



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH TVORBY PLÁNOVACÍ ZÁKLADNY PRO VYBRANÝ PODNIK

PROPOSAL FOR THE CREATION OF A PLANNING BASE FOR THE SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Iveta Smrčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Iveta Smrčková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh tvorby plánovací základny pro vybraný podnik

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

-výrobní program

-výrobní proces

-zakázky

Cíle práce,

Analýza současného stavu základny pro plánování

Vyhodnocení teoretických východisek pro řešení

Vlastní návrhy řešení

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh změn plánovací základny pro řízení výrobního podniku vzhledem k řízení výrobního procesu s výběrem vhodného informačního produktu.

Základní literární prameny:

FIALA, P. Modelování a analýza produkčních systémů. Praha Profesional Publishing 2002, 259 s. ISBN 80-86419-19-3.

JUROVÁ, M. Organizace přípravy výroby. 2.vyd. přepracované a rozšířené, Brno CERM, akademické nakladatelství 2015, 124 s. ISBN 978-80-214-5247-3.

JUROVÁ, M. et al. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 9788026500599.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

WÖHE, G. a E.KISLINGEROVÁ Úvod do podnikového hospodářství. Praha C.H.Beck 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřená na aplikaci a návrh souhrnného plánu ekonomických výsledků v podmínkách konkrétního podnikatelského subjektu. Tím je Logaritma a.s., která se pohybuje na trhu automotive, tedy automobilového průmyslu. Obsahem je rozložení ročního hospodářského plánu do měsíčního a čtvrtletního vykazování včetně evidence ekonomických údajů s ohledem na platnou legislativu. Podpora systému plánování a vykazování vhodným výběrem informačního systému. Jsou vymezena teoretická východiska.

Abstract

This thesis is focused on the application and the drafting of the summary plan for the economic results in terms of a business entity. This Logaritma a.s., which operates on the market automotive, therefore automotive industry. Content is the disintegration of summary plan on the monthly and quarterly reporting, including the records of the economic statement with regard to the current legislation. Support for the system of the planning and reporting through the appropriate selection of the information system. They theoretical solutions are defined.

Klíčová slova

výkazy, plány, informační systém, procesní řízení

Key words

statements, plans, information system, business process management

Bibliografická citace

SMRČKOVÁ, I. *Návrh tvorby plánovací základny pro vybraný podnik*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 84 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Moje velké poděkování patří paní profesorce Ing. Marii Jurové, CSc., za vedení mé bakalářské práce, za její čas, odborné a cenné rady. Dále společnosti Logaritma a.s., za všechny poskytnuté materiály a informace pro zpracování mé práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Podnikatel, podnikání.....	13
2.1.1 Střední podnik.....	13
2.2 Organizační struktura.....	14
2.3 Ekonomická struktura.....	15
2.4 Proces.....	16
2.4.1 Procesní mapa.....	16
2.5 Procesní řízení.....	16
2.6 Kapitálové společnosti.....	17
2.7 Rozpočty.....	17
2.8 Fáze řízení.....	18
2.8.1 Plánování.....	19
2.8.2 Realizace.....	20
2.8.3 Controlling.....	21
2.8.4 Informace.....	21
2.8.5 Koordinace.....	22
2.9 Informační systém.....	23
2.10 ERP systémy.....	23
2.11 Analýza marketingového prostředí.....	23

2.11.1	Mikroprostředí	23
2.11.2	Makroprostředí.....	25
2.12	Výrobní činnost	26
2.13	Průmysl 4.0.....	27
2.14	Rozvaha	28
2.15	Výsledovka (výkaz zisku a ztát).....	28
2.16	Výkaz cash-flow	29
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	30
3.1	O společnosti.....	30
3.2	Výrobní program firmy	34
3.3	Organizační struktura	36
3.4	Informační systém výroby.....	38
3.5	Zákazníci	38
3.6	Současný stav plánovací základny společnosti	39
3.7	Analýza marketingového prostředí	41
3.7.1	Mikro prostředí	41
3.7.2	Makro prostředí (PEST analýza)	43
3.8	SWOT analýza	46
3.9	Závěry analýz	47
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	48
4.1	Procesní řízení.....	48
4.1.1	Procesní mapa	49

4.1.2	Finanční řízení	52
4.2	Plánovací základna	54
4.2.1	Plánování	54
4.2.2	Vykazování	55
4.3	Výběr informačního systému	57
4.3.1	ABRA G4	58
4.3.2	QI	59
4.3.3	HELIOS Orange	60
4.4	Podmínky realizace	64
4.5	Přínosy realizace	67
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	72
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	76
	SEZNAM GRAFŮ	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK	80
	SEZNAM PŘÍLOH	81

ÚVOD

Pro závěrečnou, bakalářskou práci jsem si vybrala akciovou společnost Logaritma a.s., která je výrobním podnikem, který podniká na trhu automotive, tedy automobilového průmyslu.

Jedná se o podnik střední velikosti, tj. do 250 zaměstnanců, který se snaží si udržet prosperitu na trhu. Střední podniky přispívají k růstu národního hospodářství tím, že jsou schopny se rychle přeorientovat na další specifický produkt nebo službu a spolu s těmi malými vytvářejí pracovní místa, tím přispívají k samoregulaci trhu a rozvoji měst a obcí. Města a obce tyto podniky podporují a ti z toho mohou těžit.

Pro výrobní podnik, je kromě řízení výroby, zásob a logistiky nezbytné plánování a následné vykazování ekonomických údajů. Důležitá je i průběžná práce s plány a schopnost reakce na změny. Naopak při vykazování ekonomických údajů je potřeba výkazům porozumět a umět s nimi pracovat.

Systém ekonomického plánování a vykazování, včetně řízení controllingu je nezbytný především pro management společnosti, který tato data potřebuje jednak pro operativní řízení společnosti, ale také pro strategické rozhodování a směřování společnosti.

Přechod z funkčního přístupu na procesní přístup ve společnosti přinese rozvoj a optimalizaci chodu organizace. Společnost se stane efektivnější, účelovější a hospodárnější v reakci na požadavky svých klientů. Procesní přístup se zaměřuje kromě výsledku práce také na cestu, kterou bylo výsledku dosaženo.

V současné době jsou informační technologie na vysoké úrovni a jsou nedílnou součástí všech velkých podniků. Malé a střední podniky ještě v mnoha případech nemají vhodně zvolený informační systém, který by odpovídal potřebám společnosti. Vhodný informační systém je nahrazován textovými a tabulkovými editory. Pro zefektivnění každodenní práce zaměstnanců a managementu společnosti je nezbytné přejít od softwaru typu Microsoft Excel a Microsoft Word k ucelenému počítačovému hardwaru se souvisejícím softwarem v podobě svědomitě vybraného informačního systému. Ucelený informační systém lze pořídit buď jako produkt na míru dané společnosti, nebo jako

univerzální hotové řešení. Před koupí systému je potřeba provést důkladnou analýzu, ze které bude patrné, jakou možnost pořízení společnost zvolí. Informační systém podpoří systém plánování a vykazování, tedy zavedení návrhu plánovací základny do každodenního chodu společnosti. Investice do informačního systému, pomůže společnosti k získání konkurenční výhody.

Práce se skládá z několika částí. Nejdříve budou v druhé kapitole vymezena teoretická východiska, která budou využita v praktické části, konkrétně ve třetí kapitole. Poté bude blíže představena samotná společnost, okolí společnosti a zanalyzován současný stav plánování a vykazování. Poslední, čtvrtá kapitola se bude věnovat návrhům řešení, přínosům těchto řešení pro společnost a podmínkám pro realizaci navržených řešení.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je tvorba návrhu systému plánování, včetně vykazování souhrnných ekonomických výsledků výrobní společnosti Logaritma a.s. Nastavení plánovacího systému dle podmínek společnosti pro realizaci.

Podpora v podobě vypracování návrhu směrnice pro plánování, včetně vykazování ekonomických údajů. Vytvoření souhrnného plánu. Implementace do standartního denního vykazování a práce s ekonomickými výsledky společnosti.

Změna přístupu k řízení organizace z funkčního na procesní přístup.

Návrh změny plánovací základny bude podpořen výběrem vhodného informačního systému, volbou patřičného dlouhodobého dodavatele.

Částečné/vedlejší cíle jsou následující:

- vymezení teoretických východisek práce – uvedení základních pojmů k pochopení informací v této práci,
- popis podnikání – seznámení se společností Logaritma a.s.,
- analýza současného stavu – analýza společnosti a jejího okolí prostřednictvím metod,
- závěry analýz,
- vlastní návrhy řešení – na základě provedených analýz,
- podmínky realizace,
- přínosy realizace.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Podnikatel, podnikání

Podnikatel je ten, který realizuje podnikatelské aktivity, přičemž buď riskuje ztrátu svého kapitálu, nebo svůj kapitál může rozšířit. Je to osoba ochotná podstoupit rizika vedoucí k dosažení stanovených cílů. Podnikatel tedy nese riziko, přebírá odpovědnost, investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno (Veber, Srpová, 2005, s. 16).

Základním motivem podnikání je situace, kdy výnosy převyšují náklady a dochází k vytváření zisku. Nejdůležitější je pro podnikatele zákazník, jeho potřeby, požadavky, preference. Tyto potřeby a požadavky jsou ze strany podnikatele uspokojovány v podobě výrobků, či služeb. Výrobky a služby jsou nabízeny na trhu, což znamená, že podnikatel musí čelit riziku. Na počátku každého podnikání, musí podnikatel vložit do své činnosti určité množství kapitálu. Velikost takto vloženého kapitálu, ať vlastního, nebo cizího, se odvíjí od předmětu podnikání. Podnikatel se snaží vložený kapitál, především ten vlastní, zhodnocovat (Synek, 2006, s. 3).

2.1.1 Střední podnik

Střední podnik je podnik, mající 50-249 pracovníků. Ve struktuře všech podniků, je těch malých a středních drtivá většina. Malé a střední podniky jsou flexibilní, rychle a efektivně se přizpůsobí měnícím se podmínkám. Pro tyto podniky není typické, že by je vlastnily zahraničními subjekty, výsledky podnikání zůstávají v regionu, popřípadě státě. Malé a střední podniky jsou omezeny v tom, že mají slabší pozici v boji o státní zakázky a většinou si nemohou dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery (Veber, Srpová, 2005, s. 21-22).

K určení velikosti podniku se nepoužívá pouze počet zaměstnanců, ale také výše majetku či roční obrat. Neexistuje však jednotná horní hranice, která by tyto podniky vymezovala. Střední podnik je ten, který má roční obrat 11–50 milionů euro a celková aktiva 11–43 milionů euro (Synek, 2006, s. 347).

Výhodou středních podniků může být jednodušší řídicí struktura, větší citlivost na nároky trhu, aktivita na inovačním procesu (Synek, 2006, s. 348).

Nevýhodou, respektive slabou stránkou středního podniku může být nízký tržní podíl, vyšší náklady na respektování technických předpisů (Synek, 2006, s. 349).

2.2 Organizační struktura

Rozpoznání pravomoci a odpovědnosti útvarů v procesu tvorby výkonů, kde je důležitá vertikální podřízenost a horizontální návaznost (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 46).

Organizační struktura vytváří prostor pro realizaci strategie. Každý má svoji roli, kterou musí splnit při plnění strategie podniku. Úroveň komunikace podstatně podmiňuje organizační strukturu. Komunikací je myšlen kvalitní informační a komunikační systém (Synek, 2006, s. 137).

„Organizační struktura definuje funkční role a vztahy v podnikových procesech.“ (Synek, 2006, s. 139)

Pravomoc propojuje organizační jednotky, pomocí nichž jsou definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Díky těmto vztahům může být uskutečňována koordinace organizačních jednotek (Synek, 2006, s. 141).

Uvažujeme následující způsoby uspořádání:

- liniový systém,
- funkcionální systém,
- liniově štábní systém (Synek, 2006, s. 141).

U liniového systému má každý podřízený vždy pouze jednoho nadřízeného. U funkcionálního systému dostává podřízení příkazy od několika nadřízených, ti se specializují buď na funkci, nebo na objekt. Tyto dva systémy se kombinují a vznikají liniově štábní systémy (Synek, 2006, s. 142).

Postup při tvorbě organizační struktury

Definují se funkční role, tzv. kdo, a především co bude nositel činnosti vytvářet. Určuje se také, jaká bude dělba práce a jsou stanoveni její nositelé. Každý nositel má za svoji práci odpovědnost. Velikost odpovědnosti je závislá na postavení činnosti v procesní struktuře. Každý nositel musí mít potřebnou pravomoc pro uskutečnění činnosti (Synek, 2006, s. 139).

2.3 Ekonomická struktura

Ekonomická struktura organizace navazuje na organizační strukturu, využívá motivační nástroje odpovědnostního řízení. Výsledkem je ekonomická struktura, skládající se z jednotlivých prvků – tzv. odpovědnostní střediska (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 320).

Podle rozsahu pravomoci a odpovědnosti se rozlišují tři úrovně odpovědnostních středisek:

- nákladové/výnosové středisko,
- ziskové středisko,
- investiční středisko (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 321).

Nákladové středisko – je takový typ střediska, kde mohou pracovníci ovlivnit výši nákladů, které vznikají v důsledku jejich činnosti. Nákladové středisko má nízkou úroveň pravomoci a odpovědnosti, to však neznamená, že jsou určena pouze pro malé jednotky, může jím být například celý výrobní závod (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 322).

Výnosové středisko – je takový typ střediska, kde mohou pracovníci ovlivnit výši externích výnosů. Nemají vliv na náklady spojené s tvorbou výkonů, většinou nemají ani pravomoc určovat prodejní ceny výkonů. Na rozdíl od nákladového střediska může to výnosové vstupovat do vztahů se zákazníky a tím pádem mít vliv na objem a strukturu prodaných výkonů. Příkladem výnosového střediska je například oddělení v obchodním centru (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 323).

2.4 Proces

Důležitý pojem, související s organizační strukturou činností podniku. Proces je řada prakticky a časově navázaných činností. Tyto činnosti se dějí v daném pořadí a výsledkem je realizace výkonu. Proces znamená transformaci vstupů na výstupy, tvoří hodnotu pro zákazníka (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 55).

„Proces je způsob transformace vstupů na požadované výstupy.“ (Fiala, 2002, s. 12)

2.4.1 Procesní mapa

Procesní mapa, někdy nazývána také mapa procesů či vyhodnocování hodnot, je nástroj definující logickou řadu akcí nebo procesů v rámci vymezeného rozsahu. Je vytvářena jako vizuální nástroj, který je lépe pochopitelný než písemný popis (Platkus, 2014).

Použité vizuální nástroje musí být jednoduché a uživatelsky přívětivé tomu, aby zaměstnanci dosahovali vynikajících výsledků. Musí být použita preventivní a nápravná opatření k tomu, aby byla procesní mapa neustále aktuální (Platkus, 2014).

Sestavení smysluplné mapy procesu musí být pečlivě zváženo vzhledem k celému procesu. Je nutné stanovit hranice procesu a očekávané výsledky. Dále je třeba si určit cílové hodnoty a tresty za odchylky od těchto hodnot. Procesní mapy jsou v podstatě hierarchické a je možné a často nezbytné procesní mapu rozdělit na podrobné sub mapy (Senders, Ross, Coleman, 1999).

2.5 Procesní řízení

Procesní řízení zdůrazňuje vzájemnou provázanost činností a přínos těchto činností pro organizaci (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 55).

Procesní řízení vychází ze skutečnosti, že produkt vzniká v procesu transformace, je bráno z celkového pohledu na proces transformace zdrojů na produkty. Procesní řízení lze realizovat v několika hladinách podle míry rozlišení, od celého podniku, který je brán jako jediný proces, přes jednotlivé procesy, přes jednotlivé operace, až po konkrétní události (Fiala, 2002, s. 14).

