

- snížení celkových nákladů na výkonech o 2% díky rychlejšímu zpracování jednotlivých zakázek a díky novému systému třídění priorit zakázek
- spokojenost s vyšším objemem zakázek se odrazí i ve finančním hodnocení Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH (růst prémie o 1%).

Součástí strategických cílů sice jsou i takové, které projekt GLAZING neovlivňuje, ale jejich participace na úspěchu strategického záměru není tak velká. (Spolupráce s českými školami).

Plánování je soubor všech činností, které slouží k vytvoření cesty za účelem dosažení cílů projektu s využitím disponibilních zdrojů.

Výstupem plánování je vytvoření dokumentu - plánu projektu, který identifikuje všechny nezbytně nutné činnosti, které jsou podstatné, aby se úspěšně dosáhlo cíle. Skládá se z několika dílčích plánů.

Dílčí plány projektu (základní):

- plán rozsahu projektu,
- harmonogram projektu (časový plán),
- plán projektových nákladů.

Ostatní možný doplňkový plán:

- plán řízení rizik .[10]

SW podpora

Správné naplánování je významnou součástí každého projektu, je jednou z klíčových akcí pro splnění cílů. Pro dekompozici na konkrétní aktivity se využívá různých počítačových programů, které usnadní simulaci dané situace a zároveň umožní v nutném případě realizovat různé změny a přispívají k minimalizaci nákladů projektu. Softwarových produktů, které tuto možnost nabízejí, je na trhu několik například MS Project, Primavera, Artemis. Ve firmě Rodenstock ČR s.r.o. bude využíváno programu MS Project, MS Excel pro plánování projektu GLAZING.

5.1 Plán rozsahu projektu GLAZING

Rozsahem se rozumí označení vlastností a funkcí, které bude mít produkt a zároveň definuje práce, které musí být vykonány, aby mohl produkt vzniknout. [7]

Rozsah projektu GLAZING je myšleno příprava na realizaci, dále pak výstavba nové výrobní haly s těmito parametry - velikost 20x30m, světlé výšky cca 4m. Svislá nosná konstrukce se zděným zateplením, střešní konstrukci bude tvořena ocelovými příhradovými vazníky + bezvaznicovým systémem s trapézovými plechy výšky 160mm, + tepelnou izolací a živičnou krytinou. Vnitřní prostor se plánuje oddělit zděnou příčkou. Se založením na železobetonových pasech, podlaha je požadovaná průmyslová z drátobetonu a s epoxidovým nátěrem. V budově budou standardní okna, dveře a vrata. Tato hala bude vybavena přístroji, které umožní plynulou výrobu, dále bude naplánováno ergonomičtější uspořádání výrobních prostor a poslední fází je úspěšné spuštění výrobní činnosti k meznímu termínu 31.12.2013,.

Popis výrobních prostorů Rodenstocku ČR s.r.o.

Rodenstock ČR s.r.o. disponuje v současné době dvěma halami, výměra celého závodu je 500 m². Kromě výrobních prostor jsou součástí technicko-administrativní prostory, oddělení prodeje a logistiky.

Stávající rozdělení činnosti ve výrobních halách a jejich výměra:

-
- Sklad polotovarů, materiálů, výrobků,
 - Fáze povrstvování – 2 hala,
 - Fáze zábrusu – 1 hala,
 - Fáze úpravy ploch (zúšlechťování) – 2 hala,
 - Kontrolní pracoviště – 1 i 2 hala,
 - Finální úprava (kompletace brýlových čoček a brýlových obrub) „GLAZING“ – 2 hala.

Po realizaci výstavby kromě stávajících dvou hal dojde k rozšíření o třetí výrobní halu o velikosti 20x30m².

5.2 Časový plán projektu GLAZING

Tento plán slouží zejména k uspořádání jednotlivých částí projektu do logicky a časově odpovídajících návazností. Výstupem časového plánu může být např. síťový graf a nebo Ganttův diagram (časový harmonogram). Jednotlivé úsečky znázorňují dobu trvání činností v časově uspořádaném sledu. [7] Ganttův diagram projektu GLAZING je součástí přílohy B.

Na časovém plánu projektu participuje nejvíce projektový tým, dále ho ovlivňuje klíčový dodavatel stavby.

Návrh postupu tvorby časového plánu projektu GLAZING

Pro tvorbu Ganttova diagramu projektu GLAZING se vychází z podrobného rozpisu prací. Následně jsou navrženy vazby mezi jednotlivými aktivitami projektu, využívá se logické vazby - konec předcházející aktivity–navázání začátku aktivity na ní následující. [11]

Časový plán je rozdělen na tři části. První a poslední fáze (projektová a inženýrská činnost, vybavení pracovišť) je stanovena na základě expertního odhadu vycházejícího

z minulých let.²³ Druhá fáze (realizace výstavby) vychází také z expertních odhadů a je upravena o odhady časové náročnosti, kterou predikoval klíčový dodavatel stavby.

Poslední aktivitou při časovém plánu je zjištění kritické cesty. Kritickou cestou je sled činností, které nemají žádnou časovou rezervu a díky tomu určují nejkratší možnou dobu trvání celého projektu [7]. V případě prodloužení aktivity nebo díky zpoždění startu jednotlivých aktivit oproti plánu by nastalo prodloužení celkového času projektu. [5]

Specifikací projektu GLAZING je délka kritické cesty, vzhledem ke skutečnosti, že činnosti na sebe ve většině případů navazují a nelze většinu z nich dělat souběžně, tvoří kritickou cestu většina aktivit. (Ve druhé fázi jsou součástí kritické cesty téměř všechny akce).

Proto je nutné sledovat velmi důrazně průběh celého projektu a pečlivě hlídat průběh projektu a sledovat milníky.

Kritické činnosti²⁴ projektu GLAZING:

- Geodetický průzkum,
- Stavební povolení,
- Zakládání,
- Svislé konstrukce,
- Elektroinstalace,
- Povrchové úpravy + zateplení,
- Rozvod vody a kanalizace,
- Podlahy,
- Klimatizace,
- Realizace výstavby,
- MEI- Klíčový stroj pro výrobu,
- Testování.

²³ V roce 2006 proběhla výstavba výrobní haly.

²⁴ Určení kritických činností je výstupem MS Project, tyto činnosti jsou součástí kritické cesty.

Milníky jsou důležité události, které představují klíčové události vzhledem k celému časovému plánu projektu [7]. V projektu GLAZING je nadefinovány šest milníků.

Tabulka 30 Milníky projektu GLAZING

FÁZE PROJEKTU	MILNÍK	DATUM
Projektová a inženýrská činnost	Konec administrativní části	1.3.2013
Realizace stavby	Konec povrchových uprav	8.3.2013
	Dokončení hrubé stavby	5.6.2013
	Dokončení stavby	27.9.2013
Vybavení pracoviště	Strojní vybavení haly	1.11.2013
	Dokončovací procesy	11.12.2013

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.1 Časový harmonogram projektu GLAZING - Projektová a inženýrská činnost

Časová náročnost první etapy je z velké části dána zákonem č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavebním zákonem), proto většinu aktivit z tohoto úseku nelze zkrátit.

Geodetický výzkum je zahájen s ohledem na následující časovou náročnost dalších dvou akcí (územního rozhodnutí a stavebního povolení). Případný dřívější termín schválení stavebního povolení i územního rozhodnutí by neuspíšil faktickou výstavbu, únor ani leden kvůli vysoké pravděpodobnosti mrazů neumožňuje výkopové práce, mohlo by dojít k následným sesuvům půdy.

Velmi důležitou součástí této fáze je výběr vhodného klíčového dodavatele stavby. Výběr hlavního dodavatele představuje proces, kdy je na základě výběrového řízení vybrán hlavní dodavatel. Metrikami pro výběr dodavatel jsou cena-kvalita-čas, zároveň se zohledňují i reference jednotlivých firem od zákazníků. S ohledem na dřívější spolupráci a ve snaze Rodenstocku ČR s.r.o. podporovat firmy na Plzeňském kraji je pravděpodobné, že hlavním dodavatelem se stane právě některá působící v tomto kraji.

V této fázi je také sepsána smlouva s klíčovým dodavatelem, který pak fakticky zajišťuje celou druhou fázi projektu. Smlouva obsahuje specifikaci úhrady od Rodenstocku ČR s.r.o. za provedenou práci. Určuje čas a podmínky, které musí být splněny, aby mohlo dojít k vyplacení poměrné části smluvní ceny. Tato výplata probíhá s ohledem na milníky. Dále pak obsahuje podmínky kvality pro přijetí projektu. Penále

je sice účtováno klíčovému dodavateli, ačkoliv je za odvedenou práci odpovědný subdodavatel. Přefakturování penále je v odpovědnosti klíčového dodavatele služeb.

Projektový tým bude v kontaktu pouze s klíčovým dodavatelem stavby, nikoliv se subdodavatelem. Ty zajišťuje a koordinuje klíčový dodavatel.

Ke konci první fázi dochází k nadefinování závazného:

- časovému harmonogramu,
- odhadovanému rozpočtu,
- požadavku na lidské zdroje.

5.2.2 Časový harmonogram projektu GLAZING - Realizace stavby

Tato fáze je rozdělena na hrubou stavbu a na instalace v budově.

Klíčovou roli v tomto úseku hraje hlavní dodavatel stavby, který koordinuje všechny dodavatele a který je odpovědný za celou realizace vedoucím projektu a ten následně zákazníkovi.

Významnou úlohu v této fázi hraje i technický dozor investora, který sleduje pokračující práce. Zároveň organizuje a vede kontrolní dny po dobu celé druhé fáze, další významnou osobou je koordinátor BOZP, jehož hlavní funkcí je sledování dodržení bezpečnostních parametrů na pracovišti. Obě tyto osoby nejsou v podřízeném postavení vůči hlavnímu dodavateli a fungují a na něm nezávisle. Přestože Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH přímo nekontroluje pokračující práce, technický dozor je odpovědný právě jemu. Dozor předkládá své poznatky vedoucím projektu.

Celkem tato fáze obsahuje tři časové milníky: konec povrchových úprav, dokončení hrubé stavby a dokončení stavby.

5.2.3 Časový harmonogram projektu GLAZING - Vybavení pracovišť

Závěrečná fáze je přímo závislá na včasném dokončení výstavby výrobní haly. Poslední fázi lze rozdělit na akci - strojní vybavení haly a akci – IT, dokončovací procesy

Z této fáze je kritickým momentem realizace výstavby jednotlivých pracovišť. Ergonomicky správné naplánování²⁵ a funkčnost celého pracoviště je předpokladem pro další akce.

Další důležitou akcí je včasná a správná instalace přístroje MEI, jehož správným fungováním je podmíněna výroba celého kompletního produktu.

V poslední fázi na rozdíl od předcházejících dvou částí dochází k výrazné potřebě čerpání lidských zdrojů z Rodenstocku ČR s.r.o, a externích pracovníků (zaměstnanci Rodenstocku ČR s.r.o. Beteiligungen).

5.3 Plán projektových nákladů

Dalším plánem, který má pomoci identifikovat riziková místa v projektu, která by mohla ohrozit úspěšnost projektu a i stanové cíle společnosti, je plán řízení projektových nákladů.

Tento plán lze rozdělit na čtyři základní procesy:

- Definice a plánování zdrojů projektu,
- Odhad nákladů ,
- Tvorba rozpočtu pro jednotlivé akce a jeho čerpání v čase .[5]

Při sestavování tohoto plánu je důležité sledovat z důvodu omezenosti zejména kapacity zdrojů. Odhad nákladů se odvíjí od investora, který stanoví limitní hranici nákladů, které je možné v projektu proinvestovat.

Pro stanovení nákladů se využívá několik metod, pro projekt GLAZING se vychází z externích expertních odhadů a odhad je sestavován ze shora²⁶ dolu. [3]

²⁵ Ergonomické naplánování je výsledkem optimalizace výroby, na které se podílí zaměstnanci Rodenstocku ČR s.r.o a spřízněných podniků ve skupině (Rodenstock Kanada a Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH)

²⁶ Vychází z maximálně možné částky, kterou je možné na projekt využít.

5.3.1. Zdroje projektu

Celkové zdroje podniku jsou před zahájením projektu naplánovány následovně:

Doba trvání celého projektu je odhadována na 525 dnů, celková hodnota práce je vyčíslena na 2.836 hodin (tento údaj obsahuje plánovanou práci jak zaměstnanců Rodenstocku ČR s.r.o. a jeho spřízněných podniků, tak i práci ostatních dodavatelů). Celková hodnota nákladů je 19.300 tis. Kč.

5.3.2 Odhad nákladů, dekompozice do rozpočtů podle milníků a průběh jejich čerpání v čase

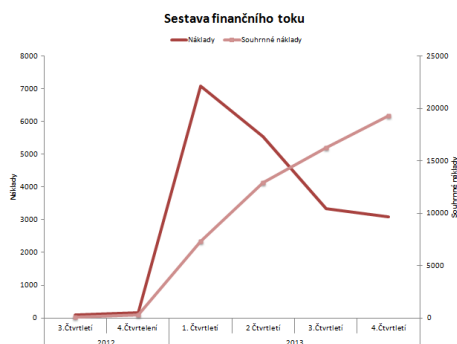
Tvorba a sledování rozpočtu pro jednotlivé činnosti a jejich čerpání v čase je východiskem pro stanovení finanční rezervy projektu. Nejprve je nutné určit celkovou hodnotu nákladů jednotlivých akcí a ta poslouží jako vodítko pro tvorbu rozpočtů jednotlivých činností v akci.

Odhad nákladů

Kumulativní plánovaný vývoj nákladů v projektu GLAZING

Kumulativní průběh většiny nákladů, stejně tak průběh projektu GLAZING připomíná tvar S- křivky, kdy největší finanční náročnost je ve střední fázi realizace projektu.[5] Na následujícím obrázku je zobrazeno čerpání nákladů v čase.

Obrázek 10 Čerpání nákladů v čase projektu GLAZING



Zdroj: Vlastní zpracování

V první fázi projektu se nepředpokládá, že by došlo k výrazné nuanci v odhadu objemu nákladů. Druhá fáze vychází z kalkulace sestaveného klíčovým dodavatelem stavby a třetí část vychází z interních expertních odhadů Rodenstocku ČR s.r.o. Celková výše rozpočtu je 19.300 tis.Kč maximální odchylka od nákladů je stanovena na 3,62% a činí po zaokrouhlení 20.000 tis. Kč.

Následujících pět tabulek vyjadřuje celkovou plánovanou hodnotu nákladů s ohledem na milníky projektu (pouze přejímka zemních prací je součástí akce – Hrubá stavba)

Tabulka 31 Projektová a inženýrská činnost – milník Konec administrativní části

FÁZE Č. 1	CELKOVÁ HODNOTA NÁKLADŮ V TIS. KČ
PROJEKTOVÁ A INŽENÝRSKÁ ČINNOST	480
- GEODETICKÉ ZAMĚŘENÍ	10
- GEOLOGICKÝ PRŮZKUM	600
- ÚZEMNÍ ROZHODNUTÍ	90
- STAVEBNÍ POVOLENI	320

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 32 Realizace stavby – milník Konec povrchových úprav, Dokončení hrubé stavby

FÁZE Č. 2 – HRUBÁ STAVBY	CELKOVÁ HODNOTA NÁKLADŮ V TIS. KČ
REALIZACE STAVBY - HS	6070
- ZEMNÍ PRÁCE	190
- ZAKLÁDÁNÍ	660
- SVISLÉ KONSTRUKCE	5 220

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 33 Realizace stavby – milník Dokončení stavby

FÁZE Č. 2 – INSTALACE V BUDOVĚ	CELKOVÁ HODNOTA NÁKLADŮ V TIS. KČ
REALIZACE STAVBY - INSTALACE	3930
- ELEKTROINSTALACE	820
- POVRCHOVÉ ÚPRAVY + ZATEPLENÍ	600
- ROZVOD VODY A KANALIZACE	510
- PODLAHY	750
- KLIMATIZACE A VZDUCHOTECHNIKA	1 120
- VYTÁPĚNÍ	130

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 34 Vybavení pracovišť – milník Strojní vybavení haly

FÁZE Č. 3 – VYBAVENÍ PRACOVIŠŤ, STROJNÍ VYBAVENÍ	CELKOVÁ HODNOTA NÁKLADŮ V TIS. KČ
VYBAVENÍ PRACOVIŠŤ STROJNÍ VYBAVENÍ	6120
- PLÁN JEDNOTLIVÝCH PRACOVIŠŤ	300
- PLÁN TRANSPORTNÍCH CES	20
- DOPRAVNÍKY	1 300
- VOZÍKY	2 500
- MEI	2 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 35 Vybavení pracovišť – milník Dokončovací procesy

FÁZE Č. 3 – VYBAVENÍ PRACOVIŠŤ DOKONČOVACÍ PROCESY	CELKOVÁ HODNOTA NÁKLADŮ V TIS. KČ
DOKONČOVACÍ PROCESY	2700
- IT	1 850
- OSTATNÍ MOVITÉ VĚCI	350
- TESTOVÁNÍ	100
- HUMAN RESOURCE	200
- DOKONČOVACÍ PROCESY	200

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující části jsou popsány rozpočty jednotlivých akcí, tyto údaje bude sloužit jako zdroj pro vyčíslení konkrétní odchylky nákladů v případě naplnění rizikových faktorů.