2.6 Kapitálové společnosti

Název je odvozen od toho, že společník není zainteresován v podnikání osobně, nýbrž kapitálově. Společník ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu. Mezi kapitálové společnosti patří v České Republice Společnost s ručením omezeným, zkráceně s.r.o. či spol. s.r.o. a akciová společnost a.s., popřípadě akc. spol. (Synek, 2006, s. 75).

Společnost s ručením omezeným

Tato kapitálová společnost může být založena jak fyzickou, tak právnickou osobou, jedním nebo několika společníky. Nejvyšším orgánem je valná hromada. Jednatel, či jednatele tvoří statutární orgán. Pokud je ve společenské smlouvě určeno, tak je na valné hromadě volena dozorčí rada (Synek, 2006, s. 75).

Akciová společnost

V akciové společnosti má svůj základní kapitál rozdělen do určitého množství akcií, které mají určitou nominální hodnotu. Akciovou společnost může založit jeden člověk, jakožto právnická osoba, nebo několik zakladatelů. Nejvyšším orgánem je valná hromada, teda shromáždění všech akcionářů. Valná hromada volí statutární orgán, kterým je představenstvo a také nejvyšší kontrolní orgán, kterým je dozorčí rada (Synek, 2006, s. 75-76).

Akcie – je cenný papír, který spojuje akcionáře s akciovou společností. Akcie dává akcionáři právo podílet se na řízení společnosti, právo podílet se na zisku akciové společnosti a v opačném případě na likvidačním zůstatku. Akciová společnost může vydávat několik druhů akcií a to:

- kmenové (společné) akcie,
- prioritní (přednostní) akcie,
- zaměstnanecké akcie (Synek, 2006, s. 77).

2.7 Rozpočty

Řídící pracovníci při řízení podniku využívají mnoho nástrojů, které jsou vzájemně propojeny v systému plánů a rozpočtů. Rozpočetnictví, je poměrně samostatná

problematika, jejímž úkolem je sestavení a vyhodnocení rozpočtů. Pro kvalitní sestavení rozpočtu je nutné zkoordinovat všechny činnosti organizace do jednoho, zharmonizovat úmysly a očekávání jednotlivých středisek (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 349).

Zastřešením rozpočtů je tzv. podnikový rozpočet nebo finanční plán. Krátkodobý rozpočet jako například rozpočtová výsledovka, rozvaha, rozpočet peněžních příjmů a výdajů, je nástrojem pro uskutečnění cílů celého podniku. Při sestavování plánů, většinou ročních, je nutné vyjít ze strategických plánů a rozpočtů, týkajících se téhož období (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 350).

Rozpočetnictví se odlišuje od finančního plánu hlavně tím, že finanční plán je dokládán podrobnými propočty. Dá se nazvat převodním můstkem mezi finančním a operativním plánem na jedné straně a finančním plánem, bilančním a kalkulačním systémem na straně druhé. Nejbližší má rozpočetnictví k předběžné kalkulaci (Jurová, 2013, s. 53).

Kontrola rozpočtu

Řídící pracovníci porovnávají výši skutečně vynaložených nákladů/výnosů s výší předem stanovených nákladů/výnosů. Tímto řídící pracovníci zjistí, které náklady/výnosy se nevyvíjí podle rozpočtů a těm je nutno věnovat pozornost (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 354).

2.8 Fáze řízení

Podstata řízení tkví v tom, že řídící pracovník, který je zároveň řídicím subjektem, působí na systém nebo proces jako řízený objekt. Řízení má několik fází:

- plánování,
- realizace,
- kontrola,
- informace,
- koordinace (Wöhe, Kislingerová, 2007, s. 61).

Řízení je v podstatě neustále se opakující proces:

plánování	→	• stanovit cíl	• určit požadované hodnoty,
organizace	→	• zadat úkol	• motivace,
realizace	→	• provést/vykonat,	
kontrola	→	• porovnat skutečnost a plán,	
		• zjistit skutečné hodnoty (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007).	

2.8.1 Plánování

„Podnikové plánování má za úkol sestavit uzavřený systém dílčích plánů, ve kterých je obsaženo písemně formulované stanovení vypracovaných cílů, opatření a činností potřebných k jejich realizaci.“ (Vollmuth, 1999. s. 25)

Plánování je činnost zaměřená na budoucnost organizace. Plánování určuje, čeho má být dosaženo, jak toho má být dosaženo, určuje to, co se má stát. Výsledkem plánování je plán. Je to činnost, která se využívá při realizaci strategií, protože plán poskytuje přístup k dosažení námi zvolených cílů. Plán musí reagovat na změny vnitřních i vnějších podmínek, to znamená, že se musí s výsledky analýz měnit (Synek, 2006, s. 161).

Pojem plánování je v anglosaské oblasti chápán jako obecný proces, který formuluje cíle a stanovuje cesty k jejich dosažení. Plán je brán jako přesně daný výstup, vyjadřující naturálně stanovené cíle (Král, 2006, s. 264).

Podnikové plánování je charakterizováno těmito rysy:

- orientace na cíl,
- tvůrčí charakter plánů,
- orientace na budoucnost,
- procesní orientace (Vollmuth, 1999, s. 25).

Operativní plánování

Operativní plánování se převážně vztahuje na jeden hospodářský rok. Jedná se o plánování krátkodobé, proto by všechny důležité údaje měly být rozpracovány dopodrobna. V každém plánu a rozpočtu (budget) se určí, jaké aktivity se mají podnikovým vedením v nadcházejícím hospodářském roce uskutečnit (Vollmuth, 1999, s. 28).

Jednotlivé plány by měly být rozděleny na dílčí plány, rozděleny do 12 měsíců. Tímto rozdělením získáme lepší pohled na hospodářskou činnost podniku. Tímto lze lépe posoudit odchylky od plánu a rychleji zpracovat nápravná zařízení. Díky tomu je zaručeno lepší operativní řízení podniku (Vollmuth, 1999, s. 28).

Pokud má společnost hospodářský rok, začínající lednem, měl by s operativním plánováním začínat v červenci nebo v srpnu. V prosinci musí být operativní plány pro nadcházející hospodářský rok schváleny vedením podniku a řídicími pracovníky. Doporučuje se stanovení termínového kalendáře, se kterým souhlasí všichni příslušní řídicí pracovníci. Dále je také nutné vypracovat plánovací směrnice. Ve směrnících by měly být obsaženy všechny dohodnuté plánovací termíny, předběžné odhady hospodářského výsledku i plánovací formuláře. Zpracování této plánovací příručky je úkolem controllera a každá plánovací jednotka podniku by měla vlastnit jeden exemplář (Vollmuth, 1999, s. 32).

Strategické plánování

Strategické plánování je orientováno dlouhodobě a vyjadřuje většinou období 4 let. Jedná se o hrubé plánování, které bude v určitých časových odstupech přizpůsobováno a zpřesňováno (Vollmuth, 1999, s. 26).

2.8.2 Realizace

Poté, co bylo rozhodnuto (např. o přijetí zakázky s pevným termínem), musí vedení podniku učinit opatření vedoucí k realizaci. Musí být připraveny odpovídající kapacity, musí být za výhodnou cenu, včas zajištěn materiál, vyškolení zaměstnanci ve výrobě a další (Wöhe, Kislíngrová, 2007, s. 62).

2.8.3 Controlling

Controlling se obvykle překládá jako kontrola. Výraz kontrola je však velmi úzký, controlling spíše znamená určitá způsob řízení podniku. Při kontrole se porovnávají plány se skutečností a zjišťují se odchylky. Po zjištění těchto odchylek mají být provedena nápravná opatření, tak aby bylo dosaženo stanovených cílů. V podniku neustále probíhá proces zpětné vazby (Vollmuth, 1999, s. 11).

„Controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámeček dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.“ (Vollmuth, 1999, s. 11)

Controlling se dá vyjádřit jako taktické a operativní řízení. Pomocí controllingu se vyhodnocují odchylky mezi tím, jak se plány a rozpočty skutečně vyvíjí a tím, jak jsme si mysleli, že budou probíhat (Král, 2006, s. 25).

Controlling se zaměřuje na budoucnost, minulost je důležitá pouze tehdy, pokud ovlivňuje budoucnost. Controlling provádí controller, jehož úkolem je získat, zpracovat a sestavit přehledy a prezentace interních a externích dat tak, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí (Vollmuth, 1999, s. 15-16).

Za informační zajištění hodnotového řízení zodpovídá controller. Jeho odpovědností je, aby informace pro řízení a rozhodování obsahovaly všechny oblasti podniku, aby byly pro řídicí pracovníky dostatečně jasné, aby byly použity objektivně a jednoznačně základní myšlenky vyhodnocování (Fibířová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 35).

Controller se sám nepodílí na řízení pohybů aktiv, kapitálu, nákladů a výnosů v organizaci, což je základní podmínkou pro to, aby předkládal úplné a nezkrácené informace. Controller nemá důvod k tomu, aby skrze předkládané informace prezentoval úspěch, nebo skrýval neúspěch svých rozhodnutí (Fibířová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 35).

2.8.4 Informace

Úkolem informačního managementu je kromě generování dat podnikového účetnictví také získávat externí relevantní data a poskytovat členům vedení údaje o plánování a kontrole, a to ve všech fázích řídicího procesu (Wöhe, Kislíngrová, 2007, s. 63).

Podnikové výkaznictví poskytuje informace zainteresovaným subjektům, které vyžadují tyto informace. Výkaznictví má za úkol sběr, archivaci, a zpracování kvantitativních podnikových dat za určité období (Wöhe, Kislingerová, 2007, s. 669).

Podnikové výkaznictví plní tři funkce a to:

- dokumentační – číselné zachycení realizovaných skutečností v minulosti,
- plánovací – plánovaným položkám by měly být přiřazeny prognózované hodnoty,
- kontrolní – naplánované hodnoty jsou porovnány se skutečnými (Wöhe, Kislingerová, 2007, s. 669).

Informace mají pro podnik mnohdy větší význam než pracovní síla, suroviny či výrobní prostředky. Postupem času se staly jedním z výrobních faktorů. Každá společnost se proto musí snažit o co nejefektivnější využití a řízení informací v informačních systémech (Jurová, 2015, s. 48).

Výkazy, vykazování

Účetní výkazy potřebují pro svoji práci: manažeři, investoři, obchodní partneři, zaměstnanci, banky a věřitelé, stát a jiné orgány, analytici a daňový poradci, konkurenti, burzovní makléři, veřejnost a někteří další (Kovanicová, 2004, s. 8-10).

Vypovědací schopnost výkazů

Nejvyšší, celosvětově uznávanou účetní zásadou, je zásada věrného zobrazení skutečnosti. Někdy je tato zásada nazývána také jako věrný odkaz, věrné zobrazení, princip věrného či pravdivého zobrazení. Je nutné si uvědomit, že výkaz není obtiskem podniku nýbrž modelem reality (Kovanicová, 2004, s. 273).

2.8.5 Koordinace

Plánování, organizování, personální řízení, kontrola a informační management mohou být chápány jako manažerské podsystémy. Tyto podsystémy vyžadují koordinaci, která je úkolem controllingu. Pro plánování a kontrolu jsou nezbytné informace. Výsledky kontroly musí být poskytovány plánovačům. Efektivní realizace plánu vyžaduje dobře fungující systém schopných pracovníků organizování (Wöhe, Kislingerová, 2007, s. 63).

2.9 Informační systém

Informační systém lze formulovat jako soubor lidí, technických prostředků a metod, které zabezpečují sběr, přenos, uchování a zpracování dat s úmyslem tvorby a prezentace informací pro uživatele systému (Jurová, 2015, s. 49).

2.10 ERP systémy

„Současné systémy ERP představují velmi rozsáhlé modulově vytvářené programové produkty integrující všechny hlavní podnikové činnosti.“ (Jurová, 2013, s. 205)

Přípravenost a naplnění dat do systému ERP podstatně ovlivňuje rychlost a kvalitu jejich implementace. Základními pilíři úspěchu a zavedení systému je nákup softwaru a hardwaru, proškolení, celková připravenost uživatelů a data (Jurová, 2013, s. 207).

Systémy ERP jsou sofistikované systémy pro plánování a rozvržení výroby od dodání materiálu až po dokončení zakázky (Fiala, 2002, s. 33).

2.11 Analýza marketingového prostředí

Marketingové prostředí zahrnuje aktéry a síly, které působí na podnik. Ovlivňují ho v tom, jak se rozvíjí a udržuje úspěšné transakce a vztahy se zákazníky (Kaňovská, 2009, s. 21).

2.11.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí obsahuje subjekty, které jsou nejbližší podniku a nejvíce ovlivňují jeho schopnost obsluhovat své trhy (Kaňovská, 2009, s. 21).

Faktory mikroprostředí:

- podnik,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- distribuční články a prostředníci,
- konkurence (Kaňovská, 209, s. 21).

Analýza metodou „4 C“

Při zkoumání vlivu prostředí je nutné vzít v úvahu rostoucí význam globalizace. I společnosti, které se zaměřují na regionální trh, se nevyhnou dopadům globalizace. Naopak společnosti působící globálně, musí brát v úvahu specifické podmínky v regionech, ve kterých působí (Košťan, 2002, s. 39).

K analýze globalizačních trendů, ale i lokálních podmínek, můžeme použít analýzu metodou „4 C“:

- customers (zákazníci),
- country (národní specifika),
- costs (náklady),
- competitors (konkurence) (Košťan, 2002, s. 39).

Porterův model pěti konkurenčního prostředí

Velmi užitečný a často využívaným nástrojem při analýze oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 53).

Výstupem Porterovi analýzy by měl být popis potencionálních hrozeb a příležitostí. Využití zjištěných hrozeb by měl být dopady na podnik eliminován (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 56).

Harvardský profesor Michael Porter vypracoval praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, který zahrnoval také strukturální analýzu prostředí. Uvádí, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá, nebo jestli je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie (Košťan, 2002, s. 42).

Hlavní síly odvětví, které určují chování konkurence:

- konkurenti v odvětví,
- potencionální nově vstupující firmy,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- náhradní výrobky (Košťan, 2002, s. 42).

Cílem strategie je nalézt v odvětví takové postavení, v kterém může podnik nejlépe čelit konkurenčním silám nebo působení konkurenčních sil obrátit ve svůj prospěch (Sedláčková, 2000, s. 46).

2.11.2 Makroprostředí

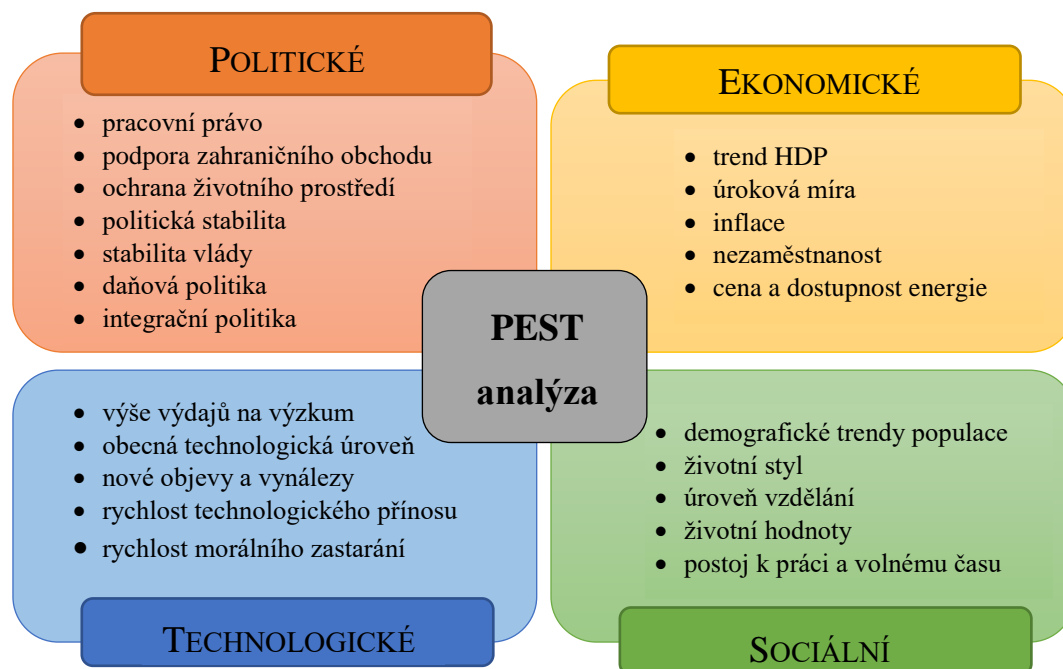
K analýze makroprostředí se často využívá tzv. PEST analýza (Kaňovská, 2009, s. 21).

PEST analýza

Název PEST je zkratka, každé písmeno této zkratky je začátečním písmenem oblasti vnějšího prostředí, které tvoří základ této analýzy. Oblasti vnějšího prostředí/faktorů jsou tyto čtyři:

- politické,
- ekonomické,
- sociální
- technologické (Košťan, 2002, s. 37).

Podrobnější rozdělení je znázorněno takto:



Obr. 1: PEST analýza (Vlastní zpracování dle Košťan, 2002, s. 38)

Někdy jsou tyto čtyři oblasti rozšířeny o oblast legislativní a pak je tato analýza označována jako SLEPT analýza (Košťan, 2002, s. 37). Analýza PEST vychází z poznání minulého vývoje a snaží se predikovat a analyzovat budoucí vlivy prostředí.

SWOT analýza

SWOT analýza je užitečným nástrojem pro zhodnocení a shrnutí předchozích analýz. Cílem této analýzy je identifikovat rozsah, kterým současná strategie organizace podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí (Košťan, 2002, s. 55).

SWOT je zkratka, každé písmeno této zkratky je začátečním písmenem jednoho anglického slova a to: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Jednotlivé pojmy znamenají následující:

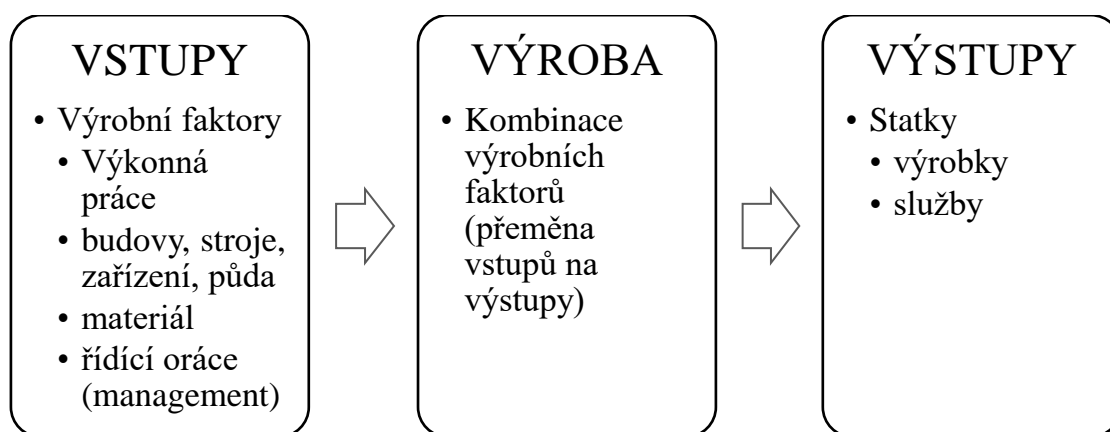
- strengths – silné stránky, přednosti,
- weaknesses – slabé stránky, nedostatky,
- opportunities – příležitosti,
- threats – hrozby (Košťan, 2002, s. 55).

Hlavním přínosem této analýzy by měla být jasný popis hlavních strategických předností, slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Po dokončení analýzy jsou manažeři schopni posoudit současnou pozici organizace a provést opatření, které přispějí k lepšímu postavení organizace v budoucnosti (Košťan, 2002, s. 56).

„Je zřejmé, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit a že se bude měnit i jejich váha dopadu na podnik.“ (Sedláčková, 2000, s. 12)

2.12 Výrobní činnost

Výrobní činnost v jisté míře ovlivňuje konkurenceschopnost podniku. Při přípravě výroby i v samotné výrobě může docházet ke snižování výrobních nákladů, o širší vyráběného sortimentu, o zkracování dodací lhůty či zvyšování užitečnosti výrobku. Výrobní činností podniku chápeme jako přeměnu vstupů na hmotné výrobky a služby. Výrobky jsou vyrobeny dříve, než by mohlo dojít k jejich spotřebě. Služby jsou realizovány přímo při své spotřebě (Synek, 2006, s. 168).



Obr. 2: Obecný model výroby (Vlastní zpracování podle Synka, 2006, s. 168)

Pro soustavné zlepšování výrobků se využívá:

- benchmarking – soustavné hodnocení výrobků, porovnávání s konkurencí a nejlepšími podniky v odvětví,
- TQM – komplexní řízení jakosti,
- hodnotová a inženýrská analýza (Synek, 2006, s. 171).

2.13 Průmysl 4.0

Průmysl 4.0, nebo Industry 4.0, je velmi pokročilá technologie zaměřená na komputerizaci průmyslu. Tato strategie německé vlády je nazývána čtvrtou průmyslovou revolucí. Základem je Internet, který umožňuje bezdrátové propojení a tím dochází k novým možnostem ovládání a monitorování různých zařízení (Jurová, 2016, s. 61-62).

Průmysl je součástí ekonomiky, ta produkuje hmotné statky, které jsou vysoce mechanizované a automatizované. Na základě pokročilé digitalizace, kombinace internetových technologií a na budoucnost orientovaných technologií v oblasti „chytrých“ objektů, což jsou například stroje a výrobky. Tohle zřejmě vyústí k základní změně v průmyslové výrobě. Cílem je realizovat výrobu jednotlivých produktů ve velikosti šarže jednoho výrobku, ale zůstanou zachovány ekonomické podmínky sériové výroby (Lasi, Fettke, Kemper, 2014).

Průmysl 4.0 zahrnuje pojem Inteligentní továrna, která má několik principů a to:

- schopnost vysoké adaptace,
- schopnost efektivně využívat zdroje,
- sloučení obchodních partnerů a zákazníků do podnikání,
- uspořádání člověk-technika (Jurová, 2016, s. 61-62).

2.14 Rozvaha

Je to účetní výkaz, který vyjadřuje aktuální stav položek obsažených v rozvaze k určitému datu (Kovanicová, 2004, s. 65).

Obecnou strukturou rozvahy je dělení na aktiva a pasiva. Rozvaha představuje soupis majetku a zdrojů. Při vyhotovování rozvahy musí platit bilanční princip neboli bilance, která spočívá v tom, že aktiva se rovnají pasivům (Kovanicová, 2004, s. 17).

2.15 Výsledovka (výkaz zisku a ztát)

Je to účetní výkaz, který obsahuje náklady výnosy za určité období. Díky odečtení nákladů od výnosů zjišťujeme výsledek hospodaření, kterým může být buď ztráta, nebo zisk (Kovanicová, 2004, s. 66).

Výsledovka je uspořádána vertikálně, můžeme zvolit jeden ze dvou formátů vyhotovení. První formát člení provozní náklady podle druhu a druhý formát je člení podle účelu (Kovanicová, 2004, s. 227).

Náklady

Náklady lze charakterizovat jako úbytek ekonomického prospěchu, ke kterému dochází úbytkem aktiv, či nárůstem dluhů. Následkem toho dochází ke snížení vlastního kapitálu. Náklady bývají vynaloženy racionálně a přiměřeně výsledku činnosti. Náklady také bývají vynaloženy účelově. Když vynaložíme náklady, očekáváme v budoucnu jejich zhodnocení, tedy větší ekonomický prospěch, než kolik byl vložený náklad (Král, 2006, s. 44).

Výnosy

Výnosy lze charakterizovat jako nárůst ekonomického prospěchu, ke kterému dochází přírůstkem aktiv jakožto peněžního, nebo nepeněžního aktiva. Dále přírůstkem hodnoty aktiv jako okrajové, podnikem spíše neovlivnitelné operace. Dalším je snížení závazků, ke kterému dochází v ojedinělých případech, jde o odepsání dluhu (Král, 2006, s. 45-46).

2.16 Výkaz cash-flow

Výkaz cash-flow, nazývaný také výkaz peněžních toků, je důležitou složkou finanční analýzy. Je to roční záznam o peněžních tocích a říká nám jaká je finanční úroveň společnosti, jak je podnik schopen vytvářet peněžní prostředky. Výkaz cash-flow jde vytvářet ve dvou metodách, a to v přímé a nepřímé (Kovanicová, 2004, s. 77-80).

Obvykle se výkaz vypracovává nepřímo, tj. k čistému zisku se přičítají náklady neznamenající peněžní výdaje a odečítají se výnosy neznamenající peněžní příjmy (Synek, 2006, s. 236).

Cash flow

Cílem podnikání je generování zisku, zisk však není skutečnými penězi nýbrž účetní veličinou. Skutečnými penězi je cash flow neboli rozdíl mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji (Synek, 2006, s. 234).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola se bude zabývat analýzou současného stavu organizace jako celku a současného stavu plánovací základny. Bude provedena analýza marketingového prostředí a SWOT analýza. Výstupem této kapitoly, budou výsledky zmíněných analýz, díky kterým budou navržena možná řešení.

3.1 O společnosti

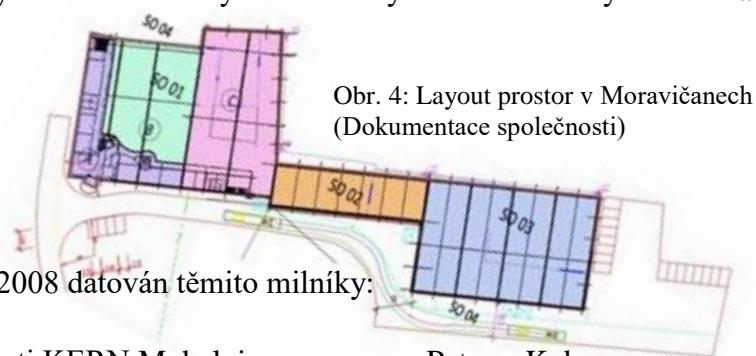


Obr. 3: Logo Logaritma (Logaritma a.s., 2017)

Společnost Logaritma a.s., byla původně založena v roce 2008 jediným vlastníkem panem Petrem Kubou pod názvem KERN Mohelnice a.s. která se zaměřovala na montáž drobných dílů pro automobilový průmysl. Své podnikání společnost KERN Mohelnice a.s. zahájila v původních prostorech společnosti Logaritma, patřící panu Jaroslavu Šinclovi. Především z tohoto důvodu a také po vzájemné dohodě mezi panem Petrem Kubou a panem Jaroslavem Šinclem proběhla o necelý rok později změna názvu společnosti KERN Mohelnice a.s. na ProCaelebs a.s. a nedlouho na to, 1. září 2009, na současný název Logaritma a byla tato společnost přejmenována na Logaritma a.s., přičemž výrobní program společnosti zůstal stejný. Logaritma a.s. se od svého založení roku 2008, začala zabývat montáží drobných dílů pro automobilový průmysl. Postupem času se propracovala k výrobě složitějších dílců, a nakonec k montáži hotových světlometů, jenž v současné době tvoří hlavní náplň společnosti. V současné době je expedováno okolo 300 000 kusů světlometů ročně. Se změnou názvu přišel do společnosti i nový společník, pan Miroslav Krajča. Nutno podotknout, že historie názvu společnosti Logaritma je velmi bohatá a sahá až do období po druhé světové válce, po které byla v Mohelnici založena panem Jaroslavem Šinclem společnost Logaritma, která se specializovala na výrobu logaritmických pravítek. V období 50. let však byla činnost této společnosti násilně ukončena. Po vzájemné dohodě mezi panem Petrem Kubou a Jaroslavem Šinclem byl název Logaritma převzat, tím pádem byla společnost Kern přejmenována a zahájila svoji činnost v původních prostorách Logaritmy pana Šincla.

V průběhu dalších let a také díky vysoké kvalitě a prudkému progresu se společnost rozrostla natolik, že bylo nutné hledat další výrobní prostory pro rozvoj společnosti, neboť ty stávající, v Mohelnici již nebyly dostačující. Volba padla na nedaleké Moravičany, kde byly v roce 2011 zakoupeny prostory bývalé továrny pana Navrátila.

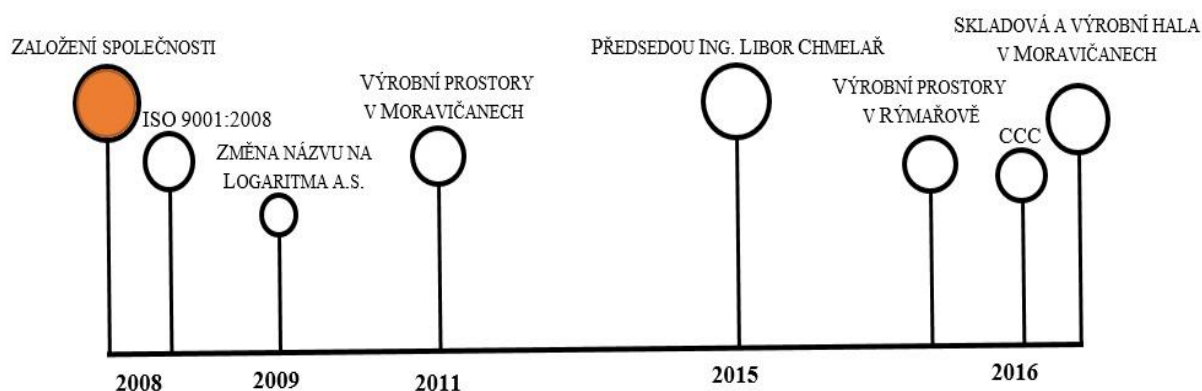
Tato továrna původně sloužila na výrobu dřevěných párátek, kuliček a kopyt pro společnost Baťa. Ze zchátralé budovy se díky dotacím Evropské unie podařilo vybudovat moderní výrobní závod s vlastními skladovými prostory a logistickým zajištěním. Postupem času se společnost propracovala přes montáž složitějších dílců, které podléhají náročnému dekorativnímu posuzování, až ke kompletaci celých světlometů. Logaritma a.s. funguje v souladu s požadavky ISO norem. Společnost stále zdokonaluje své klíčové procesy a nadále rozšiřuje výrobu. Následkem toho, byl v roce 2016 zakoupen pozemek s výrobní halou v Rýmařově a vystavěna nová výrobní hala v Moravičanech.



Obr. 4: Layout prostor v Moravičanech (Dokumentace společnosti)

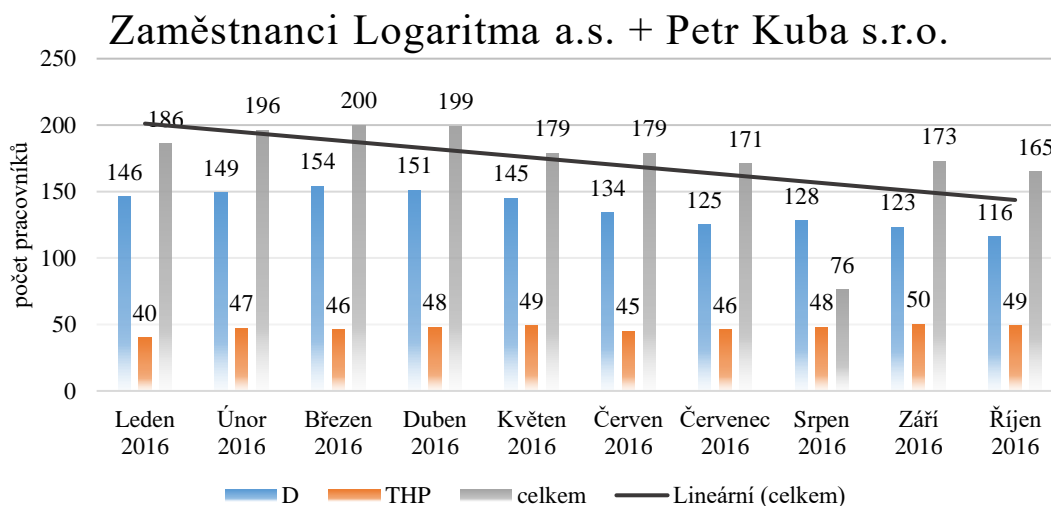
Vývoj společnosti je od roku 2008 datován těmito milníky:

- 2008 – Založení společnosti KERN Mohelnice a.s. panem Petrem Kubou,
- 2008 – udělení normy ISO 9001:2008 na výrobu v Mohelnici,
- 2009 – změna názvu na Logaritma a.s.,
- 2011 – rozšíření společnosti o výrobní prostory v Moravičanech,
- 2015 – příchod nového místopředsedy představenstva pana Ing. Libora Chmelaře,
- 2016 - rozšíření společnosti o výrobní prostory v Rýmařově,
- 2016 – skladová a výrobní hala v Moravičanech,
- 2016 – získání certifikace CCC – expedice na Čínský trh.