Konkrétní rozpočty jsou zobrazeny s ohledem na milníky projektu. Jejich predikce proběhla v MS Excel, jsou součástí přílohy D.

Rozpočty jednotlivých fází

Rozpočty jednotlivých akcí jsou rozděleny na osobní náklady spojené s realizací konkrétních akcí, na spotřebované nákupy a na služby.

Osobní náklady jsou počítány násobkem hodinové sazby a počet hodin, které jsou v příslušné akci uskutečněny. Tyto mzdové náklady jsou počítány pouze pro zaměstnance Rodentocku ČR s.r.o. a z důvodu provázanosti také na Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH.

V následující tabulce je uvedena výše mzdových sazeb pro lidské zdroje využívané na projektu GLAZING

Tabulka 36 Mzdová sazba jednotlivých typů pracovních skupin (v Kč/hod)

PROFESNÍ ZAŘAZENÍ	MZDOVÁ SAZBA
Technický dozor	1000
Koordinátor BOZP	500
Odborný konzultant	500
Projektový tým – jeho členové	500
Vedoucí projektu	500
Odborný technik	500
Zahraniční odborný konzultant	1000
Zahraniční technik	1000
Personalista	500
Procesní technik	500
Školitel	1000

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdílnost u mzdových sazeb je dána obligátními mzdovými požadavky Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH. Činnosti, které jeho zaměstnanci zajišťují, mají konstantní korunovou výši mzdové taxi 1000 Kč/hod.

Spotřebované nákupy jsou nutné nákupy např. materiálu, surovin, dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, které si zajišťuje Rodenstock ČR s.r.o. sám.

Položka **služby** je tou, která činí ve výsledných rozpočtech nejvyšší podíl, představují akce, které byly vykonány jiným podnikatelským subjektem Rodenstocku ČR s.r.o.

V následující tabulce je vidět průběh čerpání plánovaného rozpočtu s ohledem na milníky vytvořené v plánování časovém harmonogramu.

Z tabulky je jasně patrné, že nejvyšší kumulace nákladů je u realizace výstavby (milníky dokončení hrubé stavby, dokončení stavby) proto je nutné v analýze rizik věnovat zejména této fázi dostatečnou pozornost. Krizovou oblastí z časového hlediska je také druhá fáze.

Pro potřeby rizikové analýzy je nutné kvantifikovat kumulativně hodnotu jednotlivých typů nákladů s ohledem na milníky v projektu. V následující tabulce jsou tyto hodnoty zobrazeny.

Tabulka 37 Průběh čerpání rozpočtu (v tis. Kč) a vývoj jednotlivých typů nákladů (v Kč) projektu GLAZING s ohledem na milníky

MILNÍK	DATUM	VÝŠE VYČERPANÝC H ZDROJŮ K MILNÍKU (V TIS. KČ)	OSOBNÍ NÁKLADY (V KČ)	SPOTŘEB. NÁKUPY (V KČ)	SLUŽBY (V KČ)
Konec administrativní části	1.3.2013	480	170 000	0	310 000
Konec povrchových uprav	8.3.2013	670	0	0	190 000
Dokončení hrubé stavby	5.6.2013	8840	33 000	0	5 847 000
Dokončení stavby	27.9.2013	12 770	16 000	0	3 915 000
Strojní vybavení haly	1.11.2013	16 390	411 000	5392000	317 000
Dokončovací procesy	11.12.2013	19 300	243 000	196000	2 261 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 38 Počet a cena zapojených lidských zdrojů podle milníků (v hod, v Kč)

NÁZEV MILNÍKŮ	POČET JEDNOTEK	CENA JEDNOTKY	CELKOVÉ OSOBNÍ NÁKLADY
Konec administrativní části	340	500	170 000
Konec povrchových uprav	0	0	0
Dokončení hrubé stavby	30	500	15 000
	8	1 000	8 000
Dokončení stavby	20	500	10 000
	5	1 000	5 000
Strojní vybavení haly	458	500	229 000
	182	1 000	182 000
Dokončovací procesy	358	500	179 000
	64	1 000	64 000

Zdroj: Vlastní zpracování

6 ANALÝZA RIZIKOVOSTI INVESTIČNÍ FÁZE PROJEKTU GLAZING

Riziko lze interpretovat mnoha definicemi, pro potřeby realizace projektu GLAZING je použita definice: Riziko je možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko nemá být redukováno jen na pravděpodobnost, zahrnuje totiž jak samotnou pravděpodobnost, tak i kvantitativní rozsah dané události. [8]

Některá rizika lze ovlivnit (lze jim předcházet) a některá jsou neovlivnitelná (lze mírnit následky). [8]

Cílem analýzy rizik je nalezení slabých míst, které mohou ohrozit úspěšnost projektu a i úspěšnost strategického plánu Rodenstocku ČR s.r.o. Díky analýze rizik v projektu je také možné přesněji aplikovat projekt do akčních plánů a vhodněji kvantifikovat indikátorů výkonnosti pro operativní controlling projektu.

Plánovaný postup pro určení rizikovosti projektu

Východiskem pro tuto část je plánování časové a finanční náročnosti projektu. V této části práce jsou definovány ty rizika, které ohrožují projekt v investiční fázi a následně pak mohou ohrozit projekt i ve fázi provozní.

Po identifikování rizik dojde k posouzení rizik. Cílem této části je určit významnost rizikových faktorů a jejich vliv na ohrožení úspěšnosti projektu. Je využita metoda podle D.Vosse. Tato metoda se zaměřuje na určení vlivu jednotlivých rizikových faktorů na čas, náklady a kvalitu projektu.

Další podstatnou částí je zjištění finanční rezervy v kalkulaci projektu a určení finančních ztrát a určení tak rizikovosti projektu

Před poslední částí je určení strategických scénářů pro daný projekt, které se využijí ve výpočtu návratnosti projektu (provozní fáze).

Poslední částí je stanovení odezvy na zjištěná rizika. Míra reakce závisí na velikosti a stupni ohrožení projektu. [3]

6.1 Investiční fáze projektu GLAZING, identifikace rizik

Projekt GLAZING bude úspěšný, když bude splněn cíl projektu - v naplánovaném čase a s přidělenými zdroji vystavět novou výrobní halu.

Kromě těchto základních parametrů je nutné zohlednit i ostatní metriky úspěšnosti projektu. Pro projekt GLAZING je to především spokojenost zákazníka s provedenou prací a kvalita realizace jednotlivých částí projektu.

Precizně odvedená realizace jednotlivých akcí představuje jednu ze základních povinností pro klíčového dodavatele (druhá fáze), které jsou dány ve smlouvě, proto je jí nezbytně nutné dosáhnout.

Třetí a první část je z většího podílu v kompetenci zaměstnanců skupiny Rodenstock, také pro ty je dosažení adekvátní kvality závazné.

6.1.1 Projektová a inženýrská činnost – milník Dokončení administrativních prací

Součástí této fáze jsou akce, které leží na kritické cestě, je nezbytně nutné věnovat této fázi dostatečnou pozornost. Prvním rizikovým faktorem, který může ovlivnit úspěch zahájení projektu je **nedostatečná příprava sběru informací**, které slouží jako podklad pro rozhodnutí územní samosprávy. V projektové a inženýrské fázi probíhá dále **výběrové řízení** na klíčového dodavatele projektu.

Součástí této fáze je také stanovení **závazného harmonogramu průběhu projektu** s ohledem na čas, náklady a zdroje. Špatně stanoven časový plán (který by prodloužil projekt o více jak 9 pracovních dní)²⁷ je spojen s prodloužením projektu a ohrožením strategického cíle podniku.

Nutnost žádat dodatečné finanční prostředky od Rodenstocku Beteiligungen GmbH je zase důsledkem **špatně vyčíslené kalkulace nákladů**. Rodenstocku ČR s.r.o. by vyčerpání přidělených finančních prostředků způsobilo platební insolventnost vůči klíčovému dodavateli (druhá fáze), tato fáze je finančně nejnáročnější. Nebo by

²⁷ Mezní termín je 31.12.2013, plánované ukončení projektu je k 13.12.2013. Zpoždění o více než 9 dní by znemožnilo začátek výroby k 1.1.2014 a vzhledem k již fungujícího třísměnnému provozu v nové výrobní hale, by nemohlo možné zajistit naplánovaný objem zakázek Rodenstockem Beteiligungen Ausland GmbH – časový fond by byl vyčerpán.

vyčerpání finančních prostředků v prvních dvou fázích ovlivnilo rychlost realizace třetí fáze. Proto je nezbytně nutný dobrý odhad kalkulace nákladů.

A to zejména ve druhé fázi, jejichž celková hodnota nákladů je uvedena ve smlouvě a nelze jí měnit.

Celkový efekt špatného plánování projektu se projeví jak v nákladech, tak v čase a došlo k penalizaci ze strany Rodenstock Betailigungen Ausland GmbH za nesplnění termínu výstavby haly. Výše této penalizace je stanovena v zakládající listině projektu a činí 0,01% z celkového rozpočtu za každých 5 dní zpoždění nad mezní termín dokončení.

6.1.2 Realizace výstavby – milníky Konec povrchových úprav, Dokončení hrubé stavby, Dokončení stavby

Ve fázi číslo dvě dochází k realizaci výstavby. Rizikovým faktorem je pro tuto část projektu **zpoždění realizací jednotlivých akcí subdodavatelů**. Časové zpoždění dosažení milníků ve druhé fázi je penalizováno. Výše penalizace je stanovena ve smlouvě s klíčovým dodavatelem. Její hodnota je stanovena na 1% z celkové částky akce na stanoveném rozpočtu za každý započtený dne prodloužení prací.

Všechny akce v této fázi jsou součástí kritické cesty, proto je důležité hlídat, protože jejich prodloužení by znamenalo prodloužení celého projektu.

Začátek výstavby je plánován na březen, proto je dalším rizikovým faktorem vnímám i **vliv počasí na začátek stavebních úprav**

Poslední možným definovaným rizikem v této fázi je **nalezení hrubých chyb na stavbě** na základě vyhodnocení technického dozoru a koordinátora BOZP.

6.1.3 Realizace vybavení pracovišť – milníky Strojní vybavení, Dokončovací procesy

Slabým místem se může stát v této fázi **disponibilní množství lidských zdrojů** pro úspěšné zapojení jednotlivých strojů. Dostupnost lidských zdrojů je v této fázi vázána nejen na zaměstnance Rodenstocku ČR s.r.o. ale i na zaměstnanci Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH. Zároveň nedostatek lidských zdrojů je chápán i jako

možnost nenalezení pracovníků, kteří by splňovali specifické požadavky²⁸ výroby kompletního výrobku. V této fázi je dalším možným rizikem **zpožděná dodávka přístrojů** určených pro výrobu.

Rizikovou akcí se může stát i **chybné zapojení** jednotlivých komponent nutných pro provoz.

Ostatní rizikové faktory, které mohou oslabit úspěšnost projektu, je nedostatečné **proškolení nových** pracovníků.

Posledním rizikovým faktorem je **chybovost v testovacím provozu**, která by znemožnila kolaudaci celé stavby.

Po vyhodnocení všech tří fází došli k identifikaci těchto rizik:

Seznam nalezených rizikových faktorů projektu GLAZING:

- 1) Nedostatečná příprava pracovníka při sběru informací v první fázi.
- 2) Nevhodně zvolený klíčový dodavatel projektu .
- 3) Chybný odhad časového plánu a plánu lidských zdrojů .
- 4) Chybná kalkulace nákladů na projekt (chybný rozpočet).
- 5) Zpoždění provedených prací od subdodavatelů ve druhé fázi .
- 6) Vliv počasí na začátek druhé fáze.
- 7) Nespokojenost technického dozoru s provedením ve druhé fázi.
- 8) Zpožděná dodávka přístrojů a chybné zapojení.
- 9) Neúspěšné proškolení nových pracovníků výroby.
- 10) Chybovost v testovacím provozu.

6.2 Posouzení významnosti rizikových faktorů

Významnost výše zmíněných rizik se poměřuje s ohledem jejich vlivu na čas, náklady a kvalitu. Kvalita je prioritou, v případě jejího nedodržení, nedojde k převzetí jednotlivých pracovních celků (jsou dány milníky), proto se budou vyhodnocovat pouze dvě kritéria a to čas a náklady.

²⁸ Požadavky na mikro manuální zručnost, vynikající zrak a alespoň minimální znalost v oblasti optiky.

Prvním kritériem je určení významnosti rizikového faktoru na časovém zpoždění projektu (více než devět dní) Druhým zkoumaným kritériem je vliv rizikového faktoru na náklady projektu (více než 19.300 tis Kč)

Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny stupnicí 1-5 (1 je nejnižší vliv, 5 je nejvyšší vliv) na základě pravděpodobnosti a vlivu účinku na :

- a) zpoždění projektu,
- b) náklady projektu.[16]

Dopad na tyto dvě měřítka bude zkoumán selektivně. Prvním zkoumaným je vliv rizikových faktorů na časové zpoždění projektu.

Výsledný efekt je zobrazen pomocí vztahu mezi IMPACT (vliv na zkoumaný faktor) a PROBABILITY (pravděpodobnost vzniku).

Všechna definovaná rizika jsou vyšší než stanovená hladina významnosti²⁹, proto jsou všechna důležitá pro časové zpoždění i nákladovost projektu.

Obrázek 11 Dopad rizikových faktorů na časové zpoždění projektu

IMPACT ↑					
5		2	6	3,5	
4		1,8	4,10		
3					
2		7	9		
1					
	1	2	3	4	5 →
					PROBABILITY

Zdroj: Vlastní zpracování

Dopad na časové zpoždění projektu mají všechna kvantifikovaná rizika. Většina z kvantifikovaných rizik má střední či méně než střední pravděpodobnost, že k nim dojde. Pouze rizika č. 3,5 mají vyšší pravděpodobnost vzniku.

Nejvýznamněji se na časovém zpoždění podílí špatný odhad časového plánu, plánu lidských zdrojů (3) a stejný vliv má i zpoždění provedených prací od subdodavatelů (5). Menší vliv je přiřazen zpožděnému začátku výstavby díky vlivu špatného počasí ve

²⁹ Hladina významnosti – určuje, která identifikovaná rizika jsou významná a je nutné si jich všimnout.

druhé fázi (6). Zpoždění by znamenalo posun všech pak následujících akcí, které jsou přímo závislé na začátku této akce, proto je jeho dopad tak vysoce ohodnocen. Přesně predikovat počasí pro dané období je téměř nemožné, proto se počítá se střední pravděpodobností, že nastanou takové podmínky, které znemožní výstavbu.