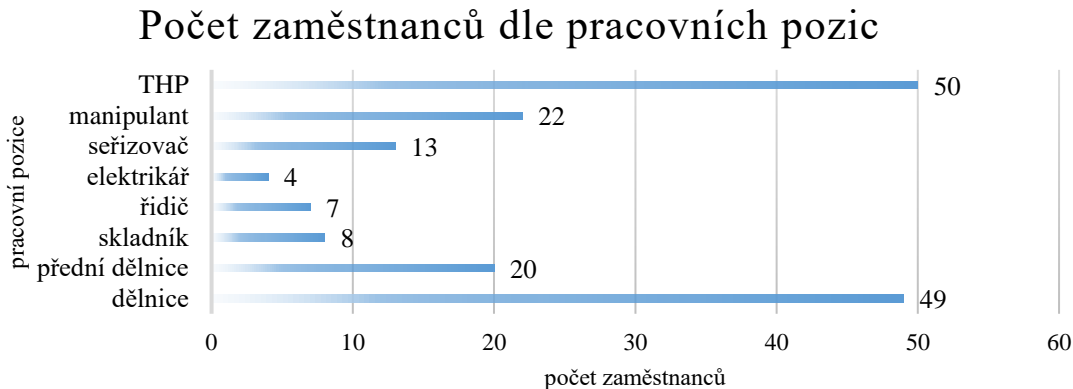


Obr. 5: Milníky společnosti Logaritma a.s. (Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

V těchto dnech Logaritma a.s. zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců na různých dělnických i technických pozicích. Společnost využívá kromě svých zaměstnanců i zaměstnance agenturní. Náklady jsou fakturovány sesterskou společností, personální agenturou společností Petr Kuba s.r.o. a jsou zachyceny v nákladech společnosti Logaritma a.s.



Graf 1: Celkový vývoj počtu zaměstnanců společnosti Logaritma a.s. (Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)



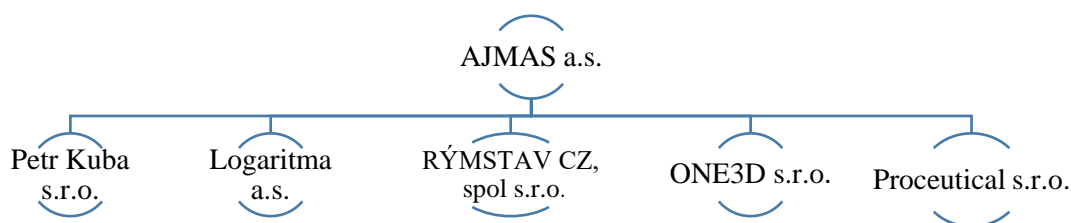
Graf 2: Počet zaměstnanců podle pracovních pozic (Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Společnost Logaritma a.s. má vyšší podíl agenturních zaměstnanců oproti kmenovým. To je důsledkem grantové politiky a dotačních titulů pro malé podniky. Nicméně s ohledem na aktuální stav čerpání dotací akciové společnosti dochází k postupnému nárůstu kmenových zaměstnanců. Jsou přijímáni noví zaměstnanci, popřípadě agenturní zaměstnanci přechází pod Logaritmu. Společnost se tímto snaží stabilizovat pracovní tým a poskytnout větší jistotu pracovníkům, kteří v podniku pracují dlouhodobě.

Počty zaměstnanců v průběhu roku kolísají, v letním období je jejich počet nejmenší. Kolísání se odvíjí od počtu zakázek, které společnost má, v letních měsících je jejich počet nejmenší, proto i počty zaměstnanců jsou nejnižší. Společnost začíná svůj fiskální rok 1. června a končí 30. května. Výhodou takto stanoveného fiskálního roku je fakt, že zpracování roční účetní závěrky připadá na méně hektické měsíce v roce.

Společnost je vlastněna třemi akcionáři. Představenstvo společnosti je složeno ze tří členů představenstva a to konkrétně: panem Ing. Liborem Chmelařem, panem Petrem Kubou a paní Jitkou Kubovou. Díky tomu je společnost vysoce flexibilní na změny, rychlá na rozhodování, či rozhodovací procesy. Jediným členem dozorčí rady je pan Jan Kuba.

Grafické znázornění propojení osoby pana Petra Kubu, jakožto akcionáře:



Obr. 6: Akcionář Petr Kuba (Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

AJMAS

67 % Petr Kuba

33 % Jitka Kubová

Petr Kuba s.r.o.

100 % AJMAS

ONE 3D s.r.o.

26 % Petr Kuba

37 % Tomáš Dokoupil

37 % Filip Dokoupil

Proceutical s.r.o.

100 % Petr Kuba

Logaritma a.s.

80 % Petr Kuba

10 % Jitka Kubová

10 % AJMAS

Rýmstav CZ spol. s.r.o.

32 % Marek Hončík

20 % Petr Kuba

48 % Petr Pjajko

3.2 Výrobní program firmy

Portfolio výroby:

Logaritma v současné době vyrábí světlomety těchto typů:

- BMW E60, F20,
- Daimler C209, W211,
- Ford B226,
- Jaguar X150, X204, X400,
- Land-Rover 320, 322,
- Nissan Qashqai, Vito NCV2,
- Volkswagen Passat B5,
- Škoda Fabia A04, A05, A05 FL,
- Škoda Octavia A5 FL,
- Škoda Superb B6, B6 FL,
- Volkswagen Caddy,
- Volkswagen Golf A5, A6, GP2, MPV,
- Volkswagen Passat B6.



Obr. 7: Světlomety vyráběné Logaritmou a.s. (Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Společnost má prozatím jeden výrobní program a tím je montáž světlometů pro automobilový průmysl, dále montáž a balení skupin a částí světlometů. Jedná o tzv. OES business, konkrétně také „after market“. Tedy dodávky světlometů, jakožto náhradních dílů pro jednotlivé automobilky. Tyto náhradní díly se dodávají po dobu min. 15 let po ukončení sériové výroby. Životní cyklus konkrétního světlometu tedy trvá v průměru cca 18-20 let, přičemž sériová výroba je standardně plánována na cca 3-4 roky, následně pokračuje dodávkami náhradních dílů.

Vzhledem k faktu, že tento výrobní program v tuto chvíli tvoří cca 98 % celkového ročního objemu tržeb, došlo ke strategickému rozhodnutí společnosti o zavedení dalších výrobních programů, a to především z důvodu eliminace případných rizik při opakování se situace z roku 2007 a první vlně celosvětové hospodářské krize. Případný budoucí výrazný pokles tržeb v segmentu automotive by pro firmu mohl znamenat výrazné existenční problémy. Díky dalším výrobním programům by společnost mohla takto výrazný případný propad výkonů přestát.

Společnost v tomto okamžiku zavádí nový výrobní program v segmentu průmyslové energetiky s úzkou spoluprací s celosvětovou skupinou ABB.



Obr. 8: Specifický rozvaděč NN – výrobek společnosti Logaritma a.s. pro ABB (Dokumentace společnosti)



Obr. 9: Svorkovnice rozvaděče NN (Dokumentace společnosti)

Skupina ABB

Provozní činnost společnosti ABB se celosvětově dělí na čtyři divize. Tyto divize se dále dělí na podnikové jednotky, z nichž se každá zaměřuje na určité odvětví a výrobní kategorie. Divize energetiky nabízí energetické a automatizační výrobky, servisní a softwarová řešení pro přenos i rozvod elektrické energie. Do nabídky ABB patří systémy pro přenos energie, řešení pro připojení do sítě. Kompletní sortiment transformátorů, jehož je ABB největším světovým výrobcem, a v neposlední řadě



Obr. 10: Logo ABB s.r.o. (ABB, 2017)

výrobních pro velmi vysoké napětí, kde si drží vedoucí postavení na trhu a neustále posunuje rekord ve výši napětí. Společnost Logaritma a.s. vyrábí pro skupinu ABB specifické rozvaděče NN pro velké energetické celky (obr. 8, 9). K výrobě rozvaděčů jsou využívány výrobní prostory v Mohelnici. Zaměstnanců ve výrobním programu energetiky je momentálně 15, avšak jejich počet neustále roste. V budoucnu by se mohl počet zaměstnanců v druhém výrobním programu pohybovat kolem čtyřiceti. Pracovníci energetické divize jsou kmenovými zaměstnanci, roste tedy podíl kmenových zaměstnanců vůči agenturním.

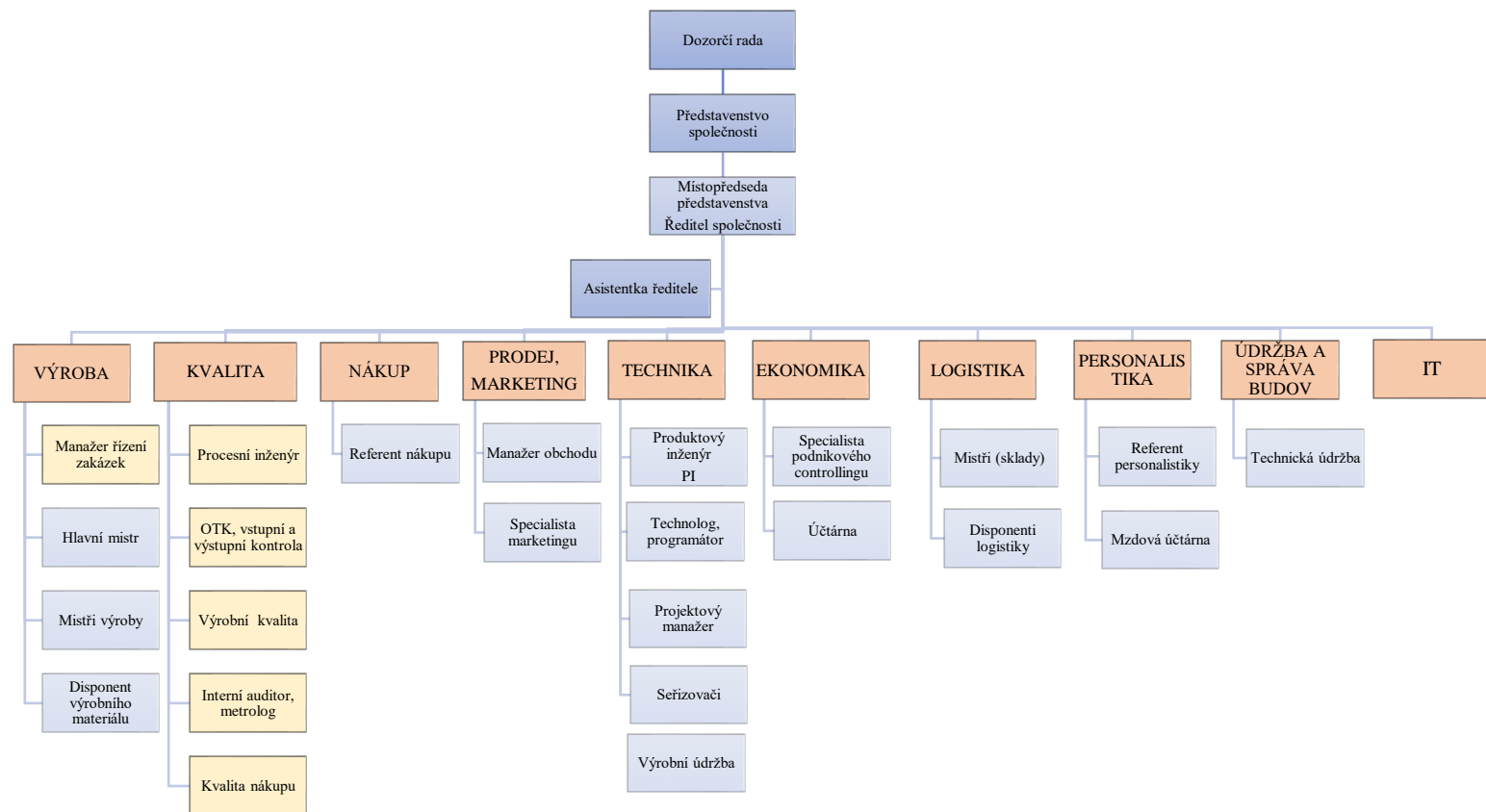
Hlavním trhem, který Logaritma obhospodařuje je trh český, v menší míře trh slovenský a v budoucnu expanze na zahraniční trhy. Po získání certifikace CCC v roce 2016 by se měla mezi zahraniční trhy zařadit i Čína.

3.3 Organizační struktura

Akciovou společnost nyní vlastní tři akcionáři, kteří vlastní 100 % akcií, přičemž majoritním akcionářem je pan Petr Kuba s 80 %, dalším akcionářem je paní Jitka Kubová s 10 % a společnost AJMAS s 10 % akcií. Tito akcionáři tvoří spolu s místopředsedou představenstva panem Ing. Liborem Chmelařem představenstvo společnosti.

Organizační strukturu tvoří ředitel společnosti v podobě místopředsedy představenstva s podřízenými úseky, které tvoří oddělení výroby, kvality, nákupu, prodeje a marketingu, techniky, ekonomiky, logistiky, personalistiky, IT a údržby a správy budov.

Společnost Logaritma a.s. má liniově štábní systém uspořádání řídicích vztahů.



Obr. 11: Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

3.4 Informační systém výroby

Společnost v současné době využívá informační systém HOC, jehož dodavatelem je Softwarová Informační Společnost s.r.o. a který primárně podporuje řízení výroby, skladů a logistiky. Bohužel určitou nevýhodou tohoto systému se z dlouhodobého pohledu a rozvoje společnosti jeví nedostatečná podpora pro ostatní oblasti řízení, včetně manažerského modulu Business Intelligence. V tuto chvíli například oddělení personalistiky, nákupu a prodeje je řešeno ze strany společnosti prostřednictvím excelových tabulek a podpory Microsoft Office. Společnost na základě strategického rozhodnutí představenstva (statutárního orgánu) nyní realizuje výběrové řízení na dodavatele a implementaci nového informačního systému, který by primárně podporoval veškeré oblasti řízení a taktéž by byl schopen se přizpůsobit budoucímu očekávanému rozvoji společnosti. Mimo jiné návrh plánovací základy pro oblast ekonomiky a účetnictví, jakožto cíl bakalářské práce bude použit pro rozhodovací proces o výběru vhodného informačního systému. Co se od něj očekává? Společnost by si měla nejdříve stanovit cíle, podle kterých bude vybírat vhodný informační produkt. Mělo by jít o komplexní ERP systém, který spolehlivě pokryje firemní procesy. Primární by měla být podpora správy a řízení chodu firmy. Jedná se o organizaci obchodní činnosti, řízení zásob, výrobu, poskytování služeb, vedení účetnictví, reporting a podporu rozhodování. Společnost má možnost volby z desítek modulů, může však využít libovolný počet z nich. Standardně dodávanými moduly jsou například výroba, CRM, skladové hospodářství, Business Intelligence, e-shop a další. Společnost má možnost volit z nabízených modulů pouze ty, které pro svoji činnost využije.

3.5 Zákazníci

Společnost Logaritma a.s. má v současné době primárního zákazníka, který je většinovým odběratelem všech výrobků. Tímto zákazníkem je společnost Hella Autotechnik Nova s.r.o. se kterou je přímým kooperantem a je pro ni významným partnerem.

HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o.



Obr. 12: Logo Hella (Hella Autotechnik Nova, s.r.o., 2017)

Společnost Hella je nezávislý, globálně postavený, inovativní a na výkon orientovaný rodinný podnik, který v České Republice vznikl v roce 1992 jako stoprocentní dceřiná společnost německého koncernu Hella KGaA Hueck & Co. V letech 1992–1994 byl vybudován závod v Mohelnici, kde se začaly vyrábět světlomety, zadní svítilny, blinkry a ostřikovače světlometů pro vozy Škoda Felicie. Cílem bylo založit výrobu světelné techniky pro vozy Škoda Auto, a.s. Splněním tohoto projektu se společnosti Hella otevřely dveře k získání dalších zakázek v automobilovém průmyslu. Společnost Hella je mezinárodní podnik s více jak 34.000 zaměstnanci, v 35 zemích světa. Společnost vyvíjí a vyrábí v odvětví automobilu komponenty, systémy osvětlení a elektroniky. Za účetní rok 2015/2016 koncern Hella dosáhl obrát cca 6,4 mld. EUR a zařadil se mezi 40 největších dodavatelů pro automobilový průmysl. Společnost Hella patří k významným inovátorům na trhu s více jak 5.000 zaměstnanci ve výzkumu a vývoji. Na sekundárním trhu má společnost Hella největší obchodní organizaci pro automobilové komponenty, diagnostiku a servisní služby v Evropě.

3.6 Současný stav plánovací základny společnosti

Aby bylo možno úspěšně vést podnik, je nutné mít základní finanční znalosti. Finanční výkazy mají schopnost okamžitě zjistit v jaké situaci se podnik nachází. Aby management mohl být schopen úspěšně řídit podnik, neobejde se bez základních finančních znalostí. Neexistuje lepší zdroj informací o zdraví společnosti.

Je až s podivem, jak velké procento organizací, především ze sektoru menších a středních podnikatelských subjektů, vůbec neplánuje takové základní parametry své podnikatelské činnosti, jako jsou například tržby či zisk.

Společnost doposud pracovala v oblasti ekonomiky pouze s omezenými výkazy, plánování, resp. rozvrhová základna zavedena nebyla. V praxi to znamená, že management společnosti neplánoval ekonomická data a hodnoty na měsíční ani na roční bázi, vycházel pouze z kapacitních odvolávek svého zákazníka a následné skutečnosti. Jednou měsíčně se pracovalo pouze se zkrácenou verzí výkazu zisku a ztrát tzv. „výsledovkou“, která byla připravována s podporou stávajícího informačního

systemu. Nevypracovávaly se výkazy cash-flow, nákladové položky ani hodnocení ukazatelů. Plán nebyl doposud průběžně sledován a posuzován. Pouze se zpětně kontrolovaly naplánované hodnoty. Při zjištění nedodržení plánu, nebyly prováděny žádné výrazné kroky k nápravě. Naopak při přeplňování naplánovaných hodnot neprobíhaly adekvátní reakce.

Plné ekonomické a účetní výkazy byly předkládány spolu s výroční zprávou za daný fiskální rok účetnímu auditorovi a následně valné hromadě společnosti, kde probíhalo každoroční schvalování těchto výkazů.

Problémem je i fakt, že společnost neměla doposud pro oblast ekonomického plánování, výkazů nastaveny patřičné procesy. Vzhledem k oboru podnikání, jak již bylo zmíněno, a to automotive, je nastavení procesů dle normy VDA 6. 3. nezbytnou nutností.

K výše uvedeným skutečnostem a taky faktu, že společnost zaznamenává obrovský vzestup v oblasti zakázkové oblasti automotive a také tlak ze strany hlavního zákazníka Hella Autotechnik Nova s.r.o., na naprosté osamostatnění se při pořizování materiálu do výroby, a také s přihlédnutím ke strategickému rozhodnutí představenstva společnosti o diverzifikaci výrobního programu společnosti na oblast automotive a energetiky je nanejvýš nutné přistoupit k systémovým změnám v oblasti finančního řízení společnosti a to také v kontextu vývoje obratu a velikosti firmy, která ze segmentu malých firem velmi rychle vyrostla do segmentu středních. Také zákaznické požadavky na systémové nastavení základních pravidel automotive podnik utvrzuje v rozhodnutí změnit systém finančního řízení a přizpůsobit jej aktuálním podmínkám společnosti. Tato změna bude souviset s nastavením a popsáním procesu ekonomiky a finančního plánování, včetně všech podpůrných procesů a řídicí dokumentace. Součástí návrhu bude i podpora navrženého procesu finančního řízení a controllingu, pomocí změny informačního systému společnosti, který by daleko více tento proces podpořil. Proces by měl být popsán a uveden do praxe s důrazem na dlouhodobou udržitelnost.

3.7 Analýza marketingového prostředí

V této části bude popsáno mikro a makro prostředí organizace.

3.7.1 Mikro prostředí

Podnik – společnost má 10 oddělení, kromě IT má každé oddělení svého vedoucího.

Oddělení jsou následující:

- oddělení managementu – ředitel společnosti,
- oddělení kvality – vstupní kontrola dílů, výstupní kontrola světlometů, odpovědnost za audity společnosti, za certifikace společnosti,
- oddělení nákupu – nákup materiálu a služeb, odpovědnost za komunikaci s dodavateli,
- oddělení obchodu a marketingu – propagace a zviditelnění společnosti,
- oddělení techniky – odpovědnost za správný chod výrobních linek, zajišťuje relokace nových projektů,
- oddělení ekonomiky – zpracovávání výkazů, vedení účetnictví, controlling, zpracovávání mezd,
- oddělení logistiky – zajišťuje tok materiálu od dodavatele do skladu, skladové hospodářství,
- oddělení personalistiky – vedení personální agendy všech zaměstnanců,
- oddělení správy majetku – zajišťuje bezproblémový chod budov, provádí jejich údržbu, návrh investic,
- oddělení IT – prozatím, je IT oddělení řešeno externí společností,
- oddělení výroby – provádí výrobní činnost podniku, rozdělenou do jednotlivých projektů.

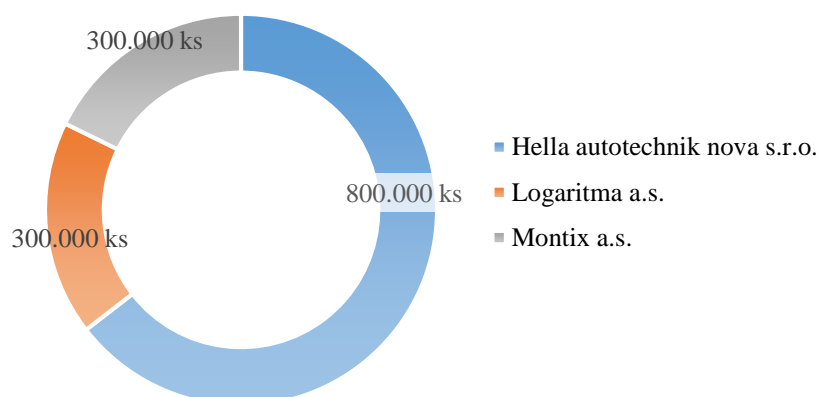
Dodavatelé – společnost má celou řadu dodavatelů, mezi nejdůležitější dodavatele patří:

- Petr Kuba, s.r.o. – zajišťování zaměstnanců,
- Hella Autotechnik Nova s.r.o. – zajištění dodávek vstupního výrobního materiálu,
- Hella Front Lighting Slovakia s.r.o. – zajištění dodávek vstupního výrobního materiálu,
- RÝMSTAV CZ spol. s.r.o. – stavební práce,

- EJOT CZ, s.r.o. – dodavatel kulových šroubů pro výrobu,
- STOW ČR s.r.o. – dodavatel průmyslových regálů,
- HFpro, s.r.o. – dodavatel IT, hardware, software,
- Moditechnik s.r.o. – výroba strojů a zřízení,
- Proceutical s.r.o. – pronájem automobilů.

Kooperace – Společnost na trhu úzce spolupracuje se dvěma společnostmi, a to s Hella Autotechnik Nova s.r.o. a společností Montix a.s. Tento vztah se nedá nazvat konkurencí, protože ani jedna ze zmíněných společností by nebyla schopna vyprodukovat na trh takové množství světlometů, aby vytlačila svého konkurenta. Přesto je v této trojici dominantní Hella Autotechnik Nova s.r.o. Kooperace se společností Hella Autotechnik Nova s.r.o., funguje od založení společnosti tak, že Hella poskytla na začátku projektu montážní přípravky, stoly a zařízení, na kterých se kompletují montážní skupiny a světlometry. Během celého projektu je společnosti Logaritma a.s. poskytován materiál pro výrobu, kromě obalového, ten si společnost nakupuje sama. Společnost Logaritma a.s. poskytuje pro projekt od Hella Autotechnik Nova s.r.o., výrobní prostory, zaměstnance a logistické služby.

Počet vyexpedovaných kusů za rok



Graf 3: Počet vyexpedovaných kusů za rok (Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Montix a.s.



Obr. 13: Logo Montix (Montix a.s., 2017)

Společnost Montix a.s., byla založena v roce 1990 pod názvem AUTODEMONT v Horce nad Moravou, jediným majitelem panem Vlastimilem Sedláčkem. Společnost se zabývá výrobou a pokovením dílců z plastů. Provádí montáže světlometů, svítílen. Vystupuje také jako personální agentura. V roce 1995 byla založena sesterská společnost s názvem Karosářské díly. V roce 2012 došlo ke sjednocení obou společností a vznikl Montix a.s. Důležitým milníkem byl rok 2013, kdy jediný majitel pan Vlastimil Sedláček prodal část své společnosti panu Ing. Oldřichu Svobodovi. Pan Svoboda do té doby působil jako generální ředitel společnosti Hella Autotechnik Nova s.r.o. Jeho příchod znamenal pro Montix velký krok vpřed. Díky vztahům a kontaktům, které měl pan Svoboda v Mohelnické Helle, přinesl do Montixu mnoho nových projektů a možností. Jelikož se společnost stále rozrůstala, byly stávající výrobní prostory malé, proto byla na začátku roku 2014 vybudována hala nová. V roce 2015 byla výroba rozšířena o novou pobočku v Mohelnici, kde je výroba zaměřena především na lisování plastových dílů.

3.7.2 Makro prostředí (PEST analýza)

Ekonomické prostředí – v ekonomickém prostředí je několik ukazatelů, jako například míra inflace, hrubý domácí produkt (HDP), nezaměstnanost, vývoj mezd, které větší či menší měrou ovlivňují vnější okolí podniku.

Inflace neboli kupní síla peněz, vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců proti průměru za předchozích 12 měsíců. Průměrná roční míra inflace v roce 2016 byla 0,7 %. Vývoj míry inflace byl následující: mezi lety 2013 a 2014 inflace klesla z 1,4 % na 0,4 %. Následující rok mírně klesla na 0,3 % a v roce 2016 stoupla na již zmiňovaných 0,7 %. Inflace na počátku roku 2017 má zatím vzrůstající tendenci, konkrétně 0,8 % za leden a 1 % za měsíc únor (Český statistický úřad, 2017).

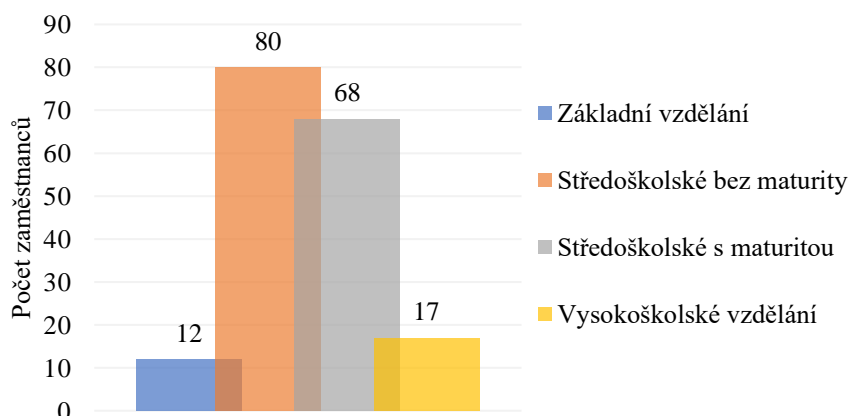
Hrubý domácí produkt od roku 2014 meziročně roste. Za rok 2016 byla hodnota hrubého domácího produktu 1,7 % (Český statistický úřad, 2017). To znamená, že celková hodnota statků a služeb vytvořených v České republice za určité období roste. Také poptávka po službách a statcích firem roste, a to zapříčiňuje růst objemu výroby.

Nezaměstnanost v České Republice za poslední roky klesá, v roce 2016 byla nejnižší od roku 2008, konkrétně 5,5 % (Kurzy.cz, 2017). V Olomouckém kraji je výše

nezaměstnanosti 5,94 %. Olomoucký kraj patří mezi kraje s nejvyšším podílem nezaměstnanosti v České Republice (Český statistický úřad, 2017).

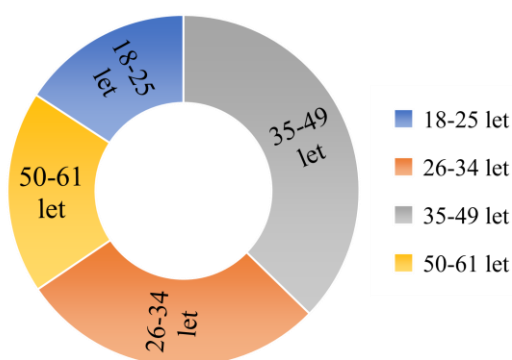
V sekundárním sektoru byl velký růst počtu zaměstnanců, což bylo způsobeno také tím, že velmi vzrostl počet pracujících ve zpracovatelském průmyslu. Nezaměstnanost u žen je vyšší než u mužů a stále roste. Míra zaměstnanosti 15-64letých činila 72,9 %, což je nejvyšší úroveň, které bylo dosaženo v cele historii České Republiky. Společnost Logaritma zaměstnává osoby obou pohlaví a různého věku i vzdělání. Podíl nezaměstnanosti podle vzdělání obyvatel bylo v roce 2016 u základního vzdělání 18,7 %, středoškolského vzdělání bez maturity 3,9 % a s maturitou 2,3 %. Vysokoškolsky vzdělaných nezaměstnaných osob bylo 1,8 %. Nízká nezaměstnanost má negativní vliv na výběr kvalifikovaného personálu (Český statistický úřad, 2017).