O něco méně ovlivní včasné dokončení projektu chybná kalkulace (4). Chyby v testovacím provozu (10) ovlivňují také dokončení projektu a je jim přiřazena střední významnost. Chybovost v testovací fázi by měla následek odklad kolaudace.

Nejnižší pozornost je přikládána proškolení nových pracovníků (9) a nespokojenosti technického dozoru s provedením ve druhé fázi (7). U technického dozoru investora se počítá s průběžnou kontrolou všech akcí ve druhé fázi, takže dochází k informování o nedostacích průběžně, a ty jsou operativně odstraněny.

Druhým zkoumaným faktorem je vliv rizikových faktorů na náklady projektu. V následující tabulce je tento vliv zakreslen.

Obrázek 12 Dopad jednotlivých rizikových faktorů na náklady projektu

IMPACT ↑						
0,8			3	4		
0,4						
0,2			2,5,10			
0,1	1,7		6,8,9			
0,05						
0	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45	→
						PROBABILITY

Zdroj: Vlastní zpracování

Rizikovým faktorem, který nejvíce ovlivní nákladovost projektu je bezpochyby špatně vyčíslená kalkulace nákladů projektu, druhým nejvíce významným rizikovým faktorem je špatný časový odhad a plán lidských zdrojů. Oba tyto faktory znamenají dodatečný nárůst nákladů, zejména ve druhé a třetí fázi. Špatná kalkulace znamená nutnost vznést požadavek na dodatečné finanční prostředky vůči Rodenstock Betailigungen Ausland GmbH. V důsledku špatně stanoveného časového plánu by vzrostly dodatečné náklady spojené se službami a osobními náklady v jednotlivých akcích projektu.

Zpoždění provedených prací (5), nevhodně zvolený klíčový dodavatel (2), chyby v testovacím provozu (10) jsou dalšími rizikovými faktory, které mohou ovlivnit náklady. Jejich vliv není tak silný, protože se předpokládá, že výběrové řízení učiněné Rodenstockem ČR s.r.o. vybere nejvhodnějšího kandidáta. Zpoždění prací subdodavatelů je jištěno penalizací v případě nedokončení jednotlivých akcí ke stanovenému datu.

Faktory 6,8,9 jsou druhou nejméně rizikovou skupinou na zvýšení nákladovosti projektu. Vliv počasí je zčásti ošetřen ve smlouvě s klíčovým dodavatelem, zpožděná dodávka a chybné zapojení přístrojů představuje minimální nákladové navýšení, protože při průběžné revizi a testování přístrojů by došlo k odhalení chyb. Rodenstock ČR s.r.o. odebírá jednotlivé přístroje od dodavatelů, se kterými má pouze dobré dřívější zkušenosti. Větší nebezpečí spočívá ve zpoždění dodání stroje MEI, který je vyráběn monopolním výrobcem. Navíc zpoždění dodávky je opět penalizováno Rodenstockem ČR s.r.o, celková výše penále činí 0.1% z celkové částky za zpoždění dodávky k meznímu datu o 1 den.

Nejméně vlivnými faktory na náklady jsou faktory 1,7. Ty představují sice určité dodatečné náklady spojené v případě nespokojenosti technického dozoru investora i s dodatečným sběrem informací pro orgány územní samosprávy, ale jejich výše je v poměru s ostatními faktory nejnižší. Díky průběžné kontrole technického dozoru investora se předpokládá, že nuance kvalitou odvedených prací budou vysoké.

6.3 Stanovení finanční rezervy, určení finanční rizikovost projektu

Pro vyjádření finanční rezervy v projektu je použita metoda, která se využívá zejména v české literatuře.[9] Zhodnocuje vliv rizikových faktorů celkově na projekt nikoliv jejich vliv samostatně.

Osy zůstávají stejné, mění se jen velikost měřítko.

Probability je na škále od 0,00 až 0,45³⁰ a impact je od 0,00 - 0,80. Výsledný efekt rizikového faktoru je dán násobkem obou dvou.[3]

³⁰ Vyšší pravděpodobnost je považována za jistotu .

Aby bylo možné vyčíslit finanční rezervy, je nutné analyzovat pouze ty rizikové faktory, které lze vyjádřit finančně. Vychází se seznamu rizik, která byla kvantifikována v přecházející části.

Následující obrázek je převzat z předcházející části (dopad faktorů na náklady projektu).

Obrázek 13 *Vliv jednotlivých rizikových faktorů na náklady projektu*

IMPACT ↑						
0,8			3	4		
0,4						
0,2			2,5,10			
0,1	1,7		6,8,9			
0,05						
0	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45	→
						PROBABILITY

Zdroj: Vlastní zpracování

Finančně vyjádřitelná rizika jsou následující:

- 1) chybná kalkulace celkových nákladů,
- 2) chybný plán lidských zdrojů ve třetí fázi, chybný odhad časového plánu,
- 3) špatné proškolení zaměstnanců,
- 4) zpožděná dodávka přístrojů a chybné zapojení,
- 5) nevhodně zvolený klíčový dodavatel,
- 6) zpoždění provedených prací od subdodavatelů ve druhé fázi,
- 7) vliv počasí na začátek druhé fáze,
- 8) nespokojenost technického dozoru s provedením druhé fáze,
- 9) nedostatečná příprava sběru informací,
- 10) chyby v testovacím provozu.

6.3.1 Číselné stanovení finančních ztrát

Faktor, který by nejvíce zvýšil nákladovost, je faktor č.4. Navýšení nákladů je přímo závislé na velikosti chyby v kalkulaci. Hodnota požadovaných dodatečných finančních zdrojů je obtížně kvantifikovatelná, závisí na hodnotě jednotlivé akce, která byla špatně kalkulovaná. S ohledem na realizaci obdobného projektu se počítá se ztrátou ve výši 1% z celkové rozpočtované částky projektu **1 930 000 Kč**.

(3) Dalšími rizikovými faktory, které nejvíce ovlivní finanční rezervu jsou - chybný plán lidských zdrojů ve třetí fázi a špatně sestavený časový plán. Plán lidských zdrojů ve třetí fázi je sestaven zejména s ohledem na co nejnižší hodnotu nákladů, této fáze se účastní nezbytně nutní pracovníci. V případě nemoci, zranění a nebo jiného výpadku pracovních sil je nutné počítat s maximální rezervou ve výši 55% z celkové částky rozpočtovaných lidských zdrojů pro tuto fázi. Hodnota této rezervy je počítána z částky 654 000 Kč (hodnota osobních nákladů ve třetí fázi) a činí **359 700 Kč**.³¹

Dalšími rizikovými faktory, kterých je nutné si všimnout jsou faktory 2,5,10. Všechny tyto faktory by ovlivnily také náklady projektu.

(2) Nevhodně zvolenému klíčovému dodavateli projektu je přisuzována finanční rezerva ve výši nového výběrového řízení a osobních nákladů vzniklých při novém výběrovém řízení. V důsledku špatně vybraného dodavatele by vzrostly osobní náklady členů projektového týmu. Počítá se s maximální výší 81 h (500 Kč/ hod) **40 500 Kč**. Hodnota nákladů, která by byla nutná v případě nového výběrového řízení je **7 000 Kč**. Hodnota je nižší o hodnotu specifikace požadavků na dodavatele, protože tyto požadavky jsou již nadefinovány a hledal by se pouze vhodný kandidát na jejich splnění.

(5) Zpoždění provedených prací od subdodavatele ve druhé fázi je jistěno smluvními pokutami, které by musel zaplatit klíčový dodavatel stavby. Maximální výše rezervy, kterou si Rodenstock ČR s.r.o na této akci drží je dána hodnotou 0,001% z celkového rozpočtu hodnoty druhé fáze – **100 000 Kč**.

(10) Rizikový faktor chybovost v testovacím provozu se počítá z celkové hodnoty akce - 200 000 Kč, je stanovena na 25%³², hodnota maximální ztráty je **50 000 Kč**.

Předposlední skupinou se stejným vlivem na náklady projektu jsou faktory 6,8,9.

³¹ V této fázi se vychází ze zkušeností s dřívějším projektem.

³² Stanoveno na základě odborné konzultace Rodenstocku ČR s.r.o.

(6) Vliv počasí na začátek druhé fáze je z části ošetřen ve smlouvě, přesto si Rodenstock ČR s.r.o. musí držet rezervy v případě, že by nastaly podmínky, které ošetřeny ve smlouvě nejsou. Z důvodu opatrnosti počítá Rodenstock ČR s.r.o. s maximální možnou ztrátou 0,1% z plánované akce **19000 Kč**

(8) Zpožděná dodávka přístrojů je také ošetřena smlouvou, přesto Rodenstock ČR s.r.o. v případě zpoždění drží rezervy, které jsou tvořeny osobními náklady externích pracovníků. (5dní x1000 Kč x8hod) Hodnota této částky je **40 000 Kč**.

(9) Na neúspěšné proškolení nových pracovníků výroby si Rodenstock ČR s.r.o. drží rezervu, která je dána 15% z rozpočtu stanoveného pro potřeby školení 174 000 Kč.

Hodnota maximální ztráty je vyčíslena na **26 100 Kč**.

Poslední skupinou s nejnižším vlivem na zvýšení nákladovosti projektu jsou rizikové faktory 1,7.

(1) Pracovník, který má na starosti sběr podkladů pro orgány územní samosprávy by v případě svého pochybení byl sice penalizován, ale z důvodů opatrnosti je nutné držet rezervy. Protože v minulosti k této události došlo, drží Rodenstock ČR s.r.o. fixně stanovenou rezervu ve výši **20 000 Kč**.

(7) Aby se předešlo náhle nespokojenosti technického dozoru investora s realizací projektu je stanovena částka (40h /500 Kč) **20000 Kč**, ta je vyjádřením mzdových nákladů dodatečného odborného konzultanta, který také dohlíží na realizaci stavby spolu s technickým dozorem investora.

K vyčíslení konkrétní pravděpodobné ztráty se využívá vzorce: [10]

$$F_{pi} = F_{imax} * P_i * I_i$$

Kde,

F_{pi} je vyjádřením pravděpodobné ztráty faktoru i ,

F_{imax} je hodnota maximální možné ztráty i ,

P_i je pravděpodobnost faktoru i

I_i je dopad faktoru i .

Celková pravděpodobná ztráta je součástí i velikosti finanční rezervy. [10]

Tabulka 39 Vyčíslení pravděpodobně možných finančních ztrát projektu GLAZING

FAKTOR RIZIKA	MAXIMÁLNÍ ZTRÁTA	PPS	DOPAD	PPS ZTRÁTA
Chybný rozpočet	1 9300 00	0,35	0,8	540 400
Chybný odhad časového plánu a plánu lidských zdrojů	359 700	0,25	0,8	71940
Nevhodně zvolený klíčový dodavatel projektu	47500	0,25	0,4	4750
Zpoždění provedených prací od subdodavatelů ve druhé fázi	100 000	0,25	0,4	10000
Chybovost v testovacím provozu	200 000	0,25	0,4	20 000
Vliv počasí na začátek druhé fáze	19 000	0,25	0,2	950
Zpožděná dodávka přístrojů a chybné zapojení	40 000	0,25	0,2	2000
Neúspěšné proškolení nových pracovníků výroby	26 100	0,25	0,2	1305
Nedostatečná příprava pracovníka při sběru informací v první fázi	20 000	0,05	0,1	1000
Nespokojenost technického dozoru s provedením ve druhé fázi	20 000	0,05	0,1	1 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 40 Vyčíslení finanční rizikovosti projektu

POLOŽKA	HODNOTA (V KČ)
Finanční rezerva	648 595
Objem projektu	19 300 000
Finanční rizikovost	3,36%

Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční rizikovost tohoto projektu je minimální, navíc rozhodnutí o jeho realizaci není v kompetenci Rodenstocku ČR s.r.o. Přesto uskutečnění tohoto projektu finančně neohrozí Rodenstock ČR s.r.o.

6.4 Opatření na snížení rizika

6.4.1 Opatření zaměřená na příčinu rizika

Odhalit příčiny rizika nelze u všech jmenovaných faktorů. Jedním, u kterých lze riziko transferovat na ostatní subjekty je zapojení strojů a technologií. To probíhá na základě aplikace znalostí zahraničních odborných techniků. Rodenstock ČR s.r.o by požadoval v případě chybného zapojení strojů penále za nekvalitně splněnou akci. Klíčový dodavatel stavby (druhá fáze projektu) by v případě nedodržení milníků platil penále, které vyplývá ze smlouvy. Aby nedošlo k časovému zpoždění milníků, klíčový dodavatel stavby by měl být **sankcionován i za nedokončení činnosti konkrétního subdodavatele** (viz podrobný rozpis WBS v příloze C) a nejen za zpožděné dokončení daného milníků.

Aby se předešlo riziku, že nebude moci začít druhá fáze projektu kvůli nepříznivého vývoji počasí, využije Rodenstock ČR s.r.o. **dodatečných informací o vývoji srážek, bouřek, intenzity větru z minulých let**. Tyto informace jsou na internetových stránkách Českého hydrometeorologického ústavu.

Špatně sestavené požadavky na zdroje jsou nejvyšším rizikem, které může způsobit časové i nákladové prodloužení projektu, proto je nutné před začátkem projektu **zvýšit kvalifikaci osob**, které se podílejí na jeho naplánování. Kvalifikace se bude zvyšovat školením a následnou certifikací, které je realizováno podle IPMA.³³

6.4.2 Opatření zaměřená na důsledky rizika

Intenzita důsledků, že již rizikový faktor nastal, je do značné míry ovlivněna časem, kdy dojde k jeho podchycení. Aby se předešlo odchylení času, nákladů a kvality v čase bude využívána metoda **EVM** (earned value management). Tato metoda sleduje skutečný stav nákladů, času oproti plánovanému. [7] Toto hodnocení probíhá opět k milníkům projektu.

³³ *International Project Management Association* - Mezinárodní asociace projektového řízení, která slučuje národní asociace a zajišťuje uznání certifikátů z jednotlivých zemí mezi sebou. (<http://cs.wikipedia.org/wiki/IPMA>)

6.4.3 Plán korekčních opatření

Nejvýznamněji úspěšnost projektu ovlivní faktory č.1,2 a 6.

Chybně sestavená potřeba zdrojů projektu vyvolá nutnost čerpání dodatečných zdrojů. Proto by se měly zajistit v případě nutnosti dodatečně uvolnitelné zdroje.

Pro Rodenstock ČR s.r.o. jsou nejmenším problémem dodatečné lidské zdroje. Jejich uvolnění sebou nepřináší povolení či penalizaci jako je to v případě ostatních typů zdrojů. Potřeba lidských zdrojů je sice také závislá na spřízněných podnicích ve skupině, ale **dodatečná potřeba** externích pracovníků může být **upravena ve smlouvě** mezi Rodenstockem ČR s.r.o. a skupinově spřízněnými podniky. **Vnitropodnikové požadavky na lidské zdroje** musí být uskutečněny **alespoň s 3 denním časovým předstihem, aby je bylo možné zajistit.**

Špatně naplánovaný časový harmonogram či ostatní rizikové faktory, které prodlouží dobu dokončení projektu o více než o 9 dnů způsobí ze strany Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH penalizaci vůči Rodenstocku ČR s.r.o.

Možnost jak lze snížit časovou ztrátu nabízí pouze třetí fáze, kdy může dojít k **paralelním činnostem**. Díky tomuto spojení může být časová náročnost snížena o 4 dny.

Řešením pro eliminaci nevhodně proškolených nových pracovníků je dodatečné **školení** v oblasti **vedení lidských zdrojů**. Nově příchozí školí stávající pracovníci výroby kompletního výrobku, kteří nemají příliš znalostí s vedením lidí. Proto je nutné v prvních třech měsících počítat díky novým pracovníkům s nižší rychlostí zpracování zakázek, tato rezerva činí 1% z měsíčního plánu výroby.

Chyby v testovacím provozu mohou být způsobeny technickou chybou a nebo lidskou chybou. Aby se předešlo technické chybě je nutné postupovat přesně podle instalačního návodu. Chybu pracovníka lze snížit dodatečnou **kontrolou zařízení dalším okemovníkem**.

Technický dozor investora bude v průběhu projektu v kontaktu s osobou pověřenou projektovým manažerem, aby v případě nespokojenosti s realizací akcí na projektu mohlo dojít k operativní nápravě.

6.5 Akční plány investiční fáze projektu GLAZING s ohledem na čas, náklady a rizikové faktory

Milník č. 1 - Konec administrativní části

Časová náročnost prvního milníku je plánovaná na 140 dnů. Celkové náklady této dílčí akce tvoří z 64% služby a zbývajících 36% tvoří osobní náklady.

V této fázi je nezbytně nutné hlídat zejména termíny pro podání žádostí u orgánů veřejné správy. Odpovědným za včasné zaslání žádostí je pracovník pověřený projektovým manažerem.

Zaslání žádosti předchází shromáždění všech potřebných povolení s ohledem na zákon č. 183/2006 Sb., jejich kompletaci provádí tentýž pracovník.

Výběr nejvhodnějšího klíčového dodavatele stavby provádí projektový tým, klíčové rozhodovací pravomoc má projektový manažer. Schválit klíčového dodavatele stavby na základě výběru nejvhodnějšího kandidáta musí jednatel společnosti – Thomas Stein. S výsledným plánem realizace výstavby včetně času a nákladů musí být seznámen také Thomas Stein.

Výstupem této akce je stavební povolení pro výstavbu nové haly a detailně naplánovaný projektový plán.

Milník č.2 – Konec povrchových úprav

Časově nejkratším úsekem v projektu GLAZING je předávka milníků číslo dvě. V této fázi je nezbytná součinnost výkopových prací a testování zhutnění pláňe. Za přejímku této části je zodpovědný odborný poradce (člen projektového týmu). Tyto dvě činnosti provádějí dva subdodavatelé. Celkové rozpočtové náklady této fáze tvoje 190 tis. Kč, doba trvání je 5 dní. Začátek a konec této etapy je silně závislý na vlivu počasí, je nutné ho sledovat.

Výstupem toho milníku je připravený povrch pro výstavbu.

Milník č. 3 – Dokončení hrubé stavby

V předávce dokončení hrubé stavby dojde podle plánu k 5. 6. 2013, celkem je tato část plánovaná na 86 dní s odhadovaným rozpočtem 5880 tis. Kč. Odpovědnost za včasné předání tohoto milníku sice nese klíčový dodavatel stavby, ale v této fázi je nutná kontrola BOZP (10 hod) a technická kontrola investora (28 hod). Jejich průběžná kontrola je evidována na listech o rozpracovanosti hrubé stavby a jsou zde evidovány i nedostatky, které vyhodnotil technický dozor. Ty jsou během následujícího dne předány klíčovému dodavateli služeb, aby byl o nich informován.

Výstupem třetího časového milníku je dokončená hrubá stavba, která je zároveň schválená od technického dozoru investora.

Milník č. 4- Dokončení stavby

Tento milník je plánován k 27.9.2013., v extrémním případě je možné prodloužit tento termín o 4 dny a to díky zkrácení následující části fáze tři. K tomuto datu končí odpovědnost klíčového dodavatele stavby. V této části jsou klíčové instalace v budově, jejich funkčnost hlídá technik BOZP (celkem 20 hod). Rozpočet celé této části je vyčíslen na 3930 tis. Kč. Z této hodnoty tvoří klíčovou procentuální část a to 99,6% služby.

Výstupem je funkční dokončená stavba, která splňuje bezpečnostní podmínky pro instalaci přístrojů.

Milník č. 5 – Strojní vybavení haly

Klíčovou akcí je zejména kontrola funkčnosti pracoviště (plán a realizace transportních cest). Ta je v odpovědnosti procesního technika, který provádí denní kontrolu postupujících prací.

Další důležitou součástí této akce je včasné zajištění a koordinace dodávek jednotlivých strojních zařízení, za toto je odpovědný technický poradce. O postupu instalace vozíků, dopravníku a přístroje MEI je vyhotoven report, který obsahuje závazné prohlášení techniků, že zapojení bylo provedeno podle BOZP. Za report je zodpovědný procesní technik, předkládá ho projektovému manažerovi.

Kromě včasné a úspěšné dodávky strojů tkví úspěšnost této akce na jasně sestaveném požadavku lidských zdrojů. Lidské zdroje koordinuje a řídí procesní technik a je zodpovědný projektovému manažerovi.

Celá akce se plánuje na 30 dní. Hodnota rozpočtových nákladů této fáze je 6 120 tis Kč. Majoritní procentuální podíl na této části mají spotřebované nákupy 88%.

Výstupem části Strojní vybavení haly je úspěšný před testovací provoz funkčnosti všech zapojených strojů, odpovědný je za ní vedoucí procesní technik.

Milník č. 6 – Dokončovací procesy

Posledním milníkem projektu je milník dokončovací procesy, který obsahuje aktivity: procesy s IT komponenty, školení zaměstnanců, testování.

V první fázi je nutné úspěšné zapojení IT komponent. Tuto akci provádějí zaměstnanci skupinově spřízněných podniků Rodenstocku, kteří mají oprávnění k technologiím. Odpovědný za tuto část je vedoucí externí odborný konzultant.

Testovat se budou nejprve zrevidované přístroje, pak proběhne zkouška přechodu při výpadku elektrického proudu. Odpovědnost a zápis ze zkoušky vyhotovuje vedoucí procesní technik.

Po opravách a korekcích vzniklých při tomto testování proběhne celkový testovací provoz. Součástí toho jsou zátěžové testy, které počítají s o 10% vyšší vytížeností než je průměrná vytíženost stroje.³⁴

Za včasné dodání polotovarů ze skladu odpovídá vedoucí výroby.

Zkouška provozu probíhá při 100% vytížení plánované kapacity. Metrikami pro testování jsou: rychlost zpracování zakázek (zaškolených pracovníků, stálých pracovníků a procentuální zmetkovost .

Dále je nutné sledovat nový systém třídění zakázek a funkčnost IT komponent.

³⁴ Průměrná vytíženost stroje vyjadřuje průměrný počet zpracovaných zakázek při 8 hod. pracovní době bez závažných chyb na provoze stroje.

7 PROVOZNÍ FÁZE PROJEKTU GLAZING

7.1 Scénáře provozní fáze projektu GLAZING

Na základě rizikové analýzy jsou v následující části sestaveny rizikové scénáře, které ovlivní provozní fázi projektu GLAZING a tím i výrobní výkonnost Rodenstocku ČR s.r.o.

7.1.1 Limitní pesimistická varianta provozní fáze projektu GLAZING

V pesimistické variantě projektu GLAZING dojde k naplnění těchto rizikových faktorů:

- k časovému prodloužení projektu (o 6 měsíců)
- hodnota nákladů bude vyšší než 19.300 Kč (nutnost žádat dodatečné finanční prostředky)

V důsledku špatně provedených prací od subdodavatelů a v důsledku zpožděných dodávek přístrojů dojde k časovému prodloužení projektu. V důsledku stresu z nedodržení základních parametrů projektů bude i vyvíjen tlak projektovým manažerem na urychlení poslední fáze projektu. Testovací fáze odhalí hrubé chyby, které neumožní kolaudaci v daném termínu.

Celkové časové zpoždění je stanovena na 6 měsíců (prodloužení o 22% z celkového plánovaného času). Výrobní výkonnost nové výrobní haly v prvním roce bude pouze 50 %.

Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH bude penalizovat svoji dceřinou společnost hodnotou $0,25 * 19\,300$ tis. Kč, celková hodnota penalizace je ve výši 4 825 tis. Kč. Tato částka nebude celá placena Rodenstockem ČR s.r.o. Tento dluh bude ponížěn o platby, které obdrží Rodenstock ČR s.r.o. od klíčového dodavatele stavby za včasné nedokončení druhé fáze (výše vychází z konkrétního časového zpoždění) a od dodavatelů přístrojů, jejichž dodávka neproběhla v predikovaném čase.(výše vychází také z konkrétního časového zpoždění).

7.1.2 Očekávaná varianta provozní fáze projektu GLAZING

Průběh investiční části projektu GLAZING proběhl podle předpokladů, profinancováno bylo 19 300 tis. Kč. Spuštění plánované investice proběhne k 1.1. 2014.

V průběhu této fáze došlo sice k rizikovým událostem, ale ty co do velikosti a významnosti neohrozily cíl projektu a projektový tým je operativně vyřešil.

Výkonnost nové výrobní haly je 100% od 1.1.2014.

7.2 Vliv strategických scénářů projektu GLAZING na ekonomickou efektivnost projektu

V následující části práce bude projekt GLAZING zhodnocen z hlediska návratnosti vložených prostředků, bude využita metoda čisté současné hodnoty investičního projektu.

Výpočet pro ni je následující:

$$\check{C}SH = SH - IN = \sum_{t=1}^n \frac{CFt}{(1+i)^t} - IN$$

kde,

$\check{C}SH$ je čistá současná hodnota investičního projektu,

SH je současná hodnota cash flow projektu,,

CF je očekávaná hodnota cash flow projektu,

IN jsou kapitálové výdaje na projekt,

i je diskontní sazba projektu,

n je ekonomická doba životnosti projektu,

t je počet období od 1 do n . [15]

Čistá současná hodnota investičního projektu je rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy a kapitálovým výdajem na projekt.[15]

Diskontované peněžní příjmy jsou celkové příjmy, které projekt GLAZING přinese. Tyto příjmy jsou vztažené k počátku realizace projektu.

Kapitálový výdaj je hodnota všech nákladů, které jsou za projekt vydány. [15]

Diskontní sazba je úroková sazba zapůjčeného kapitálu od Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH.³⁵

Ekonomická životnost projektu GLAZING je 5 let. Délka je stanovena na základě doby odepisování samostatných movitých věcí u projektu.

Přijatelný je ten projekt, jehož čistá současná hodnota dosáhne kladných hodnot po dobu ekonomické životnosti projektu.

Plánovaný postup výpočtu přírůstkové metody

Protože projekt GLAZING je realizován v již existujícím podniku je pro zhodnocení jeho efektivnosti využita přírůstková metoda. Princip této metody spočívá v porovnání výkazů finančního plánu se zamýšlenou investicí a bez zamýšlené investice. [12] Predikované výkazy jsou sestavovány na základě stejných principů jako ve čtvrté kapitole práce - Finanční plán. Finanční výkazy s plánovanou investicí a bez plánované investice očekávané varianty jsou součástí přílohy E.

Díky této komparaci je možné vyčíslit hodnoty položek ve výkazu zisku a ztráty a rozvahy, které jsou výsledkem pouze realizace projektu.

Na základě rozvahy a výkazu zisku ztráty pouze projektu je možné určit peněžní toky projektu.

Peněžní tok (cash flow) představuje kapitálové výdaje a peněžní příjmy vyvolané projektem během doby jeho pořízení, životnosti a likvidace. [15]

Peněžní tok projektu slouží následně pro určení čisté současné hodnoty projektu. A zhodnocení o přijatelnosti či nepřijatelnosti projektu GLAZING.

³⁵ Sazba je 1,5% p.a. . viz. kapitola 3.1.2 Financování investice rozšíření výroby

Charakteristika jednotlivých komponent z výpočtu peněžní toků projektu GLAZING :

Výnosy – příjmy v jednotlivých letech jsou výkony, které přinese fungování nové výrobní haly v daném roce.

Investovaný majetek je celková hodnota profinancovaného kapitálu.

Změna čistého pracovního kapitálu je vyjádřením změny oproti minulému roku. Čistý pracovní kapitál je počítán: (zásoby + krátkodobé pohledávky) – krátkodobé závazky.[2]

Součet investovaného majetku a změnu čistého pracovního kapitálu vyjadřují celkové investiční výdaje.

Tato položka se upravuje o provozní náklady spjaté s provozem bez odpisů a daní z příjmů, které je nutné platit z investice. Po celou dobu návratnosti investice se počítá s 20% sazbou daně.³⁶

Porovnáním příjmů a výdajů z tabulky peněžního toku projektu se zjistí čistý peněžní tok.

7.2.1 Očekávaná varianta investiční fáze projektu GLAZING

Optimistická varianta předpokládá splnění všech cílů projektu, výkonnost nové výrobní haly je 100% již v prvním roce.

Finanční výkazy s projektem GLAZING – očekávaná varianta

Následující výkazy nejsou v plném znění, obsahují ty položky, které projekt GLAZING ovlivňuje

Predikované výkony jsou dány rozdílem s a bez investičního záměru. Výše odpisů vychází z investičního plánu a úrokové náklady jsou dány úrokem ze zapůjčených peněz od Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH.

³⁶ Odhadovat sazbu daně na následující šest let je obtížné. Výši sazby daně ovlivní vládní volby v roce 2014.

Tabulka 41 Výkaz zisku a ztráty projektu GLAZING v případě očekávaná varianty scénáře

ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výkony (výnosy)	x	24 229	26 956	26 956	26 956	26 956
Výkonová spotřeba	x	9 207	10 243	10 189	10 243	10 243
Osobní náklady	x	2 704	2 811	1 570	2 032	2 410
Ostatní provozní náklady	x	276	279	271	169	311
Odpisy HIM a NIM	x	1 219	2 482	2 482	1 789	1 789
Úrokové náklady	x	290	219	147	74	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 42 Důležité položky rozvahy v případě očekávané varianty projektu GLAZING

POLOŽKA/ ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zásoby	6 041	6 533	9 145	14 169	14 433	14 253
Krátkodobé pohledávky	x	8 526	10 211	16 331	7 410	10 161
Krátkodobý finanční majetek	100	148	133	522	489	89
Krátkodobé závazky	5 623	6 520	3 789	4 876	3 556	8 068
ČPK	518	13 088	21 122	18 512	1 6615	14 253
Změna ČPK	518	12 570	8 034	-2 610	-1 897	-2 362

Zdroj: Vlastní zpracování

Predikce zásob vychází z očekávaného objemu výkonů. Krátkodobé závazky jsou součtem závazků vůči Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH a ostatních dodavatelů a závazků vůči zaměstnancům.

Tabulka 43 Peněžní toky projektu GLAZING – očekávaná varianta

POLOŽKA	ROK					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy - příjmy	x	24 229	26 956	26 956	26 956	26 956
Příjmy celkem	x	24 229	26 956	26 956	26 956	26 956
Investovaný majetek	19 300	x	x	x	x	x
Změna ČPK	518	8 985	4 688	-3 379	-2 161	-2 182
Celkové in výdaje	19 818	8 985	4 688	-3 379	-2 161	-2 182
Provozní náklady bez odpisů	x	12 477	13 552	12 177	12 518	12 964
Daň z příjmů	x	2 107	2 184	2 459	2 530	2 441
Výdaje celkem		23 569	20 425	11 258	12 887	13 223
CPT	-19 818	660	6 531	15 698	14 069	13 733

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 44 Výpočet návratnosti investice projektu GLAZING v očekávané variantě scénáře

POLOŽKA	ROK					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Čisté peněžní toky	-19 818	660	6 531	15 698	14 069	13733
Kumulované ČPT	-19 818	-19 158	-12 626	3 072	17 141	30 874
Diskontované peněžní toky	-19 422	640	6 270	14 756	12 943	12 497
Kumulované diskontované ČPT	-19 422	-18 781	-12 511	2 245	15 189	27 686
Diskontní faktor	0,98	0,97	0,96	0,94	0,92	0,91

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr: V případě optimistické varianty je projekt GLAZING ekonomicky návratný. Projekt GLAZING je splacen sice v posledním roce ekonomické doby životnosti, ale přesto je vhodné tento projekt realizovat.