Vzdělání zaměstnanců

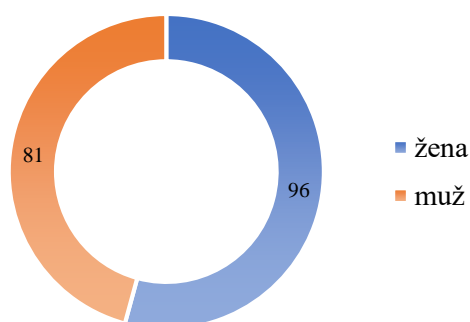


Graf 4: Zaměstnanci podle dosaženého vzdělání (Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Věková struktura



Zaměstnanci podle pohlaví



Graf 5: Zaměstnanci podle pohlaví (Vlastí zpracování dle interní dokumentace)

Graf 6: Zaměstnanci podle věku (Vlastní zpracování)

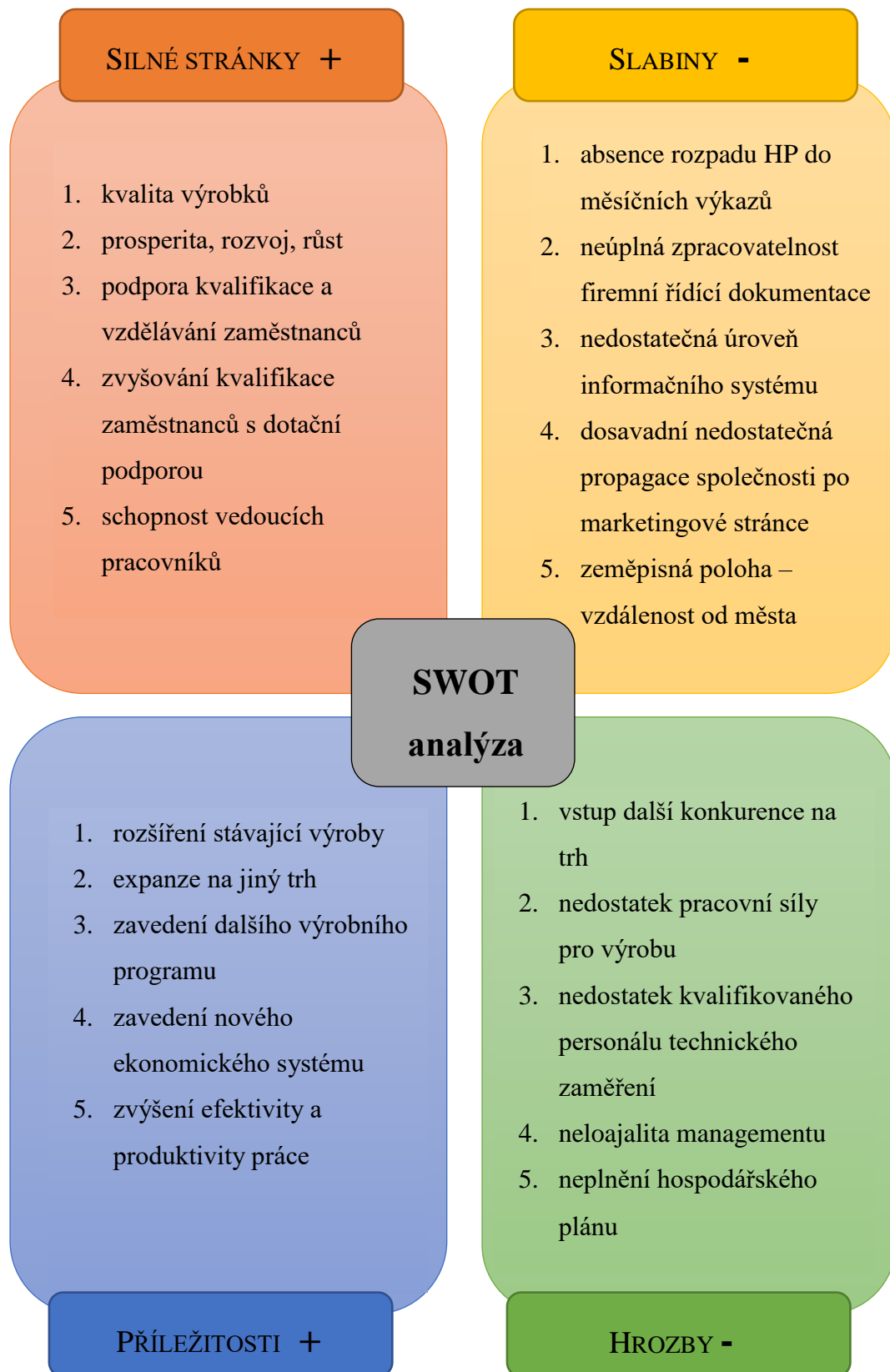
Sociální prostředí – jak již bylo řečeno společnost Logaritma vyrábí světlomety a má většinového odběratele svých výrobků. Z tohoto důvodu společnost téměř neovlivňují faktory jako spotřební zvyky kupujících, životní úroveň obyvatelstva, životní hodnoty. Další sociální faktory jako demografická stránka země, hustota osídlení atd. také ovlivňují společnost Logaritma velmi málo. Nicméně vzhledem k faktu, že společnost Logaritma zavádí nový výrobní program, mohly by ji tyto faktory v budoucnu ovlivňovat podstatně více.

Politické prostředí – společnost Logaritma a.s., stejně jako jiné firmy, které podnikají v České republice, podléhá zákonům, vyhláškám, nařízením vlády či jiným právním normám. Ty ovlivňují společnost buď pozitivně, nebo negativně a společnost se jimi musí řídit a respektovat je. Do obecných právních předpisů patří například:

- zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník,
- zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb.,
- zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví,
- zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce,
- směrnice rady EU č. 89/391/EHS o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci,
- norma EN ISO 20 347 o používání pracovní a bezpečnostní obuvi při práci.

Technologické prostředí – technologie, které jsou dnes dostupné, usnadňují komunikaci ve společnosti i mimo ni. Ať už se jedná o mobilní sítě, či připojení k internetu. Prostřednictvím webových stránek se společnost dostává do povědomí potenciálních zákazníků, ale i zaměstnanců, kteří zde naleznou aktuální nabídku volných pracovních míst. Na internetu lze vyhledat téměř „vše“ potřebné, což šetří náklady i čas. Změny vzniklé v technologickém prostředí nemají výrazný vliv na chod společnosti, případně mohou vzniknout vyšší náklady na danou technologii.

3.8 SWOT analýza



Obr. 14: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

3.9 Závěry analýz

Společnost Logaritma, jakožto střední podnik, má velký potenciál růstu. Velmi rychle se z malého podniku stal podnikem středním a vzhledem k počtu zaměstnanců a diverzifikace výrobního programu na obor energetiky, lze očekávat brzké atakování hranice, kdy se společnost bude řadit mezi velké podniky. S tímto růstem je spojena expanze na další, dosud neobhospodařovaný trh či rozšíření stávající výroby. To by znamenalo rozšíření kapacit, tedy i navýšení lidských zdrojů ve výrobě.

Vzhledem k faktu, že automobilový průmysl v České Republice roste, v roce 2016 meziročně vzrostl o 8,24 % z 1.248.260 kusů na 1.351.814 kusů a trend ve výrobě motorových vozidel v České Republice je od roku 2004 rostoucí je rozšíření společnosti velmi reálné (Sdružení automobilového průmyslu, 2017).

Přestože se automobilovému průmyslu v posledních letech daří, není zaručeno, že tomu tak bude i v budoucnu. Logaritma by proto měla, respektive již začala pracovat na zavedení druhého výrobního programu. Ten by měl zamezil velkému finančnímu výkyvu, pokud by nastala neočekávaná krize, dotýkající se prvního výrobního programu, tedy trhu automotive. Spolu s rozvojem a růstem společnosti je nezbytné mít informační systém na dostatečné úrovni. Nový informační systém musí svými moduly pokrýt a také propojit veškeré oblasti podniku. Tímto propojením získá management a vedoucí oddělení reportingové sestavy, které potřebuje pro své rozhodování nebo plánování. Informační systém musí mít jednotnou databázi a provázanost mezi jednotlivými oblastmi systému. Vhodný informační systém je velkou výhodou pro každodenní chod společnosti. Také při tvorbě hospodářského plánu by informační systém byl značnou výhodou, jak po stránce zpracování, tak po stránce časové úspory.

Z provedených analýz zjišťují, že společnost potřebuje především vyhovující informační systém a komplexní plánování. Tyto dvě oblasti se prolínají, neboť IS bude pevným základem pro efektivní plánování. Společnost tedy změní své slabé stránky na silné, a i nadále musí čelit působícím hrozbám, které je možno přeměnit na příležitosti.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Čtvrtá kapitola bude obsahovat vlastní návrhy řešení vycházející z analýzy současného stavu. Budou vyhodnoceny přínosy návrhů pro společnost Logaritma a.s. a budou stanoveny podmínky realizace.

Z tohoto důvodu bude nutné nejprve definovat a navrhnout samotný proces ekonomiky a finančního plánování, popřípadě veškeré procesy navazující. Teprve na základě definovaného procesu, jehož nedílnou součástí budou veškeré nutné dokumenty a výkazy, navrhnout podporu ve formě informačního systému. Tohle opatření by mělo přinést zefektivnění a zproduktivnění celého procesu směrem dovnitř společnosti, ale i navenek.

4.1 Procesní řízení

Proces obecně znamená postupné, účelově zaměřené děje. Proces je vždy modelován jako struktura vzájemně na sebe navazujících činností (Řepa, 2007, s. 71). Podnikový proces je komplexní činnost, která má samostatný cíl, vlastníka a omezení (Řepa, 2007, s. 224).

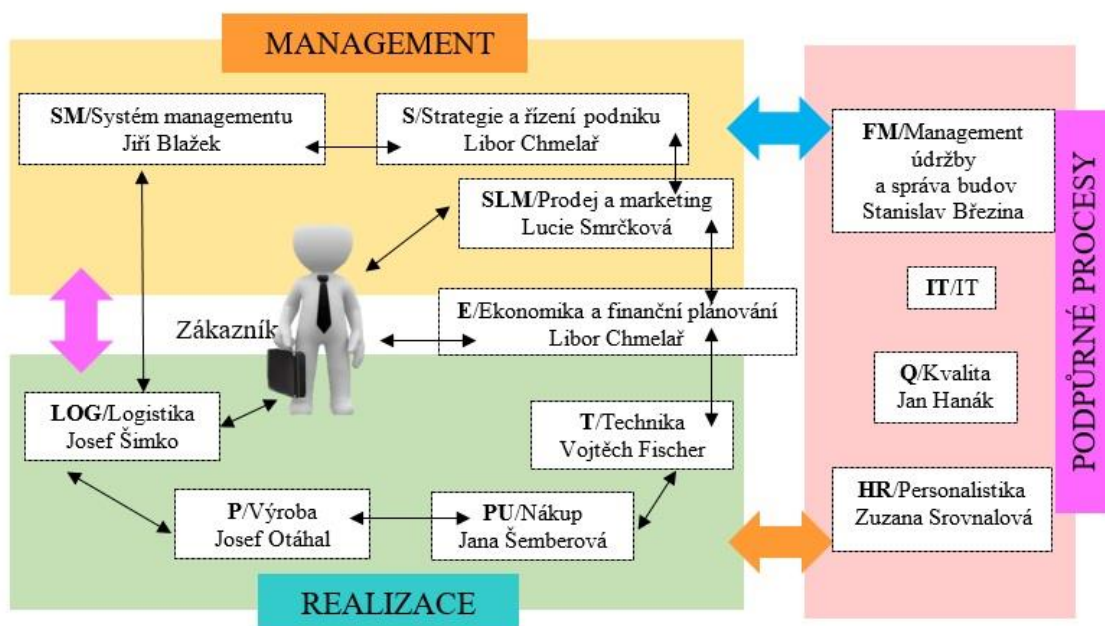
S ohledem na cíl této bakalářské práce je na místě zaměřit se na procesy podnikové. Podnikové procesy jsou zakotveny ve finančním řízení společnosti. Tyto procesy používají v každodenní praxi v tisíce firem a usnadňují tak každodenní chod vlastní společnosti. Proces, který v nějakém bodě začíná, nějakým bodem prochází a v dalším končí, přeměňuje vstupy na výstupy a ty generují hodnoty.

Těchto klíčových charakteristik procesu, se chci držet i při mém návrhu. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost neměla dostatečně vytvořeny popisy procesů a sestavenou procesní mapu organizace. Pro přehledný a funkční chod společnosti bych doporučila zavedení 12 základních procesů s ohledem na stávající organizační strukturu společnosti a její působení v oblasti automotive. Každý proces je stručně popsán, aby současní i nastávající zaměstnanci věděli, jaké úkoly se jich týkají. Procesy ve společnosti vytvoří systém, plnící požadavky norem ISO, ISO TS a VDA, který se bude neustále aktualizovat a přizpůsobovat měnícím se podmínkám vnitřního i vnějšího, do jisté míry turbulentního podnikatelského prostředí. A mimo jiné ušetří společnosti čas a peníze. Z hlediska produktivity by se jednalo například o situaci, kdy budeme mít dobře popsány

proces, včetně jeho grafického znázornění v podobě vývojového diagramu, usnadníme si tím zaškolení jakéhokoliv pracovníka do organizační struktury společnosti.

4.1.1 Procesní mapa

Podnikové procesy je možné znázornit graficky. Grafické znázornění se používá při tvorbě procesní mapy organizace. V této návaznosti byla z dvanácti navržených procesů vytvořena procesní mapa, která poslouží mimo jiné k větší přehlednosti.



Obr. 15: Procesní mapa podniku (Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti)

Základní procesní mapa společnosti, kterou jsem navrhla (viz obrázek č. 15), definuje jednotlivé hlavní a podpůrné procesy společnosti. U každého procesu je uveden majitel konkrétního procesu, který odpovídá za proces, jeho aktuálnost a výsledek. Role majitele svěřeného procesu, je mít odpovídajícím způsobem nastaven proces a udržovat ho plně funkční. Vlastníkem procesu je odpovědná osoba (manažer), který proces vytváří tak, aby přinášel firmě přidanou hodnotu v podobě kvalitních produktů, služeb, zisku, snížení ztrát apod. Proces může řídit a postupně zefektivňovat s orientací na výsledek. Vlastník procesu nemusí být též vykonavatelem, nicméně jím může být. Nemusí však vykonávat všechny činnosti procesu, může na procesu pracovat s dalším vykonavatelem. Je však dobré, aby proces znal nejen po teoretické stránce, ale hlavně po stránce praktické.

- **Management údržby a správy budov / Facility Management**

Majitel procesu: manažer investic a správy majetku

Tento proces zahrnuje soubor kroků, směrnic a předpisů pro řešení problematika správy a údržby budov, ostražky havarijních plánů, zabezpečení, odpadového hospodářství, PO a BOZP apod.

- **Systém managementu / System Management**

Majitel procesu: vedoucí oddělení kvality

Popisuje práci s procesy, jejich aktualizace a zpracování, vzory a značení.

- **Logistika / Logistics**

Majitel procesu: vedoucí oddělení logistiky

Logistický proces práci s příjmem materiálu, jeho naskladněním, řešením obalového kontu, uvolňováním do výroby, obalovým materiálem a zpětným zaskladněním z výroby.

- **Nákup / Purchase**

Majitel procesu: vedoucí nákupu

Nákupy materiálových, režijních položek a služeb, kvalita nakupovaného materiálu, dodavatelské audity.

- **Prodej a marketing / Sales and Marketing**

Majitel procesu: manažer prodeje

Prodej, péče o zákazníky, benchmarking, řízení zákazníků.

- **Strategie a řízení podniku / Strategy Management**

Majitel procesu: ředitel společnosti

Popisuje způsob a termíny zpracování strategie, podnikatelského plán, jeho distribuci, odpovědnosti a úroveň projednávání, dále vizi, kodex a hodnoty společnosti.

- **IT / IT Management**

Majitel procesu: manažer IT

Řízení procesů IT, infrastruktura, IS.

- **Kvalita / Quality Management**

Majitel procesu: vedoucí kvality

Řízení kvality, metody postupy práce s neshodným výrobkem, materiálem, řešení interní zmetkovitosti, ukazatele hodnocení kvality, reklamace s jejich řízení.

- **Personalistika / Human Resources**

Majitel procesu: personalista

Řízení lidských zdrojů, nábor rozmístění, adaptace, hodnocení zaměstnanců, mzdová politika.

- **Technika / Technique**

Majitel procesu: vedoucí oddělení techniky

Řešení technických a technologických studií, relokace projektů preventivní údržba, rozvoj techniky a investic, správa výkresové dokumentace a kusovníků.

- **Výroba / Production Department**

Majitel procesu: vedoucí oddělení výroby

Výrobní procesy, zakázky, plánování.