7.2.2 Limitní pesimistická varianta projektu GLAZING

Nedodržení časového plánu projektu ovlivní hodnoty u všech položek výkazu zisku a ztráty. Ve výkazu rozvahy ovlivní především hodnotu zásob, ta je predikovaná k výkonům a ovlivní také hodnotu krátkodobých závazků. Na tomto účtu jsou evidovány zejména závazky vůči Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH.

Penalizace udělená Rodenstocku ČR s.r.o. za nedodržení hlavního cíle projektu nemůže být započítávána do výdajů provozní fáze projektu, proto jej neovlivní.

Tabulka 45 Výkaz zisku a ztráty projektu GLAZING v případě pesimistické varianty scénáře

ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výkony (výnosy)	x	24 229	26 956	26 956	26 956	26 956
Výkonová spotřeba	x	9 207	10 243	10 189	10 243	10 243
Osobní náklady	x	2 704	2 811	1 570	2 032	2 410
Ostatní provozní náklady	x	276	279	271	169	311
Odpisy HIM a NIM	x	1 219	2 482	2 482	1 789	1 789
Úrokové náklady	x	290	219	147	74	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 46 Důležité položky rozvahy v případě pesimistické varianty projektu GLAZING

POLOŽKA/ ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zásoby	6 041	2 002	2 214	6 469	6 469	6 469
Krátkodobé pohledávky	x	8 526	10 211	16 331	7 410	10 161
Krátkodobý finanční majetek	100	444	133	522	489	89
Krátkodobé závazky	5 623	2 420	3 789	4 876	3 556	8 068
ČPK	518	8 557	14 191	10 812	8 651	6 469
Změna ČPK	518	8 039	5 634	-3 379	-2 161	-2 182

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 47 Peněžní toky projektu GLAZING – pesimistická varianta

POLOŽKA	ROK					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy - příjmy	x	12 115	26 956	26 956	26 956	26 956
Příjmy celkem	x	12 115	26 956	26 956	26 956	26 956
Investovaný majetek	19 300	x	x	x	x	x
Změna ČPK	518	8 039	5 634	-3 379	-2 161	-2 182
Celkové investiční výdaje	19 818	8 039	5 634	-3 379	-2 161	-2 182
Provozní náklady bez odpisů	x	7 148	13 552	12 177	12 518	12 964
Daň z příjmů	x	871	2 184	2 459	2 542	2 457
Výdaje celkem		16 058	21 371	11 258	12 900	13 239
CPT	-19 818	-3 943	5 585	15 698	14 056	13 717

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 48 Výpočet návratnosti investice projektu GLAZING - pesimistická varianta scénáře

POLOŽKA	ROK					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Čisté peněžní toky	-19 818	-3 943	5 585	15 698	14 056	13 717
Kumulované ČPT	-19 818	-23 761	-18 176	-2 478	11 579	25 296
Diskontované peněžní toky	-19 422	-3 825	5 362	14 756	12 932	12 483
Kumulované diskontované ČPT	-19 422	-23 247	-17 885	-3128	9803	22 286
Diskontní faktor	0,98	0,97	0,96	0,94	0,92	0,91

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr: V případě naplnění pesimistické varianty dojde také ke splacení v roce 2018. Hodnota kumulovaných čistých peněžních toku je nižší než v případě očekávané varianty. Přesto je tento projekt přijatelný.

8 KPI ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU GLAZING, NÁVRH INDIKÁTORŮ VÝKONNOSTI PROJEKTU GLAZING PRO OPERATIVNÍ CONTROLLING

Všechny předcházející části práce byly vyhotoveny, aby bylo možné kvantifikovat klíčové ukazatele výkonnosti, které má sledovat oddělení controllingu.

Klíčové ukazatele výkonnosti jsou základním prvkem pro definování výkonnosti. Jejich sledováním se zjišťuje, jak dosahuje podnik stanovených cílů. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou charakteristické měřitelnou hodnotou.

Dosažené hodnoty se porovnávají se stanovenými hodnotami, aby se našly slabá a kritická místa projektu, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci projektu.[14].

Všechny tyto indikátory by měl controlling hlídat.

Controlling podniku lze vysvětlit jako koncept řízení, který se orientuje na výsledek, zároveň se neomezuje jen na kontrolu, ale také plánuje a koordinuje informační toky. [14].

8.1. Návrh strategických a operativních indikátorů výkonnosti

Na základě předchozích analýz je možné rozdělit klíčové ukazatele výkonnosti do následujících skupin:

- **strategické indikátory** (hlavní indikátory výkonnosti, tyto indikátory se vztahují k úspěšné provozní fázi projektu (potažmo úspěchu celého strategického plánu Rodentocku ČR s.r.o.))
- **operativní indikátory** (dílčí indikátory výkonnosti, které je nutné sledovat, aby byla úspěšně dokončena investiční fáze projektu).

8.1.1 Návrh strategických indikátorů výkonnosti

Strategické ukazatele výkonnosti se zaměřují na splnění strategického záměru, tyto měřítka ověří funkčnost projektu a sledují jak je plněn plán výroby. Jsou nadřazeny operativním ukazatelům výkonnosti.

Určují absolutní změnu daného měřítka v průběhu predikovaného období. Klíčové ukazatele výkonnosti provozní fáze projektu GLAZING jsou rozděleny podle oblastí, které ovlivňují.

Tabulka 49 Návrh strategických klíčových ukazatelů výkonnosti GLAZING – provozní fáze

KPI – GLAZING – PROVOZNÍ FÁZE	ZPŮSOB MĚŘENÍ	SOUČASNÁ HODNOTA (2011)	ZMĚNA V (%)	BUDOUCÍ HODNOTA (2015)
Strategické KPI –				
Schopnost uspokojit výrobní požadavky mateřské společnosti podle plánu	Výše odměn (v tis Kč)	102 212	+5	107322
Objem výkonů – kompletní výrobek	Počet vyrobených (Ks)	10 526	+44	15 232
Zákaznická oblast				
Spokojenost zákazníků (reklamace)	Snížení provozních nákladů (v tis Kč)	3 852	-22	2 989
Personální oblast				
Vyšší spokojenost zaměstnanců	Míra nenucené fluktuace (v %)	5,3	-1	4,3
Produktivita práce	Ø doba výroby kompl. výrobku (stroj+ lidská práce) (v min)	35	-15	30
Výrobní oblast				
Vyšší přidaná hodnota	Snížení výrobních nákladů v (tis Kč)	496 689	+8,1	534 379
Kvalita				
Snížení zmetkovitosti kompletního výrobku	Počet zmetků z 1000 ks výrobků (v ks)	201	-5	191

Zdroj: Vlastní zpracování

8.1.2 Návrh operativních indikátorů výkonnosti

Operativní indikátory výkonnosti se vztahují pouze k investiční fázi projektu, lze je rozdělit na hlavní KPI a dílčí KPI. Hlavní ukazatele výkonnosti sledují, zda byl splněn základní cíl projektu. Dílčí indikátory výkonnosti je nutné sledovat proto, aby bylo možné dosáhnout operativních hlavních indikátorů výkonnosti.

V investiční fázi je pro ukazatele kvantifikována maximální výše změny, kterou daný faktor může docílit, aby nebyl ohrožen cíl projektu.

Tabulka 50 Návrh operativních hlavních klíčových ukazatelů výkonnosti projektu GLAZING – investiční fáze

KPI – GLAZING – INVESTIČNÍ (CELKOVÉ)	ZPŮSOB MĚŘENÍ	OČEKÁVANÁ HODNOTA (MĚŘÍTKO)	MOŽNÁ ZMĚNA (V %)	LIMITNÍ HODNOTA
KPI celkové				
Dodržení termínů stanových v detailním časovém harmonogramu	Průběžná kontrola, analýza odchylek	525 (dny)	2%	535
Dodržení rozpočtu stanovených na základě nákladů	Kontrola průběžného financování	19300 (tis Kč)	+ 3,62	20 000 (tis Kč)
Dodržení kvality definované v projektové plánu	Spuštění výroby	13.12.2013	+9 dní	31.12.2013
KPI dílčí				
Dodržení kvality jednotlivých akcí druhé fáze	Kontrolní diagramy, včasné předání druhé fáze klíčovým dodavatelem stavby	1.10.2013	+4 dny	7.10.2013

Zdroj: Vlastní zpracování

Prioritní v celém projektu GLAZING je nutné dodržet čas-náklady-kvalitu projektu. Kromě toho je stěžejní fází zejména fáze číslo dvě.

V následující tabulce jsou kvantifikovány další ukazatele, které jsou nutné sledovat pro dosažení operativních hlavních klíčových ukazatelů výkonnosti v investiční fázi.

Jsou určeny s ohledem na milníky a jejich kvantifikace proběhla na základě plánování projektu.

Tabulka 51 Návrh operativních dílčích klíčových ukazatelů výkonnosti projektu GLAZING – investiční fáze

KPI – GLAZING – INVESTIČNÍ - CÍL	ZPŮSOB MĚŘENÍ	OČEKÁVANÁ HODNOTA DANÉ AKCE	MOŽNÁ ZMĚNA (V %)	LIMITNÍ HODNOTA DANÉ AKCE
Milník č. 1				
Připravenost podkladů pro orgány územní samosprávy	Průběžná kontrola proj. manažerem	40 000	+20 000	60 000
Nejvhodnější klíčový dodavatel stavby*	% splnění všech speci. požadavků,	98%	-2	95%
	Velikost profinancované částky	10 000 Kč	+4 750	14 750 Kč
Zvyšování kvalifikace projektového manažera, projektového týmu	Nutnost dodatečných nákladů nutných pro projekt,	0	700 000	700 000 Kč
Milník č. 2,3,4				
Dodržení kvality od jednotlivých subdodavatelů**	Průběžná kontrola	100%	0	100%
Časové dodržení celé etapy***	EVM	152 dnů	+4	156 dnů
Milník 5				
Strojní připravenost haly	Navýšení osobních nákladů, špatně zapojené stroje	0 Kč	+ 40 000	40 000 Kč
Milník č. 6				
Kvalita zkušebního provozu****	Průměrná zmetkovitost na 1000 ks výrobku	196 ks	+20	216 ks
Úspěšnost celého projektu	Úspěšná kolaudace	12.12.2013	+18 dní	31.12.2013

Zdroj: Vlastní zpracování

*Nejvhodnější klíčový dodavatel stavby se bude vybírat na základě parametrů čas – kvalita- cena. Controlling musí sledovat výběrové řízení a v případě nesplnění všech parametrů alespoň na 95 % doporučit alternativního dodavatele.

** Dodržení kvality je prioritní, hlavní dodavatel stavby je penalizován v případě nedodržení kvality, controllingové oddělení musí sledovat zápisy, které vyhotovuje technický dozor stavby. Přestože by v případě nedodržení smlouvy byl klíčový dodavatel stavby penalizován je dobré vzhledem k finanční náročnosti a časové prioritě je nutné tuto fázi také sledovat.

*** Při kontrole rozpracovanosti se sleduje stav pokračujících akcí. Vzhledem k tomu, že celá druhá fáze je součástí kritické cesty je nutné zadané mezní termíny splnit. Controlling vyhodnocuje, zda nebyla některá aktivita z druhé fáze dokončena dříve než

v předem stanoveném termínu. Toto zkrácení by mohlo vykompenzovat zpoždění jiných akcí v této fázi. Odpovědnost za druhou fázi má sice klíčový dodavatel služeb, ale vedoucímu podniku odpovídá za její včasné provedení projektový manažer, proto je nutné také si tuto fázi hlídat.

**** Na základě změny ergonomie pracovišť je možné zvýšit počet zpracovaných zakázek. V testovacím provozem počítá s vyšší chybovostí než v plánovaném prvním roce (strategické KPI). To je z důvodu zaměstnávání nových pracovníků, proto má tento indikátor vyšší regulační mez než v případě provozní fáze v předcházející tabulce.

9 ZÁVĚR

Cílem této práce byla identifikace klíčových ukazatelů výkonnosti pro operativní controlling.

Po úvodním představení firmy byl definován strategický záměr, na základě strategického záměru bylo vyhodnocováno, jak makro mezo a interní prostředí může ovlivnit tento plán. Byl sestaven finanční plán pro predikované období s ohledem na strategické cíle.

Následně byla vyzdvihnuta důležitost projektu GLAZING ve strategickém plánu Rodenstocku ČR s.r.o. Na základě nutnosti vyhodnotit vhodné klíčové ukazatele úspěšnosti pro projekt došlo k podrobnému naplánování projektu. Plánován byl rozsah projektu, časový plán prací, odhad celkových nákladů a jeho dekompozice do rozpočtů. Toto podrobné plánování se stalo východiskem pro určení rizikových faktorů, které mohou ovlivnit úspěšnost projektu GLAZING. Byla stanovena finanční rezerva projektu.

Na základě rizikové analýzy byly sestaveny pravděpodobné scénáře vývoje provozní fáze podniku. Byly vyhodnocovány oba scénáře s ohledem na ekonomickou návratnost.

Poslední část práce je věnovaná stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti pro daný projekt s ohledem na čas, náklady a rizika projektu.

Přínosem pro Rodenstock ČR s.r.o. je definice klíčových ukazatelů výkonnosti, které mohou sledovat v průběhu realizace investiční fáze projektu a dalším přínosem je fakt, že investice, kterou učiní do nových výrobních prostor je pro ně v rentabilní a nebude nikterak snižovat či zatěžovat jejich finanční stabilitu.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývoj výkonnostních parametrů Rodenstocku ČR s.r.o v letech 2006-2010 (v tis. Kč).....	17
Tabulka 2 Cílení výrobní produkce Rodenstocku ČR s.r.o. do zemí (v %, v letech 2009-2011).....	26
Tabulka 3 Prodej Rodenstocku Beteiligungen Ausland GmbH 2011-2015 (v %)	26
Tabulka 4 Přehled jednotlivých komponent pro kompletní výrobek a jejich dodavatelé	29
Tabulka 5 Rozdělení pracovníků výroby v letech 2009-2011	35
Tabulka 6 Míra fluktuace pracovníků výroby v oblasti kompletace brýlových obrub a čoček v letech 2009-2011	35
Tabulka 7 Činnosti na kompletním produktu – průměrná doba trvání	38
Tabulka 8 Vývoj ukazatelů rentability v letech 2009-2011 (v %).....	40
Tabulka 9 Pomocná tabulka pro výpočet ukazatelů rentability v letech 2009-2011 (v tis. Kč).....	41
Tabulka 10 Doba obratu zásob v letech 2009-2011 (ve dnech)	41
Tabulka 11 Vývoj celkové zadluženosti a míry finanční samostatnosti v letech 2009-2011 (v %)	43
Tabulka 12 Výpočet rizikových prémie (model INFA).....	45
Tabulka 13 Pomocný výpočet běžné likvidity.....	45
Tabulka 14 Jednotlivé komponenty EVA (v %, v tis Kč)	46
Tabulka 15 Plánovaná finanční náročnost jednotlivých fází (v tis. Kč).....	49
Tabulka 16 Plánovaný přehled investic projektu GLAZING.....	49
Tabulka 17 Celkové odpisy z investice projektu GLAZING v letech 2014-2015 (v Kč)	50
Tabulka 18 Splátkový kalendář projektu GLAZING	50
Tabulka 19 Výkaz zisku a ztráty 2011-2015 (neúplný s ohledem na strategické cíle Rodenstocku ČR s.r.o. v tis. Kč) 52	
Tabulka 20 Přehled objemu prodeje jednotlivých typů zboží na českém trhu (v tis. Kč)	53
Tabulka 21 Vývoj nákupních a výkupních cen za kompletní výrobek (v Kč)	54
Tabulka 22 Roční odchylka od plánu výroby v letech 2009-2011 (v %)	54
Tabulka 23 Plánovaný objem výroby v nové výrobní hale – počet kusů a objem výkonů v letech 2012-2015.	55
Tabulka 24 Minulý a plánovaný vývoj podílu reklamací na objemu zakázek v letech 2011-2015 (v tis. Kč).....	56
Tabulka 25 Vývoj osobních nákladů v letech 2011-2015 Rodenstocku ČR s.r.o. (v tis. Kč)	57
Tabulka 26 Rozvaha v letech 2011-2015 (neúplná s ohledem na strategické cíle Rodenstocku ČR s.r.o., v tis. Kč) ...	59
Tabulka 27 Vývoj podílu zásob na výkonech v letech 2011-2015	61
Tabulka 28 Cash flow v letech 2011 -2015 (v tis Kč.).....	63
Tabulka 29 Účastníci na projektu GLAZING.....	66
Tabulka 30 Milníky projektu GLAZING.....	73
Tabulka 31 Projektová a inženýrská činnost – milník Konec administrativní části	77
Tabulka 32 Realizace stavby – milník Konec povrchových úprav, Dokončení hrubé stavby	77
Tabulka 33 Realizace stavby – milník Dokončení stavby.....	77