- **Ekonomika a finanční plánování / Economy and Financial Planning**

Majitel procesu: vedoucí oddělení ekonomiky

Klíčový proces z pohledu této bakalářské práce. Řeší popis procesních kroků při plánování ekonomických dat (hospodářský roční plán), vykazování, controllingu, měření výkonnosti firmy, až po přípravu a uzavření roční či mimořádné účetní závěrky, včetně podkladů pro strategii a podnikatelský plán společnosti.

V první fázi jsem definovala klíčový proces finančního plánování (viz. obrázek č. 16) v podobě vývojového diagramu, tedy grafického znázornění procesu. Vývojový diagram definuje konkrétní postup (kroky) při návrhu, zpracování jednotlivých plánů, až po schvalovací proces statutárním orgánem a následnou distribucí včetně vykazování. V každém jednotlivém procesním kroku uvádím specifické dokumenty, formuláře, které do něj vstupují. Specifické dokumenty a formuláře bylo potřeba vydefinovat a vytvořit. Pro tyto účely jsem využívala možnosti úzce spolupracovat a diskutovat tuto problematiku s vedením společnosti a nastavit jim tento klíčový proces „na míru“.

Pro zpracování veškeré řídicí dokumentace jsem využívala především nástrojů MS Office (Word, Excel apod.). Popis klíčového procesu je rozepsán ve směrnici č.PLE-SM-004, dle níže uvedené struktury:

Proces: Finanční řízení:

- směrnice PLE-SM-004 „Finanční řízení.doc“ (viz příloha č.1),
- směrnice PLE-SM-005 „Hodinové sazby.doc“,
- formulář „Plán nákladů.xls“,
- pracovní postup PLE-PP-003 „Roční hospodářský plán.xls“,
- pracovní postup PLE-PP-002 „Harmonogram prací roční účetní závěrky.doc“,
- pracovní postup PLE-PP-004 „Stanovení zásad pro časové rozlišení nákladů a výnosů.doc“,
- formulář PLE Doc-005 „Číselník nákladových středisek.xls“.

4.1.2 Finanční řízení

Vývojový diagram (obrázek č. 16) popisuje proces finančního řízení. První sloupec určuje číslo kroku, druhý popis kroku, třetí sloupec uvádí, kdo vytváří či provádí jednotlivé kroky, tzn. odpovědnost za realizaci kroku. Poslední sloupec obsahuje odkaz na připravený formulář. Celé finanční řízení se vytváří pomocí nástroje MS Excel. Prvním krokem při sestavování ročního hospodářského plánu je stanovení plánu celkových ročních tržeb, a to po jednotlivých výrobních segmentech, který se následně rozpadá do jednotlivých měsíců. V následujícím kroku vedoucí jednotlivých oddělení zašlou požadavky, týkající se nákladových položek (tj. plány oprav, investic, vzdělávání), za svá oddělení a vedoucí ekonomického útvaru na základě obdržených podkladů zpracuje příslušné plány. Na plán tržeb navazuje plán počtu zaměstnanců, plán mzdových (osobních) nákladů a plán investic. Představenstvo spolu s managementem společnosti určí základní parametry ročního hospodářského plánu, a to v kontextu firemní strategie a posoudí, zda čísla, která již byla naplánována, jsou v souladu se stanovenými parametry. Pokud v souladu nejsou, případně nějaká data chybí, vrací se zpět k předešlému bodu k dopracování. V případě, že představenstvo a management neshledá žádný problém, přechází se k vytvoření detailních plánů veškerých nákladových položek.

Plány nákladových položek jsou projednány představenstvem, v případě nesouhlasu ze strany představenstva je nutné přepracovat plán, ve kterém jsou nesrovnalosti. Pokud je vše bez problémů je hospodářský plán zkompletován. Výsledně sestavený plán, složený z šestnácti dílčích plánů, je odprezentován na poradě vedení nejpozději k datu 25.5. každého kalendářního roku. Jako poslední krok provede vedoucí ekonomického oddělení rozpad na měsíční, popřípadě čtvrtletní plány, které budou průběžně kontrolovány a odchylky od plánu průběžně korigovány.

Finanční řízení



Zobrazení a číslo kroku	Popis kroku	Provádí	Formulář
1	Plán ročních tržeb Plán měsíčních tržeb	Vedoucí obchodního oddělení	01 Plán tržeb celkové!A1 02 Plán tržeb měsíčně!A1
2	Plán počtu zaměstnanců, plán osobních nákladů	Vedoucí výroby, ekonom	04 Počet zaměstnanců!A1 05 Osobní náklady!A1
3	Plán investic	Ekonomické oddělení, oddělení správy majetku	14 Investice!A1
4	Představenstvo + management Určení základních parametrů pro hospodářský plán. Posouzení, zda jsou plány v souladu s parametry, pokud ne vracíme se k bodům, 1,2,3.	Vedoucí ekonomického oddělení, ředitel společnosti	
5	Zpracování nákladových položek plánu Plán výroby; energie; opravy a údržby; náklady výrobní reže; ostatní provozní náklady; školení; reklama a propagace; zásoby; úvěry a úroky	Vedoucí jednotlivých oddělení	03 Plán výroby!A1 06 Energie!A1 07 Opravy a údržba!A1 08 Náklady výrobní reže!A1 09 Ostatní provozní náklady!A1 10 Školení!A1 11 Reklama, propagace!A1 12 Zásoby!A1 13 Úvěry, úroky!A1
6	Projednání kroku 5 - Představenstvo Pokud představenstvo schválí návrh ročního plánu, krok 5 - ano pokračujeme na krok 7 , pokud ne vracíme se na krok 5 .	Představenstvo	
7	Zpracování ročního hospodářského plánu	Vedoucí ekonomického oddělení	
8	Projednání roč. plánu 25.5. Prezentace ročního plánu vedení	Vedení společnosti	
9	Měsíční plány a rozbor porada vedení, poslední KW v 6. měsíci vyhodnotíme 5. měsíc	Vedoucí ekonomického oddělení	

Obr. 16: Vývojový diagram (Vlastní zpracování)

4.2 Plánovací základna

Hospodářský či souhrnný plán společnosti je plán operativní, tedy na dobu maximálně jednoho roku. Ke každému plánu bude po skončení období vytvořen výkaz.

Finanční neboli souhrnný plán společnosti je plán operativní, tedy na dobu maximálně jednoho roku. Finálním krokem procesu finančního řízení je zpracování a schválení ročního hospodářského plánu (krok č.7 vývojového diagramu). Ke každému plánu bude po skončení období vytvořen výkaz. Plány a výkazy budou rozděleny do tří následujících skupin:

Tab. 1: Přehled plánování a vykazování (Vlastní zpracování)

	ROČNÍ PLÁN	ČTVRTLETNÍ VÝKAZ	MĚSÍČNÍ VÝKAZ
VÝROBA	Celkové tržby v Kč projekty/měsíc		Celkové tržby v Kč projekty/měsíc
	Celkové tržby v ks projekty/měsíc		Celkové tržby v ks projekty/měsíc
	Energie v Kč	Energie v Kč	
	Opravy a údržba v Kč	Opravy a údržba v Kč	
	Výrobní režie v Kč	Výrobní režie v Kč	
	Zásoby v Kč		Zásoby v Kč
HR	Počet zaměstnanců pozice/měsíc		Počet zaměstnanců pozice/měsíc
	Osobní (mzdové) náklady – měsíc		Osobní (mzdové) náklady – měsíc
	Vzdělání, školení v Kč	Vzdělání, školení v Kč	
FINANCE	Ostatní provozní náklady		Ostatní provozní náklady
	Reklama, propagace	Reklama, propagace	
	Úvěry, úroky	Úvěry, úroky	
	Investice (HIM, DHIM)	Investice (HIM, DHIM)	
	Cash flow		Cash flow
	Výkaz zisku a ztrát		Výkaz zisku a ztrát
	Rozvaha		Rozvaha

4.2.1 Plánování

Plánování ve společnosti Logaritma a.s. bude vycházet z celkového ročního plánu, v rámci kterého budou některé ukazatele rozplánovány i na jednotlivé měsíce, popřípadě kvartály. Tento roční plán každoročně bude sestavovat ekonomický útvar ve spolupráci s jednotlivými odděleními, a to s dostatečným předstihem před zahájením fiskálního

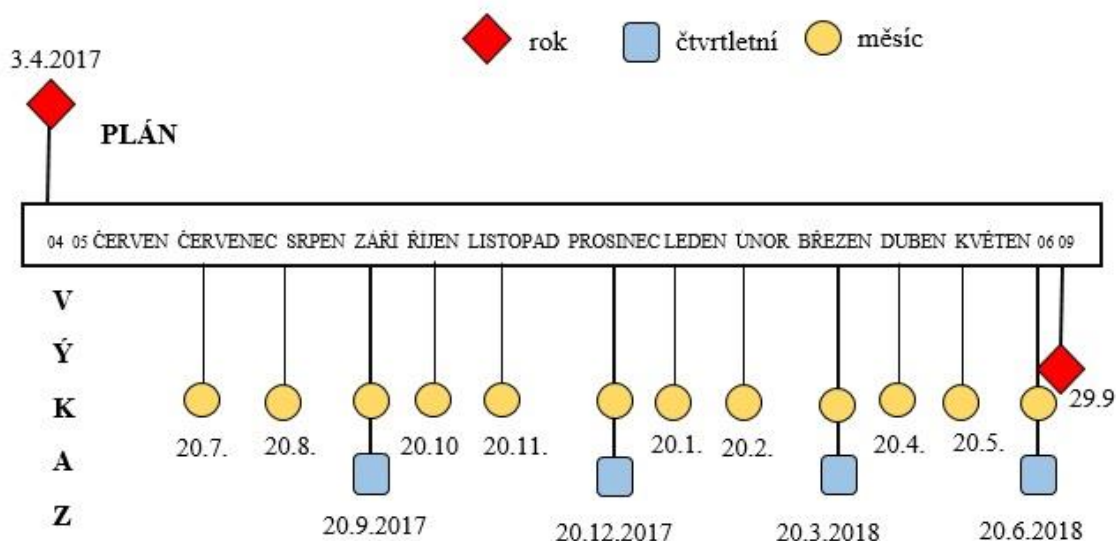
hospodářského roku. Detailní harmonogram příprav, zpracování ročního hospodářského plánu je uveden ve zpracované směrnici, jehož součástí je vývojový diagram (viz obr. 16). Každý plán bude vytvářet vedoucí oddělení, jehož se plán týká spolu s ekonomickým oddělením. Plány ve finální verzi budou prezentovány na poradě vedení, konající se každý týden, podle výše uvedeného schématu plánování a vykazování (viz obr. 17). U měsíčních plánů se jedná přibližně o jeden týden před začátkem období, na něž je plánováno. U ročních plánů jde přibližně o tři měsíce. Pokud budou k předloženým plánům předneseny racionální připomínky, jeho autoři na ně mohou reagovat, nejpozději však do začátku období. Vedoucí oddělení, jehož se plán týká, musí mít přehled o naplánovaných parametrech a o tom, jak by se měl plán průběžně vyvíjet.

Jedná-li se o měsíční plány – předložení plánu dle schématu. Příslušný vedoucí musí mít přehled o naplánovaných parametrech, které budou každý týden na poradě vedení průběžně diskutovány a analyzovány. V případě odchylek, které je nutno řešit, bude řešení zapsáno do příslušného zápisu z porady vedení.

Roční plány – předkládány před začátkem fiskálního roku, viz schéma, obrázek č. 17. Roční plány jsou rozděleny na plány měsíční, případně kvartální. Průběžně se sledují a pokud je to nezbytné upravují se. V případě menších odchylek se plnění plánu koriguje v následujícím období.

4.2.2 Vykazování

Vykazování ve společnosti bude rozděleno na měsíční, čtvrtletní a roční. Výkaz bude vytvářet ekonomický útvar spolu s vedoucím příslušného oddělení. Prezentace měsíčních a čtvrtletních výkazů bude probíhat na poradě vedení vždy ke dvacátému kalendářnímu dni po skončení období, které má být vyhodnocováno. U ročních výkazů jde přibližně o tři až čtyři měsíce s dodržением legislativních lhůt pro zpracování, schválení a zveřejnění účetní závěrky (6 měsíců). Vykazování bude probíhat podle výše uvedeného schématu.



Obr. 17: Schéma plánování a vykazování (Vlastní zpracování)

Mimo proces **ekonomika a finanční plánování**, který je podpořen mnoha formuláři, týkajících se plánů jsem vytvořila i celou řadu podpůrných procesů pro komplexní ekonomické plánování a řízení. Konkrétně jde o tyto podpůrné procesy a směrnice (tzv. strom procesu):

Podpůrný proces „Controlling“:

- směrnice PLE-SM-006 „Controlling.doc“,
- pracovní postup PLE-PP-007 „Náklady na logistiku.xls“,
- formulář PLE Doc-006 „Manažerský reporting.doc“.

Podpůrný proces „Účetní doklady“:

- směrnice PLE-SM-001 „Oběh dokladů.doc“,
- směrnice PLE-SM-002 „Podpisový vzor.doc“,
- směrnice PLE-SM-003 „Cestovní náhrady.doc“,
- pracovní postup PLE-PP-001 „Oběh dodavatelských faktur.doc“,
- pracovní postup PLE-PP-005 „Zásady vedení účetní evidence a úschova účetních písemností.doc“,
- formulář PLE Doc-003 „Cestovní náhrady zahraničí.xls“,

- formulář PLE Doc-002 „Podpisový vzor.xls“,
- formulář PLE Doc-001 „Matice podpisového vzoru.xls“.

Podpůrný proces „Majetek“:

- pracovní postup PLE-PP-006 Dlouhodobý majetek.

V dalším kroku po návrhu a zpracování jednotlivých procesů finančního plánování a controllingu, včetně všech směrnic, pracovních postupů a formulářů a jejich uvedení do každodenní praxe byla fáze zefektivnění a zproduktivnění v podobě podpory tohoto důležitého procesu vhodným informačním systémem.

4.3 Výběr informačního systému

Zavedení nového informačního systému je velmi složitý proces. Nasazení nového systému do společnosti, ve které nemají žádné zkušenosti se standardním ERP systémem je složitější než zavedení systému ve společnosti, kde pouze nahrazují stávající softwarovou podporu. Implementace je v různých společnostech odlišná, avšak stejné zůstává to, že nejdůležitějším krokem je správný výběr dodavatele a konkrétního produktu. Dodavatel bude pro společnost dlouhodobým partnerem, který by měl komplexně řešit všechny potřeby svého zákazníka. Implementace ERP systému by měla být provedena podle určité metodiky, kterou má dodavatelská společnost úspěšně zvládnutou. Implementace musí reagovat na firemní procesy, na jejich podporu a případné změny (Jurová, 2013, 228-229).

Implementace systému je důležitým milníkem v životním cyklu společnosti. Z finančního hlediska patří při jeho pořízení k nejnákladnějším položkám a nezanedbatelná je také časová náročnost implementačního procesu. Výběr vhodného dodavatele úzce souvisí s výběrem samotného produktu, který musí přesně odpovídat cílům, které si společnost na počátku stanovila, aby nebylo zbytečně mrháno zdroji společnosti. Nový ERP systém se týká všech oddělení, a proto je nezbytné, aby se každý, jehož se dotkne jeho pořízení podílel na stanovení cílů a později výběru informačního systému. Cena pořizovaného systému se může vyšplhat až do řádu milionů korun, představuje tedy pro společnost finanční zátěž a také proto je nutné, aby uživatelé byli dostatečně proškoleni a využívali všechny funkce, které ERP systém má a tím více zautomatizovali své činnosti

a zefektivnili podnikové procesy. Při budoucím používání by společnost měla vynaložit dostatečné náklady na údržbu informačního systému, aby byl stále aktuální.