Tabulka 34 Vybavení pracovišť – milník Strojní vybavení haly	78
Tabulka 35 Vybavení pracovišť – milník Dokončovací procesy.....	78
Tabulka 36 Mzdová sazba jednotlivých typů pracovních skupin (v Kč/hod).....	79
Tabulka 37 Průběh čerpání rozpočtu (v tis. Kč) a vývoj jednotlivých typů nákladů (v Kč) projektu GLAZING s ohledem na milníky.....	80
Tabulka 38 Počet a cena zapojených lidských zdrojů podle milníků (v hod, v Kč).....	80
Tabulka 39 Vyčíslení pravděpodobně možných finančních ztrát projektu GLAZING.....	91
Tabulka 40 Vyčíslení finanční rizikivosti projektu	91
Tabulka 41 Výkaz zisku a ztráty projektu GLAZING v případě očekávaná varianty scénáře	101
Tabulka 42 Důležité položky rozvahy v případě očekávané varianty projektu GLAZING	101
Tabulka 43 Peněžní toky projektu GLAZING – očekávaná varianta	101
Tabulka 44 Výpočet návratnosti investice projektu GLAZING v očekávané variantě scénáře	102
Tabulka 45 Výkaz zisku a ztráty projektu GLAZING v případě pesimistické varianty scénáře.....	102
Tabulka 46 Důležité položky rozvahy v případě pesimistické varianty projektu GLAZING	103
Tabulka 47 Peněžní toky projektu GLAZING –pesimistická varianta.....	103
Tabulka 48 Výpočet návratnosti investice projektu GLAZING - pesimistická varianta scénáře.....	103
Tabulka 50 Návrh strategických klíčových ukazatelů výkonnosti GLAZING – provozní fáze.....	105
Tabulka 49 Návrh operativních hlavních klíčových ukazatelů výkonnosti projektu GLAZING – investiční fáze.....	106
Tabulka 51 Návrh operativních dílčích klíčových ukazatelů výkonnosti projektu GLAZING – investiční fáze.....	107

Seznam obrázků

Obrázek 1– Rozmístění poboček skupiny Rodenstock ve světě.....	9
Obrázek 2 Vývoj přidané hodnoty Rodenstocku ČR s.r.o. v jednotlivých letech (2006-2010 v tis. Kč).....	18
Obrázek 3 Demografický vývoj obyvatelstva ve světě.....	19
Obrázek 4 Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2007-2012	21
Obrázek 5 Predikce vývoje měnového kurzu CZK/EUR.....	22
Obrázek 6 Míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji	22
Obrázek 7 Porterův model pěti sil – Analýza mezo prostředí	25
Obrázek 8 Organizační struktura Rodenstocku ČR s.r.o.	34
Obrázek 9 WBS projektu GLAZING	68
Obrázek 10 Čerpání nákladů v čase projektu GLAZING.....	76
Obrázek 11 Dopad rizikových faktorů na časové zpoždění projektu.....	85
Obrázek 12 Dopad jednotlivých rizikových faktorů na náklady projektu.....	86
Obrázek 13 Vliv jednotlivých rizikových faktorů na náklady projektu.....	88

SEZNAM ZKRATEK

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CZ-NACE - Klasifikace ekonomických činností

ČR – Česká republika

DACH – Deutschland, Austria, Schweiz

HR - Human resource

EBIT- Earnings before Interest and Taxes – Zisk před zdaněním a úroky

EBT- Earnings before Taxes – Zisk po zdanění

EVA - Earn value addend – Ekonomická přidaná hodnota

ISO- International Standard Organisation

IT - Information Technology – Informační technologie

EVM - Earn value management – Ekonomická přidaná hodnota

GmbH- Gesellschaft mit beschränkter Haftung - s.r.o.

IPMA- International Project Management Association

MEI- Macchina elettrica e industriale

MC Office - Microsoft Office

OKEČ - Odvětvová klasifikace ekonomických činností

PBS – Product breakdown structure -

ROA - Return on Assets - Rentabilita aktiv

ROE -Return on equity – Rentabilita vlastního kapitálu

ROCE -Return on Capital Employed – rentabilita vloženého kapitálu

SAP - Systémy, aplikace a produkt

WBS - work breakdown structure – podrobný rozpis prací

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] BLAHA, Z. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-1453
- [2] DIDEROT. *Velký slovník naučný*. Praha: Encyklopedie Diderot, ISBN 80-9023723-1
- [3] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 512 s., ISBN 978-80-247-2848-3
- [4] FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- [5] SKALICKÝ, J., VOSTRACKÝ, Z. *Projektový management*. Vydavatelství ZČU v Plzni, 2003, s.188 ISBN 80-7043-237-3
- [6] SKALICKÝ, J. *Projektový management. Učební prezentace*. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2009
- [7] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 356 s. ISBN 80-247-1501-5
- [8] SMEJKAL, V., REIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, 300 s. ISBN 80-247-1667-4
- [9] SYNEK, M. *Podniková ekonomika. 4. Přepravné a doplněné vydání*. Praha: C.H.Beck, 2006, 473s. ISBN 80-7179-892-4
- [10] ŠULÁK, M., VACÍK E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005, 233 s. ISBN:80-86754-35-9
- [11] ŠULÁK, M. VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005a. ISBN 80-86754-33-2

[12] ŠULÁK, M., VACÍK E., IRCINGOVÁ, J. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2007, 162 s. ISBN 978-80-7043-612-7

[13] ŠULEŘ, O. *100 Klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, 2009, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3

[14] VACÍK, E. *Strategický management. Učební prezentace*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2009

[15] VALACH, J. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, Praha: Ekopres, 1997, 119 s., ISBN 80-901991-3-5

[16] VOOSE, D. *Risk Analysis: a quantitative guide*. 3 ilustrované vydání, Chichester: John Wiley and Sons Ltd., 2008 735 s. ISBN 978-0470-51284-5

DALŠÍ PRAMENY

HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8

ROSENAU, M. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2007, 344s., ISBN 978-80-251-1506-0

INTERNETOVÉ ZDROJE

Rodenstock ČR s.r.o. rozmístění poboček ve světě [online] Klatovy: Rodenstock ČR s.r.o. ,Aktualizace 27. 3. 2012, [cit. 2012-3-27] Dostupné na www:

<http://www.rodenstock.cz/rodb2c/cz/cz/1288442/Rodenstock/Mezin%C3%A1rodn%C3%AD%20adresy/internationalContact>

VOŠ Pardubice, diplomovaný oční technik [online] Aktualizace 4. 1. 2012, [cit. 2012-1-4] Dostupné na www: < <http://vos.inekooptik.cz/> >

Medián Wikipedie [online] Aktualizace 30. 12. 2011, [cit. 2011-12-30] Dostupné na www: < http://en.wikipedia.org/wiki/File:Median_age.png >

Eurozóna Wikipedie [online] Aktualizace 5. 4. 2012, [cit. 2012-4-5] Dostupné na www: < <http://cs.wikipedia.org/wiki/Euroz%C3%B3na> >

Finanční noviny [online] Aktualizace 25. 1. 2012, [cit. 2012-1-25] Dostupné na www: < http://www.financninoviny.cz/zpravy/mmf-letos-ceka-pokles-ekonomiky-eurozony-opul-procenta/743253?utm_source=rss&utm_medium=feed >

Česká národní banka [online] Praha: Česká národní banka, 2012, Aktualizace 25. 1. 2012, [cit. 2012-1-25] Dostupné na www: < http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2011/cl_11_110103.html >

Ministerstvo financí České republiky [online] , Praha Ministerstvo financí České republiky, 2012 Aktualizace 28. 12. 2011, [cit. 2011-12-28] Dostupné na www: < http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2011-Q4_tabulky-grafy-C-3.pdf >

Český statistický úřad [online] Praha: Český statistický úřad, 2011, Aktualizace 12. 4. 2012, [cit. 2011-4-12] Dostupné na www: < http://www.plzen.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/animovany_graf_mira_registrovane_nezamestnanosti_k_31_12_2011 >

Michael Porter Wikipedie [online] Aktualizace 25. 4. 2012, [cit. 2012-4-25] Dostupné na www: < http://cs.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter >

Business vize [online] Praha: Business vize Aktualizace 23. 3. 2012, [cit. 2012-3-23] Dostupné na www: < <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu> >

Economic wizard [online] Praha : Economic wizard Aktualizace 4. 3. 2012, [cit. 2012-3-4] Dostupné na www < <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=152> >

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2012, Aktualizace 2012, [2012-5-1] Dostupné na www: <<http://www.mpo.cz/dokument85038.html>>

IPMA Wikipedie [online] Aktualizace 9. 4. 2012, [cit. 2012-4-9] Dostupné na www: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/IPMA>>

OSTATNÍ

Interní materiály společnosti Rodenstocku ČR s.r.o.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A *Finanční výkazy Rodenstocku ČR s.r.o.*

Příloha B *Ganttův diagram projektu GLAZING*

Příloha C *Podrobný rozpis prací projektu GLAZING*

Příloha D *Rozpočty projektu GLAZING*

Příloha E *Výkaz zisku a ztráty, rozvaha s projektem GLAZING, Výkaz zisku a ztráty, rozvaha bez projektu GLAZING*

Příloha A – Rozvaha Rodenstock ČR s.r.o.

	Měsíční účetní období			Měsíční účetní období 2019
	Drúha	Kvintal	Resto	
A. AKTIVA CELKEM	3 767 816	-1 365 956	1 351 060	8 267 115
A.1. PŘÍMA EKONOMICKÁ ZAHRANIČNÍ KAPITÁL				
B. DOLUHODOBÝ MAJETEK	2 498 997	-1 348 647	1 079 910	8 128 839
B.1. Dlouhodobý nehmotný majetek	8 704	40 204	543	804
B.1.1. Dlouhodobá výstavba				
B.1.2. Nemovité věci, systémy a programy				
B.1.3. Softwar	8 704	40 204	543	804
B.1.4. Dlouhodobý náboj				
B.1.5. Soudby				
B.1.6. Líny dlouhodobý nehmotný majetek				
B.1.7. Medializovaný dlouhodobý nehmotný majetek				
B.1.8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B.2. Dlouhodobý hmotný majetek	2 460 293	-1 308 443	1 074 367	8 108 035
B.2.1. Průmysl	19 818		19 818	19 818
B.2.2. Stroj	625 510	200 717	425 793	404 445
B.2.3. Samostatně vyrobené věci a součásti movitých věcí	1 742 676	-1 130 148	612 628	968 939
B.2.4. Přenesené věci, finanční prostředky				
B.2.5. Dlouhodobé smlouvy a smlouvy o výkonu				
B.2.6. Líny dlouhodobý hmotný majetek				
B.2.7. Medializovaný dlouhodobý hmotný majetek	18 706	-8 208	17 438	11 833
B.2.8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	7 950		3 982	2 740
B.2.9. Poskytnuté zálohy na dlouhodobé finanční majetek				
B.3. Dlouhodobý finanční majetek	4 948	0	4 048	1 897
B.3.1. Podíly v obchodních a finančních společnostech				
B.3.2. Podíly v zahraničních společnostech podléhajících vlivem zahraniční soustavy daňové zálohování				
B.3.3. Podíly a úvěry - vkladové a finanční prostředky poskytnuté v m				
B.3.4. Líny dlouhodobé finanční majetek	4 948		4 048	1 897
B.3.5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
B.3.6. Poskytnuté zálohy na dlouhodobé finanční majetek				
C. DOLEŽITÁ AKTIVA	968 819	18 309	271 150	128 276
C.1. Hlavy	3 2 826	-10 490	20 265	20 265
C.1.1. Účty	2 2 414	-9 501	12 913	13 014
C.1.2. Neobchodní výnosy a pohledávky	372		352	251
C.2. Účty				
C.3. Účty				
C.4. Účty	9 908	2 280	6 310	8 530
C.5. Poskytnuté zálohy na zálohy				
C.6. Dlouhodobé pohledávky	109	0	120	820
C.7. Přísliby z akciových účastí				
C.8. Přísliby - smlouvy z řízení úřadů				
C.9. Přísliby - podíl v m				
C.10. Přísliby ze smlouvy, úvěry, smlouvy a za účelem vy				
C.11. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	100		100	810
C.12. Dlouhodobé úbytky (nepřidělané výnosy)				
C.13. Účty z pohledávek				
C.14. Účty z krátkodobé zálohy				

Zdroj : Interní zdroje z Rodenstocku ČR s.r.o.

Příloha A – Rozvaha Rodenstock ČR s.r.o.

		Bilance		Bilance	
		účetní období		účetní období	
		Brutto	Kapitál	Netto	Netto
C II	Finanční prostředky	242 419	-1 118	241 301	181 188
C III	Požadavky a obdržené vklady	2 130 114	-1 118	2 129 000	2 130 114
1	Požadavky - podniky a fyzici osoby	147 800		147 800	
2	Požadavky - podniky vlt				
3	Požadavky a spečníky, banky, družstva a ústředny				
4	ostatní	20 000		20 000	10 000
5	účetní období a rozvahy pořízení				
6	účetní období (netto)	0 000		0 000	4 140
7	finanční poskytnutí zálohy	2 288		2 288	2 288
8	Dobrá úhrada (navyřetovací výnos)	67		67	2 180
9	Jiné přílohy	2 000		2 000	2 000
C IV	Finanční prostředky finanční instituce	0 000	0	0 000	14 181
C V	Peníze	0		0	0
1	účetní období	0 000		0 000	14 181
2	finanční poskytnutí zálohy				
3	Pohledy finanční instituce				
D	OSTATNÍ AKTIVA - NEFINANČNÍ BEZÚČELNÉ AKTIVA	2 411	0	2 411	2 000
D I	Časová rozlišení	2 411	0	2 411	2 000
D I	Hlasy a účty ostatních podniků	2 411		2 411	2 000
1	Konvence a zálohy ostatních podniků				
2	Příjmy ostatních podniků				

Zdroj : Interní zdroje z Rodenstocku ČR s.r.o.

Příloha A – Výkaz zisku a ztráty Rodenstocku ČR s.r.o.

		Stav v běžném účtovním období	Stav v minulém účtovním období 2009	
I.	1	Tříby za prodej zboží	77 546	77 059
A.	2	Náklady vynaložené na prodané zboží	-45 704	-46 779
+		Dodatečná náplata	31 854	29 005
II.		Výkony	741 821	717 499
E.	3	Tříby za prodej vlastních výrobků a služeb	741 548	717 359
B.	4	Změna stavu zásob vlastních výrobků	-293	-402
B.	5	AMORTIZACE	188	257
B.	6	Výběrová spotřeba	293 184	297 760
B.	7	Spotřeba materiálu a energie	214 547	200 815
B.	8	Úroky	78 647	83 145
+		Příjem z hodnota	500 481	498 760
C.	1	Daňovní náklady	201 293	276 666
C.	2	Daňovní náklady	208 895	190 366
C.	3	Daňovní výnosy z úroků, dividend a jiných		
C.	4	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	71 290	66 447
C.	5	Daňovní náklady	11 509	10 747
D.	1	Daň z příjmů	561	768
D.	2	Daň z příjmů z dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	93 969	86 272
III.	1	Tříby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	688	19 774
III.	2	Tříby z prodeje dlouhodobého majetku	408	19 871
III.	3	Tříby z prodeje materiálu	578	343
F.	1	Úspěšná oceňová změna dlouhodobého majetku a materiálu	333	13 271
F.	2	Úspěšná oceňová změna dlouhodobého majetku	37	13 017
F.	3	Úspěšná oceňová změna materiálu	163	298
G.	1	Daň z příjmů z úroků, dividend a jiných z dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku a kompenzačních nákladů příslušných období	273	2 108
IV.	1	Daňové úpravy výnosů	1 548	1 333
IV.	2	Daňové úpravy nákladů	3 752	4 768
V.	1	Příjem z převzetí výnosů		
V.	2	Příjem z převzetí nákladů		
+		Převodní výsledek hospodářství	169 260	93 733
VI.	1	Tříby z prodeje cizích papírů a podílů		
J.	1	Prodeje cizích papírů a podílů		
VI.	2	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
VI.	3	Výnosy z podílů v omezených a řízených společnostech a v omezených společnostech pod podnikatelským řízením		
VI.	4	Výnosy z ostatních dlouhodobých cizích papírů a podílů		
VI.	5	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VII.	1	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
B.	2	Náklady z finančního majetku		
IX.	1	Výnosy z převzetí cizích papírů a podílů		
L.	2	Náklady z převzetí cizích papírů a podílů		
M.	1	Změna stavu rezerv a opožděných pohledů na finanční účtách		
K.	1	Výnosové úroky	721	102
N.	2	Nákladové úroky	591	6 790
X.	1	Daňové úpravy výnosů	150	117
X.	2	Daňové úpravy nákladů	323	267
XI.	1	Příjem finančních výnosů		
XI.	2	Příjem finančních nákladů		
+		Převodní výsledek hospodářství	-241	-4 238

Zdroj : Interní zdroje z Rodenstocku ČR s.r.o

Příloha A- Výkaz zisku a ztráty Rodenstocku ČR s.r.o.

		Stav v období (účetní období)	Stav v minulém účetním období 2009
G	Děje z příjmů za období (účetní)	21 700	16 428
G	1 - úprava	43	160
G	2 - odčena	21 657	15 813
** Výsledek hospodaření za období (účetní)			
001 - 1 - technické opravy			
R	1 - Minusložené náklady		
R	1 - Děje z příjmů z mimoúlohé činnosti	0	0
R	1 - úprava		
R	2 - odčena		
** Minusložený výsledek hospodaření			
1	Přísady prodeje na výděleku hospodaření společníkem (s/)		
*** Výsledek hospodaření za účetní období (-/-)			
		87 788	81 987
**** Výsledek hospodaření před zdaněním			
		88 531	77 083

Zdroj : Interní zdroj Rodenstocku ČR s.r.

Příloha C – Podrobný rozpis prací projektu GLAZING

Název činnosti	Plánovaná celková doba	Datum zahájení	Datum ukončení
PROJEKTOVÁ A INŽENÝRSKÁ ČINNOST	140 dny	20.8. 12	1.3. 13
GEODETICKÉ ZAMĚŘENÍ	5 dny	22.8. 12	28.8. 12
GEOLOGICKÝ PRŮZKUM	15 dny	29.8. 12	18.9. 12
ÚZEMNÍ ROZHODNUTÍ	60 dny	19.9. 12	11.12. 12
• Informace o sítích	20 dny	19.9. 12	16.10. 12
• Dokumentace pro územní rozhodnutí o umístění stavby	30 dny	19.9. 12	30.10. 12
• Stanoviska orgánů státní správy	30 dny	19.9. 12	30.10. 12
• Územní rozhodnutí o umístění stavby	60 dny	19.9. 12	11.12. 12
STAVEBNÍ.POVOLENÍ	30 dny	12.12. 12	22.1. 13
• Dokumentace pro stavební povolení	30 dny	12.12. 12	22.1. 13
• Stanoviska správců sítí	30 dny	12.12. 12	22.1. 13
• Stanoviska dotčených orgánů státní správy	30 dny	12.12. 12	22.1. 13
• Stavební povolení	30 dny	12.12. 12	22.1. 13
VÝBĚR ZHOTOVITELE	30 dny	12.12. 12	22.1. 13
DOKUMENTACE PRO REALIZACI STAVBY	10 dny	15.2. 13	1.3. 13
KONEC ADMINISTRATIVNÍ ČÁSTÍ	0 dny	1.3. 13	1.3. 13

Název činnosti	Plánovaná celková doba	Datum zahájení	Datum ukončení
REALIZACE STAVBY	152 dny	4.3. 13	1.10. 13
ZEMNÍ PRÁCE	5 dny	4.3. 13	8.3. 13
• Úprava pláňe	2 dny	4.3. 13	5.3. 13
• Výkopy pro základové konstrukce	2 dny	6.3. 13	7.3. 13
• Zkoušky zhutnění pláňe	1 den	8.3. 13	8.3. 13
KONEC POVRCHOVÝCH ÚPRAV	0 dny	8.3. 13	8.3. 13
ZAKLÁDÁNÍ	13 dny	11.3. 13	27.3. 13
• Bednění stěn u základových konstrukcí	3 dny	11.3. 13	13.3. 13
• Zhotovení základových konstrukce	10 dny	14.3. 13	27.3. 13
SVISLÉ KONSTRUKCE	50 dny	28.3. 13	5.6. 13
Zdivo nosné a obvodové	15 dny	28.3. 13	17.4. 13
Ztužující věnce	7 dny	18.4. 13	26.4. 13
Zděné příčky	5 dny	29.4. 13	3.5. 13
• STŘECHA	23 dny	6.5. 13	5.6. 13
Ocelové příhradových vazníků	10 dny	6.5. 13	17.5. 13
Montáž vazníků	3 dny	6.5. 13	8.5. 13
Dodávka a montáž trapézových plechů	3 dny	20.5. 13	22.5. 13
Tepelná izolace střechy	3 dny	23.5. 13	27.5. 13
Klempířské práce	2 dny	28.5. 13	29.5. 13
Živičná krytina střechy	3 dny	30.5. 13	3.6. 13
Bleskosvod	2 dny	4.6. 13	5.6. 13
• VÝPLNĚ OTVORŮ	23 dny	6.5. 13	5.6. 13
Okna	3 dny	6.5. 13	8.5. 13
Vrata	2 dny	6.5. 13	7.5. 13
Dveře	2 dny	6.5. 13	7.5. 13
DOKONČENÍ HRUBÉ STAVBY	0 dny	5.6. 13	5.6. 13

Název činnosti	Plánovaná celková doba	Datum zahájení	Datum ukončení
ELEKTROINSTALACE	21 dny	6.6. 13	4.7. 13
• Hlavní a podružné rozvaděče	5 dny	6.6. 13	12.6. 13
• Kabeláž	10 dny	13.6. 13	26.6. 13
• Osvětlení	5 dny	27.6. 13	3.7. 13
• Revize	1 den	4.7. 13	4.7. 13
POVRCHOVÉ ÚPRAVY + ZATEPLENÍ	21 dny	5.7. 13	2.8. 13
• Vnitřní omítky	8 dny	5.7. 13	16.7. 13
• Zateplení vč. vnější omítky	8 dny	17.7. 13	26.7. 13
• Malířské a natěračské práce	5 dny	29.7. 13	2.8. 13
ROZVOD VODY A KANALIZACE	14 dny	5.8. 13	22.8. 13
• Zdroj chladící vody	2 dny	5.8. 13	6.8. 13
• Rozvod chladící vody	3 dny	7.8. 13	9.8. 13
• Rozvod teplé a studené vody	2 dny	12.8. 13	13.8. 13
• Kanalizace splašková + dešťová	5 dny	14.8. 13	20.8. 13
• Chemické odpady	2 dny	21.8. 13	22.8. 13
PODLAHY	6 dny	23.8. 13	30.8. 13
• Izolace proti vodě	2 dny	23.8. 13	26.8. 13
• Drátkobetonová podlaha	2 dny	27.8. 13	28.8. 13
• Epoxidový nátěr	2 dny	29.8. 13	30.8. 13
KLIMATIZACE A VZDUCHOTECHNIKA	19 dny	2.9. 13	26.9. 13
• Klimatizační jednotky	3 dny	2.9. 13	4.9. 13
• Rekuperace, klapky apod.	3 dny	2.9. 13	4.9. 13
• Výroba a montáž potrubí	7 dny	5.9. 13	13.9. 13
• Měření a regulace	7 dny	16.9. 13	24.9. 13
• Odzkoušení + seřízení + zaškolení obsluhy	2 dny	25.9. 13	26.9. 13
VYTÁPĚNÍ	1 den	27.9. 13	27.9. 13
Dodávka a montáž vytápění	1 den	27.9. 13	27.9. 13
DOKONČENÍ STAVBY	0 dny	27.9. 13	27.9. 13

Název činnosti	Plánovaná celková doba	Datum zahájení	Datum ukončení
VYBAVENÍ PRACOVIŠŤ	233 dny	23.1. 13	13.12. 13
ERGONOMICKÝ PLÁN PRACOVIŠŤ	22 dny	30.9. 13	29.10. 13
• Realizace výstavby	15 dny	30.9. 13	18.10. 13
• Kontrola funkčnosti ergonomie	2 dny	21.10. 13	22.10. 13
• Připojení pracoviště na elektroinstalace	3 dny	23.10. 13	25.10. 13
• Sběr dat + řízení procesu	2 dny	28.10. 13	29.10. 13
PLÁN TRANSPORTNÍCH CES	6 dny	30.10. 13	6.11. 13
• Značení transportních cest	2 dny	30.10. 13	31.10. 13
• Realizace transportních cest	4 dny	1.11. 13	6.11. 13
DOPRAVNÍKY	171 dny	1.3. 13	28.10. 13
• Objednávka dopravníků	1 den	1.3. 13	4.3. 13
• Propojení dopravníků	3 dny	21.10. 13	23.10. 13
• Zkouška provozu	2 dny	24.10. 13	25.10. 13
VOZÍKY	170 dny	1.3. 13	25.10. 13
• Objednávka vozíků	1 den	1.3. 13	4.3. 13
• Instalace vozíků	2 dny	21.10. 13	22.10. 13
• Zkouška provozu	2 dny	23.10. 13	24.10. 13
MEI -klíčový stroj pro výrobu	176 dny	1.3. 13	4.11. 13
• Příprava pracoviště na připojení MEI	2 dny	21.10. 13	22.10. 13
• Objednávka MEI	1 den	1.3. 13	4.3. 13
• Instalace MEI	5 dny	23.10. 13	29.10. 13
• Školení pracovníků na MEI	10 dny	1.3. 13	15.3. 13
• Předtestovací provoz	3 dny	30.10. 13	1.11. 13

• Průvodní dokumentace	2 dny	30.10. 13	31.10. 13
STROJNÍ VYBAVENÍ HALY	0 dny	1.11. 13	1.11. 13

Název činnosti	Plánovaná celková doba	Datum zahájení	Datum ukončení
IT	4 dny	21.10. 13	24.10. 13
• Nákup hardwaru 12 ks	1 den	21.10. 13	21.10. 13
• Nákup 6 ks - 32" LCD	1 den	21.10. 13	21.10. 13
• Nákup 3 ks- 46" LC	1 den	21.10. 13	21.10. 13
• Instalace softwaru, aplikací	3 dny	22.10. 13	24.10. 13
• Nákup drobného IT vybavení	1 den	21.10. 13	21.10. 13
OSTATNÍ MOVITÉ VĚCI	1 den	21.10. 13	21.10. 13
• Pracovní stoly	1 den	21.10. 13	21.10. 13
• Židlí	1 den	21.10. 13	21.10. 13
• Nákup ostatního drobného materiálu	1 den	21.10. 13	21.10. 13
TESTOVÁNÍ	17 dny	4.11. 13	26.11. 13
• Celková revize všech přístrojů	5 dny	4.11. 13	8.11. 13
• Zkušební provoz všech přístrojů	5 dny	11.11. 13	15.11. 13
• Zkouška přechodu při výpadku proudu	2 dny	18.11. 13	19.11. 13
• Opravy	5 dny	20.11. 13	26.11. 13
IT VYBAVENÍ A HR	0 dny	26.11. 13	26.11. 13
HUMAN RESOURCE	12 dny	23.1. 13	7.2. 13
• Podání inzerát	2 dny	23.1. 13	24.1. 13
• Výběrové řízení	5 dny	23.1. 13	29.1. 13
• Školení zaměstnanců	5 dny	30.1. 13	5.2. 13
• Standartizace školících podkladů	2 dny	6.2. 13	7.2. 13
DOKONČOVACÍ PROCESY	13 dny	27.11. 13	13.12. 13
• Testovací provoz	8 dny	27.11. 13	6.12. 13
• Zátěžové testy	3 dny	9.12. 13	11.12. 13
DOKONČOVACÍ PROCESY	0 dny	11.12. 13	11.12. 13
• Kolaudace	1 den	12.12. 13	12.12. 13
• Předání projektu	1 den	13.12. 13	13.12. 13
• Projektová dokumentace	0 dny	13.12. 13	13.12. 13

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA D – ROZPOČTY PROJEKTU GLAZING

Rozpočet – 1. Milník Konec administrativní části

VÝSTUPY			OSOBNÍ NÁKLADY				NÁKUP		SLUŽBY	
Název akce	Pracovní akce	Výstup	Realizátor	Počet jednotek	Jednotková cena	Cena celkem	Specifikace nákladů	Cena celkem	Specifikace nákladů	Cena celkem
PROJEKTOVÁ A INŽENYRSKÁ ČINNOST	GEODETICKÉ ZAMĚŘENÍ	POLOHOVIS A VÝŠKOPIS	Odborný konzultant	10	500	5 000 Kč				5 000 Kč
	GEOLOGICKÝ PRŮZKUM	DOKUMENT O GEOLOGICKÉM PRŮZKUMU								60 000 Kč
ÚZEMNÍ POVOLENÍ	SBĚR INFORMACÍ	INFORMACE O SÍTÍCH	Odborný konzultant	20	500	10 000 Kč				
		DOKUMENT O UMÍSTĚNÍ STAVBY								30 000 Kč
	PŘEDÁNÍ DOKUMENTACE ORGÁNŮM ST. SPRÁVY	STANOVISKA ORGÁNŮ								10 000 Kč
		ÚZEMNÍ ROZHODNUTÍ O UMÍSTĚNÍ STAVBY								40 000 Kč
STAVEBNÍ POVOLENÍ	SBĚR INFORMACÍ PRO STA. POVOLENÍ	DOKUMENTACE PRO STAVEBNÍ POVOLENÍ	Odborný konzultant	30	500	15 000 Kč				45 000 Kč
		STANOVISKA SPRÁVČŮ SÍTĚ	Odborný konzultant	40	500	20 000 Kč				
		STANOVISKA ORGÁNŮ STÁTNÍ SPRÁVY								20 000 Kč
		STAVEBNÍ POVOLENÍ								100 000 Kč
KLÍČOVÝ DODAVATEL	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	SPECIFIKACE POŽADAVKŮ	Projektový t/m	6	500 Kč	3 000 Kč				
		DOKUMENTACE POŽADAVKŮ	Vedoucí projektu	8	500 Kč	4 000 Kč				
		UZAVŘENÍ SMLOUVY	Vedoucí projektu	6	500 Kč	3 000 Kč				
KONEC ADMINI. ČÁSTI	KOMPLETACE DOKUMENTŮ	PROJEKTOVÝ PLÁN	Projektový t/m	220	500 Kč	110 000 Kč				
CELKOVÉ NÁKLADY						170 000 Kč				310 000 Kč

Rozpočet – 2. a 3. Milník Konec povrchových úprav, Dokončení hrubé stavby

VÝSTUPY			OSOBNÍ NAKLADY				SLUŽBY	
Výsledky fáze	Pracovní akce	Výstupy	Realizátor	Počet jednotek	Jednotková cena	Cena celkem	Specifikace základů	Cena celkem
UZESNÍ PRÁCE		PŘIPRAVENÝ PŮVRCH						
		OPRAVA PLANĚ						80 000 Kč
		VÝROBY						80 000 Kč
		ZKOUŠKA ZHUTNĚNÍ PLANĚ PŘEJÍMA						20 000 Kč
ZÁKLADANI		ZÁKLADOVÉ KONSTRUKCE						
		BEONĚNÍ STĚN ZHOTOVĚNÍ KONSTRUKCÍ	Technický 80001 (1%)	3	2000	6 000 Kč		99 000 Kč
SVAZE KONSTRUKCE		SO						
		VYTĚŽENÍ NOSNÝCH + ODVODNĚNÝCH SO STUŽENÍ VOJENICE SOVNĚ PRÁČKY						2 710 000 Kč
								100 000 Kč
STŘECHA		HOTOVÁ STŘECHA						
		OCELOVÉ PŘÍHRADOVÉ KADY						860 000 Kč
		TRAPÉZOVÉ PLOCHY TERÉNA (OLACE STŘECHY)						170 000 Kč
								200 000 Kč
		KLEPÍŘSKÉ PRÁCE						70 000 Kč
		PRÁČKY BRÝTOVA BLEŠKOVAC						200 000 Kč
			Technický 80001 (1%)	5	2000	10 000 Kč		30 000 Kč
VÝKLADOVÉ PRÁCE		ODSTRANĚNÍ HRUBÉ STAVBY						
		SOVA OVĚŘE						100 000 Kč
		VRATA	Technický 80001 (1%)	1	1500	1 500 Kč		80 000 Kč
			Technický 80001 (1%)	1	1500	1 500 Kč		170 000 Kč
Celkem N						19 000 Kč		4 081 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozpočet – 4. Milník Dokončení stavby

VÝ STUPE			OSOBNÍ NÁKLADY				SLUŽBY	
Vý sledky fáze	Pracovní zápis	Vý stupy	Realizátor	Počet jednotek	Jednotková cena	Cena celkem	Specifikace nákladů	Cena celkem
ELEKTRICKÉ ROZVODY		ELEKTROINSTALACE						
		Hlavní a podružné rozvaděče						310 000 Kč
		KABELAŽ						300 000 Kč
		OSVĚTLENÍ						180 000 Kč
		REVIZE	Koordinátor BOZP	16	500 Kč	8 000 Kč		22 000 Kč
POVRCHOVÉ ÚPRAVY		ZATEPLENÍ + OMÍTKY						
		VNITŘNÍ OMÍTKY						120 000 Kč
		VNĚJŠÍ OMÍTKY + ZATEPLENÍ						440 000 Kč
		MALÍŘSKÉ PRÁCE						40 000 Kč
VODNÍ ZDROJE V BUDOVĚ		VODA A KANALIZACE						
		NAPOJENÍ NA ZDROJ VODY						200 000 Kč
		CHLADICÍ VODA- ROZVOD						120 000 Kč
		ROZVOD TEPLÉ A STUDENÉ VODY						60 000 Kč
		KANALIZACE + SPLAŠKOVÁ CHEMICKÉ ODPADY	Koordinátor BOZP	4	500 Kč	2 000 Kč		90 000 Kč 38 000 Kč
POVRCHOVÉ ÚPRAVY V BUDOVĚ		PODLAHY						
		IZOLACE - OCHRANA PROTI VODĚ						100 000 Kč
		DRÁTKOVETONOVÁ PODLAHA						380 000 Kč
		EPOXIDOVÝ NÁTĚR						270 000 Kč
ÚPRAVA VZDUCHU		KLIMATIZACE A VZDUCHOTENIKA						
		KLIMATIZAČNÍ JEDNOTKA						450 000 Kč
		REKUPERACE, KLAPKY						180 000 Kč
		VÝROBA A MONTÁŽ POTRUBÍ						200 000 Kč
		MĚŘENÍ A REGULACE						250 000 Kč
		ODKOUŠENÍ, SERÍZENÍ A						40 000 Kč
VYTÁPĚNÍ		DOKONČENÍ STAVBY						
		TOPENÍ						125 000 Kč
		KONTROLA	Technický dozor	5	1 000 Kč	5 000 Kč		
Celkem náklady	Celkem náklady					16 000 Kč		3 915 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozpočet – 5. Milník – Strojní vybavení haly

VÝSTUPY			OSOBNÍ NAKLADY				SLUŽBY		NÁKUP	
Výsledky fáze	Pracovní akce	Výstupy	Realizátor	Počet jednotek	Jednotková cena	Cena celkem	Specifikace nákladů	Cena celkem	Specifikace nákladů	Cena celkem
ERGONOMICKÝ PLÁN PRACOVIŠŤ		PŘIPRAVENÁ PRACOVIŠŤE								
	VÝSTAVBA PRACOVIŠŤ		Odborný konzultant	120	500 Kč	60 000 Kč		215 000 Kč		
	KONTROLA FUNKČNOSTI		Odborný konzultant	2	1 000 Kč	2 000 Kč				
	PŘIPOJENÍ NA ELEKTROINSTALACI		Odborný konzultant	40	500 Kč	20 000 Kč				
	ŘÍZENÍ PROCESU+ SBĚR DAT		Procesní/technik	6	500 Kč	3 000 Kč				
PLÁN TRANSPORTNÍCH CEST		REALIZACE TRANSPORTNÍCH CEST								
	ZNAČENÍ		Odborný konzultant	16	500	8 000 Kč			nákup barev	2 000 Kč
	REALIZACE			20	500	10 000 Kč				
DOPRAVNÍKY		DOPRAVNÍKY PŘIPRAVENY PRO VÝROBU								
	NÁKUP + DODÁNÍ								dopravníky	1 200 000 Kč
	PROPOJENÍ			120	500	60 000			materiál	30 000 Kč
	ZKOUŠKA PROVOZU		Procesní/technik	16	500	8 000 Kč		2 000 Kč		
VOZÍKY		VOZÍKY PŘIPRAVENY PRO VÝROBU								
	NÁKUP + DODÁNÍ									2 400 000 Kč
	INSTALACE		Odborný konzultant	120	500	60 000 Kč		35 000 Kč		
	ZKOUŠKA PROVOZU							5 000 Kč		
MEI		MEI PŘIPRAVEN K VÝROBĚ								
	NÁKUP + DODÁNÍ									1 750 000 Kč
	PŘÍPRAVA NA PŘIPOJENÍ		Zahraniční odborný konzultant	16	1000	16 000 Kč				
	INSTALACE			84	1000	84 000 Kč			ostatní materiál	10 000 Kč
	ŠKOLENÍ		Školitel	80	1000	80 000 Kč		20 000 Kč		
	NÁVODY NA ÚDRŽBU							10 000 Kč		
	PŘEDTESTOVACÍ PROVOZ							30 000 Kč		
Celkem náklady						411 000 Kč		317 000 Kč		5 392 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozpočet 6. Milník – Dokončovací procesy

fáze	VÝSTUPY		OSOBNÍ NÁKLADY				SLUŽBY		NÁKUP	
	Pracovní akce	Výstupy	Realizátor	Počet jednotek	Jednotková cena	Cena celkem	Specifikace nákladů	Cena celkem	Specifikace nákladů	Cena celkem
IT KOMPONENTY		VYBAVENÁ HALA IT								
	HARDWARE								12 ks	400 000 Kč
	LCD 32"								6 ks	500 000 Kč
	LCD 46"								3 ks	600 000 Kč
	INSTALACE SOFTWARU A APLIKACÍ		Zahraniční odborný konzultant	24	1000	24 000 Kč	Faktická instalace	60 000 Kč		16 000 Kč
OSTATNÍ IT									250 000 Kč	
OSTATNÍ MOVITÉ VĚCI		CELKOVĚ VYBAVENÁ VÝROBNÍ HALA								
	PRACOVNÍ STOLY								40 ks	250 000 Kč
	ŽIDLE								50 ks	60 000 Kč
	OSTATNÍ DROBNÝ MATERIÁL									40 000 Kč
TESTOVÁNÍ		ZREVIDOVANÉ, OPRAVENÉ OTESTOVANÉ PŘÍSTROJE								
	REVIZE PŘÍSTROJŮ		Odborný technik + zahr. technik	40	1000	40 000 Kč		10 000 Kč		
	ZKUŠEBNÍ PROVOZ							10 000 Kč	Polotovary	10 000 Kč
	ZKOUŠKA PŘECHODU PŘI VÝPADKU EL. PROUDU OPRAVY A KOREKCE							20 000 Kč		
HUMAN RESOURCE		KVALIFIKOVANÁ PRACOVNÍ SÍLA PRO VÝROBU								
	PODÁNÍ INZERÁTŮ		Personalista	8	500	4 000 Kč	reklama	16 000 Kč		
	VYBĚROVÉ ŘÍZENÍ		Personalista	40	500	20 000 Kč				
	ŠKOLENÍ		Vedoucí směn	250	500	125 000 Kč				25 000 Kč
	ŠKOLÍCÍ PODKLADY - DOKUMENT							10 000 Kč		
FINÁLNÍ PROCESY		DOKONČENÝ A PŘEDANÝ PROJEKT								
	TESTOVACÍ PROVOZ - CELKOVÝ						N spojeně s v/robou	30 000 Kč	Polotovary	70 000 Kč
	ZÁTĚŽOVÉ TESTY		Procesní technik	20	500	10 000 Kč			Polotovary	40 000 Kč
	KOLAUDACE							20 000 Kč		
	PŘEDÁNÍ PROJEKTU						Cestovné	10 000 Kč		
	PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE UPRAVENÁ O KOREKCE		vedoucí projektu	40	500	20 000 Kč				
Celkem náklady						243 000 Kč		196 000 Kč		2 261 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

**PŘÍLOHA E - VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, ROZVAHA S PROJEKTEM GLAZING,
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, ROZVAHA BEZ PROJEKTU GLAZING –
OČEKÁVANÁ VARIANTA A PESIMISTICKÁ VARIANTA SCÉNÁŘE**

Výkaz zisku a ztráty v případě očekávaná varianta scénáře s plánovou investicí

ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výkony (výnosy)	765 892	805 791	823 405	826 609	826 518	826 951
Výkonová spotřeba	298 698	314 258	321 128	322 378	323 169	314 241
Osobní náklady	292 639	301 246	304 963	314 112	313 021	313 520
Ostatní provozní náklady	2 659	2 786	2 989	2 992	3 021	3 152
Odpisy HIM a NIM	96 999	98 564	99 685	102 771	106 044	108 937
Úrokové náklady	429	489	520	662	580	542

Výkaz zisku a ztráty v případě očekávané varianty scénáře bez plánované investice

ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výkony (výnosy)	765 892	781 562	796 449	799 653	799 562	799 995
Výkonová spotřeba	298 635	305 051	310 885	312 188	312 925	303 998
Osobní náklady	292 639	298 542	302 152	312 542	310 989	311 110
Ostatní provozní náklady	2 659	2 510	2 710	2 721	2 852	2 841
Odpisy HIM a NIM	96 999	97 345	97 203	100 289	104 255	107 148
Úrokové náklady	429	199	301	515	506	542

Důležité položky rozvahy v případě očekávané varianty scénáře s plánovanou investicí

POLOŽKA/ ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zásoby	189 362	190 523	193 362	198 386	198 364	198 468
Krátkodobé pohledávky	202 321	210 047	230 426	231 532	232 512	232 612
Krátkodobý finanční majetek	8 794	8 569	8 695	8 642	8 612	8 241
Krátkodobé závazky	178 831	181 941	180 241	180 521	180 451	185 652

Důležité položky rozvahy v případě očekávané varianty scénáře bez plánované investice

POLOŽKA/ ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zásoby	189 362	187 575	191 148	191 917	191 895	191 999
Krátkodobé pohledávky	202 321	201 521	220 215	215 201	225 102	222 451
Krátkodobý finanční majetek	8 794	8 421	8 562	8 120	8 123	8 152
Krátkodobé závazky	178 831	175 421	176 452	175 645	176 895	177 584

Výkaz zisku a ztráty v případě pesimistické varianty scénáře s plánovou investicí

ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výkony (výnosy)	765 892	805 791	823 405	826 609	826 518	826 951
Výkonová spotřeba	298 698	314 258	321 128	322 378	323 169	314 241
Osobní náklady	292 639	301 246	304 963	314 112	313 021	313 520
Ostatní provozní náklady	2 659	2 786	2 989	2 992	3 021	3 152
Odpisy HIM a NIM	96 999	98 564	99 685	102 771	106 044	108 937
Úrokové náklady	429	489	520	662	580	542

Výkaz zisku a ztráty v případě pesimistické varianty scénáře bez plánované investice

ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výkony (výnosy)	765 892	793 677	796 449	799 653	799 562	799 995
Výkonová spotřeba	298 635	309 655	310 885	312 188	312 925	303 998
Osobní náklady	292 639	298 542	302 152	312 542	310 989	311 110
Ostatní provozní náklady	2 659	2 510	2 710	2 721	2 852	2 841
Odpisy HIM a NIM	96 999	97 345	97 203	100 289	104 255	107 148
Úrokové náklady	429	199	301	515	506	542

Důležité položky rozvahy v případě pesimistické varianty scénáře s plánovanou investicí

POLOŽKA/ ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zásoby	189 362	190 523	193 362	198 386	198 364	198 468
Krátkodobé pohledávky	202 321	210 047	230 426	231 532	232 512	232 612
Krátkodobý finanční majetek	8 794	8 569	8 695	8 642	8 612	8 241
Krátkodobé závazky	178 831	181 941	180 241	180 521	180 451	185 652

Důležité položky rozvahy v případě pesimistické varianty scénáře bez plánované investice

POLOŽKA/ ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zásoby	189 362	188 521	191 148	191 917	191 895	191 999
Krátkodobé pohledávky	202 321	201 521	220 215	215 201	225 102	222 451
Krátkodobý finanční majetek	8 794	8 125	8 562	8 120	8 123	8 152
Krátkodobé závazky	178 831	179 521	176 452	175 645	176 895	177 584

Zdroj: Vlastní zpracování

ABSTRAKT

JÁROVÁ, R. *Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě Rodenstock ČR s.r.o.* Diplomová práce : Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, s. 120, 2012

Klíčová slova: Strategický plán, Podrobný plán projektu, Analýza rizik, Návrh návratnosti investice, Stanovení výkonnostních indikátorů pro operativní controlling projektu.

Předložená práce je zaměřena na strategické a operativní řízení podniku. Tématem je identifikace klíčových ukazatelů výkonnosti investičního projektu rozšiřování výroby Rodenstocku ČR s.r.o. v letech 2012-2013. Klíčové ukazatele výkonnosti vychází z podrobného plánování projektu a rizikové analýzy investiční fáze projektu. Následující část vyhodnocuje možné scénáře investiční fáze projektu a jejich vliv na provozní fázi. Výstupem práce je identifikace klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které musí controllingové oddělení Rodenstocku ČR s.r.o. sledovat.

ABSTRACT

JÁROVÁ, R. *Setting of efficiency indicators for strategic controlling in company: Rodenstock The Czech Republic Ltd.* Diploma thesis : Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, p. 120, 2012.

Keywords: Strategic plan, Detailed project planning, Risk analysis, Return on investment, Setting of efficiency indicators for operational project controlling.

The diploma thesis is focused on strategic and operational company management. The underlying objective is an identification of the principle efficiency indicators for the investment project during production expansion of Rodenstock The Czech Republic Ltd. in 2012-2013. The crucial efficiency indicators result from a detailed project planning and from a risk analysis of the investment project phase. The following part analyzes possible scenarios of investment project phase and their influence on the running phase. The thesis output is the identification of key efficiency indicators (KPI). All indicators need to be monitored by controlling department of Rodenstock The Czech Republic Ltd.