Společnost Logaritma a.s. zvažovala několik dodavatelů informačních systémů. Po tom, co zástupci oslovených firem odprezentovali jednotlivé produkty, se do užšího výběru informačních systémů dostaly tři z nich. A to ABRA G4 od společnosti ABRA software a.s.; informační systém QI od společnosti Melzer, spol. s.r.o. a jako třetí produkt HELIOS Orange od Asseco Solutions, a.s.

4.3.1 ABRA G4



Obr. 18: Logo G4 (ABRA, 2017)

Společnost ABRA Software a.s. je členem skupiny United Software a.s. a vyrábí celou řadu informačních a ERP systémů pro velké a střední podniky. Na trhu má dlouholetou, více než 25letou tradici. Společnost zaručuje návratnost investice do informačního systému formou růstu tržeb či snížením nákladů v období od 1 do 4 let po jeho zakoupení. Společnost má vlastní implementační metodologii, která je zárukou hladké a bezpečné implementace bez zásahů do provozu firmy. ABRA umožňuje inteligentní podporu rozhodování kdykoliv a odkudkoliv on-line.

IS ABRA G4 má čtyři moduly, a to:

- 1) **řízení a finance** – účetnictví a finance, banka a homebanking, majetek, mzdy a personalistika, kniha jízd, business intelligence, iGATE,
- 2) **prodej a péče o zákazníka** – CRM, kampaně, prodej, e-shop, pokladna, call centrum, maloobchodní prodej, restaurační prodej, splátkový prodej, servis,
- 3) **interní procesy a automatizace** – evidence pošty, projektové řízení, projektová dokumentace, automatizační server, e-maily a interní vzkazy, webové služby, workflow,
- 4) **modul nákup, výroba a zásobování** – nákup, skladové hospodářství, polohované sklady, SCM, kompletace, výroba.

Jednotlivé moduly je možno dále rozšiřovat o doplňky. Například modul řízení a finance – účetnictví a výkazy lze rozšířit o doplněk rozpočty a plánování, což by v případě Logaritmy bylo nutné. Dalším nezbytným doplňkem je u mezd a personalistiky import mzdových údajů z XLS, jelikož Logaritma zpracovává svá data v Microsoft Office Excel.



4.3.2 QI

Obr. 19: Logo QI (Melzer, 2017)

Hlavním produktem společnosti DC Concept a.s. je QI – první elastický informační systém přizpůsobený potřebám a stylu práce dané společnosti. DC Concept je na trhu od roku 2000, společnost má ve své partnerské síti více než 30 firem, které zajišťují implementaci informačního systému podle individuálních požadavků svých zákazníků. Pro společnost Logaritma by kompletní implementaci prováděla společnost Melzer, spol. s.r.o., což je ryze česká firma s dlouholetou, téměř 25letou tradicí na trhu. Společnost se zaměřuje na individuální spolupráci a vytvoření konkurenční výhody pro podniky všech velikostí. Produkt je připraven pro implementaci do výrobní společnosti působící v automobilovém průmyslu.

Informační systém QI zaručuje:

- snadné ovládání – rychlé vkládání dat, jednoduchost, nápověda,
- bezpečnost dat – ochrana dat před ztrátou a poškozením,
- respektování ekonomické situace – možnost rozšiřování a zmenšování rozsahu IS,
- širokou škálu tiskových výstupů – změna vzhledu, přednastavené tiskové výstupy,
- propojení libovolné informace do praktických reportů – komunikace s MS Office, CAD/CAM systémem, vážními systémy,
- respektování vaší specializace – rychlá tvorba zakázkových úprav,
- zamezení duplicitních údajů – podporuje stabilitu, rychlost, aktuálnost.

Systém QI je tvořen sedmi aplikačními celky, tedy moduly. Moduly se dále dělí na obchodní jednotky. Dělení je následující:

- 1) obchod a marketing – sklady, obchod, CRM, marketing,
- 2) řízení firmy – organizace a řízení, procesy, projekty, workflow,
- 3) výroba – kapacity, TPV, plánování výroby, řízení výroby, jakost,
- 4) ekonomika – finance, manažerské přehledy, účetnictví, majetek,
- 5) lidské zdroje – personalistika, mzdy, docházka,
- 6) e-moduly – QI portál, QI shop, redakční systém, QI helpdesk, QI mobile,
- 7) specializované moduly – správa prostoru, vodárenství, servis a údržba, doprava a spedice, pokladní prodej.

4.3.3 HELIOS Orange

Obr. 20: Logo Helios (Asseco Solutions, 2017)

Společnost Asseco Solutions a.s. je největším producentem podnikových informačních systémů na českém a slovenském trhu, považuje se za průkopníka a vizionáře na poli IS ERP. Má vlastní implementační tým a široké oborové zkušenosti. Produkt HELIOS Orange je nejrozšířenější informační systém v segmentu malých a středních podniků. Jedná se o komplexní, jednotný, otevřený, legislativně 100 % aktualizovaný ERP systém v rámci české i slovenské legislativy. Produkt je modulární, zákazník si pořizuje moduly, které nyní potřebuje a má možnost do budoucna systém rozšiřovat.

Jedná se o následující moduly:

- **Ekonomika** – tento modul umožňuje snadný přístup k nejdůležitějším datům ihned ze systému. Ekonomické moduly systému dále umožňují **legislativní podporu a garanci legislativní správnosti**, jako například garance správnosti a údržby platné legislativy či přepočty měn pomocí stažených kurzovních lístků. **Evidence závazků a pohledávek** například automatizované a účinné sledování závazků a vymáhání pohledávek. **Možnost tvorby vlastních sestav**, vyhodnocování, tvorba tiskových sestav, tabulek, výkazů, možnost exportu dat do MS Office aj. **Práce s majetkem**, což zahrnuje automatizované generování účetních a daňových pohybů. **Podpora komunikace s externími subjekty** – tvorba DPH, souhrnného hlášení, podpora homebankingu s možností importu bankovních výpisů a exportů, evidence závazků a pohledávek v saldokontu v domácí i cizí měně.
- **Skladové hospodářství**– zboží, příjem/výdej, stavy skladů, inventura, čárové kódy, pozice.
- **Obchod** – objednávky, nákup, fakturace, odvádění, QMS, dokumentace, odvolávky.
- **Lidské zdroje** – mzdy, personalistika, školení, nábor, smlouvy, docházka.
- **Výroba** – technická příprava výroby, plánování, kalkulace, odvádění, QMS, dokumentace, odvolávky.

Užitečnými funkcemi napříč moduly je: uživatelská tvorba reportů a sestav, což umožňuje vytvářet vyhodnocování, tvorbu tiskových sestav, tabulek, generátorových sestav, podpora tvorby kontingenčních tabulek přímo v systému. **Standardní vyhodnocovací nástroje** zejména tvorba kontingenčních tabulek, zobrazení dat pomocí

grafů, seskupování a tvorba vyhodnocovacích sestav. **Výkazy a reporty** – výkazy lze definovat dle vlastní struktury či jazykové mutace. **Finanční analýza a plánování** – plánování umožňuje definovat plán nebo rozpočet s možností rozpadu po obdobích, střediscích apod., včetně jeho vyhodnocování. **Plánování a rozpočty** – způsob tvorby plánu/výkazu, vyhodnocení plánu/výkazu. **Řízení peněžních toků** – slouží jako nástroj pro odhad disponibilních zdrojů pro vlastní firmu v následujícím období na základě dostupných údajů a záznamů z dalších modulů. **Manažerské rozhodování** – umožňuje vidět vybraná data z několika firem na jednom místě. **Datové sklady** – základna pro controlling, čerpá data z jiných modulů dle požadavků. Data lze agregovat podle různých dimenzí, jako je čas, skupiny či jednotlivé položky zboží či služeb, mzdové služby, vozidla, zaměstnanci a v neposlední řadě zakázky. **Helios Intelligence** – nástroje k vyhodnocení dat (grafy, kontingenční tabulky).

Z trojice posuzovaných informačních produktů, se do užšího výběru nedostal produkt ABRA G4. Důvodem bylo nedostatečné zpracování modulů pro výrobu a logistiku. Tyto dva moduly společnost považuje za velmi důležitou součást nově pořízeného systému. Z tohoto důvodu nemohl být produkt ABRA G4 vyhovujícím řešením.

Do užšího výběru informačního systému se dostaly produkty Qi od společnosti Melzer spol. s.r.o. a Helios Orange od společnosti Asseco Solutions a.s. S ohledem na navržený proces ekonomiky a finančního plánování musí vybraný informační produkt splňovat požadavky, které společnost očekává a musí být schopen je plnohodnotně naplnit.

Tyto dva produkty budou porovnány nejprve z finančního hlediska. Jelikož se informační systém bude skládat s vybraných modulů budou posouzeny ceny jednotlivých modulů. Posouzena bude také cena implementace produktu, náklady na zaškolení pracovníků a odborný dohled.

Tab. 2: Finanční zhodnocení IS (Vlastní zpracování)

		Helios	QI
Úvodní studie		123.750 Kč	210.000 Kč
Licence	40 / 41	916.490 Kč	701.450 Kč
* Jádru systému		✓	✓
* Legislativa		✓	✓
* Komunikace s bankami		✓	✓
* Ekonomika, finance		✓	✓
* Controlling		✓	✓
* Sklady, obchod		✓	✓
* CRM		✓	✓
* Mzdy, personalistika		✓	✓
* Výroba		✓	✓
* Kvalita		✓	✓
* Doprava		✓	✓
* QMS		✓	✓
* E-komunikace		✗	✓
Instalace systému vč. zaškolení správce		58.150 Kč	44.960 Kč
Vedení projektu		82.500 Kč	79.000 Kč
Školení	480 hod	774.250 Kč	537.600 Kč
Převod dat/přízpůsobení IS		191.200 Kč	131.000 Kč
Sovisející náklady (cestovné)		403.420 Kč	450.620 Kč
Celkové náklady		2.549.760 Kč	2.154.630 Kč
Roční systémová podpora (maintenance)		164.969 Kč	146.000 Kč
Nákup další licence průměr	Ø	22.912 Kč	1 Kč
Ceny služeb			
* Konzultace přes vzdálené připojení		1.650 Kč/hod	1.200 Kč/hod
* Expertní a autorská konzultace		1.650 Kč/hod	1.200 Kč/hod
* Odborná konzultace v místě		1.250 Kč/hod	1.200 Kč/hod
* Výjezd k zákazníkovi		1.200 Kč	1.000 Kč
* Cestovné		9 Kč/km	6 Kč/km

Z tabulky č. 2 vyplývá, že celkové náklady na jednotlivé informační systémy se liší, přibližně o 400.000 Kč. Levnějším informačním systémem je produkt Qi od společnosti Melzer. Spol. s.r.o. Celkové náklady na IS byly stanoveny podle ceny úvodní studie, cen licencí, instalace systému, vedení projektu, školení, převodu dat a souvisejících nákladů. Dalším nákladem, který je při posuzování brán v úvahu je stanoven měsíčním paušálem, a to roční systémová podpora tzv. maintenance. Maintenance je poplatek za další rozvoj systému v součinnosti s nejnovějšími trendy a technologiemi. Cena systémové podpory

činí 21 % z ceny licenci. Společnost Melzer, spol. s.r.o. zaručuje snížení ročního maintenance v rámci celé informační podpory firmy. Každá další dokupovaná licenci je za symbolickou 1 Kč. Společnost Asseco Solutions a.s. má u svého produktu Helios Orange, každou další dokupovanou licenci v průměru za 22.912 Kč. Což se v budoucnu může vyšplhat do řádu statisíců korun.

Dalším kritériem, podle něhož budou informační systémy posuzovány je servisní podpora. Oba dodavatelé zaručují plnou podporu dodavatele po celou dobu užívání pořízeného informačního systému, a především potřebné legislativní aktualizace a zdokonalení stávající funkčnosti. Nabízí poskytnutí odborného týmu konzultantů, kteří zajistí hladký průběh implementace nového informačního systému. Po implementaci zajišťují zaškolení zaměstnanců na jednotlivé moduly a další potřebné konzultace dle potřeb zákazníka. Společnosti dále nabízí vzdálený dohled nad fungováním IS, okamžitou telefonickou podporu – hotline a webovou aplikaci na zadávání a správu požadavků – helpdesk. Jednotlivé služby, jsou finančně vyjádřeny v tabulce č. 2.

Informační systém, který si společnost Logaritma zvolí, jako nejvhodnější, musí plně podporovat nastavený proces ekonomiky a finančního plánování. Jedním z hlavních výhod v porovnání se stávajícím IS HOC spočívá v tom, že nově zvolený IS bude schopen vytvářet reporty a sestavy, což umožní vytvářet vyhodnocování. Další výhodou je tvorba tiskových sestav, tabulek či kontingenčních tabulek přímo v systému. Vyhodnocená data lze zobrazovat také pomocí grafů, pro přehlednější znázornění. Oba produkty využívají nástroje Business Intelligence, společnost Asseco Solutions má vytvořenou vlastní funkci Helios Intelligence. Tento nástroj je pro Logaritmu, jakožto střední podnik nezbytný. Díky němu bude mít přehled o svém hospodaření, Business Intelligence vytváří statistiky a výstupy ze systému.

Společnost Logaritma a.s. po podrobném srovnání a vyhodnocení zvolila za svého dlouhodobého partnera v podobě dodavatele informačního systému společnost Melzer spol. s.r.o. Produkt Qi znamená pro Logaritmu momentálně nižší finanční zátěž, a také do budoucna nebudou náklady tak vysoké, jako u produktu Helios Orange. Informační systém Qi má moderní koncepci a je uživatelsky přívětivý. Komplexně zastřešuje většinu potřeb Logaritmy. Lze provádět změny systému vlastními silami a zaměstnancům, jichž se bude užívání informačního systému týkat, vyhovuje.

Strategií pro zavádění nového informačního systému do výroby byla zvolena souběžná strategie. Podstatou souběžné strategie je provozování nového i starého systému současně po určitou dobu. Během této doby (3-6 měsíců), se ověřuje funkčnost nového systému a provádí se školení zaměstnanců na systém nový. Výhodou je bezpečný plynulý chod výroby (Koch, Dovrtěl, s. 145, 2006).



Obr. 21: Souběžná strategie (Vlastní zpracování dle Koch, Dovrtěl, s. 145, 2006)

4.4 Podmínky realizace

Jednou z prvních podmínek pro úspěšné zpracování této bakalářské práce, respektive v úvodu pro návrh a následné zavedení jednotlivých procesů byla odpovídající kvalitativní personální základna v rámci organizační struktury, a to především v ekonomickém útvaru. Před zahájením zpracování bakalářské práce společnost Logaritma a.s. nově náborovala do ekonomického útvaru vedoucího ekonomického útvaru a specialistu controllingu. Tito noví manažeři přišli do společnosti již s určitou praxí a patřičným odborným vzděláním. Tato skutečnost byla obrovským přínosem při sestavování procesů, a především jejich uvádění do praxe. Jejich odborné zkušenosti se projeví především při našich společných konzultacích a neméně při zaškolování pracovníků do problematiky procesního řízení a využití veškerých pomůcek a formulářů. Na základě výše uvedených podmínek mohlo být spuštěno procesní řízení a procesy mohly být začleněny do každodenního chodu společnosti.

Další nezbytnou podmínkou, pro vytvoření návrhu dvanácti základních procesů (tzv. procesní mapy společnosti), byla skutečnost, že mi vedení společnosti Logaritma a.s. dalo důvěru, abych ve spolupráci s týmem ekonomického útvaru vytvořila návrhy procesů, a ty se po schválení, ze strany vedení společnosti, začlenily do běžného denního chodu. Za implementaci klíčového procesu, o kterém se zmiňuji v bakalářské práci, konkrétně proces Ekonomika a finanční plánování, byl odpovědný vedoucí ekonomického oddělení, společně se svým týmem, ve kterém jsem mohla pracovat i já. Nutno podotknout, že námi zavedené procesy byly prověřeny auditem účetní závěrky,

zákaznickými audity a v neposlední řadě i kontrolou z finančního úřadu. Těmito kontrolami bylo zjištěno, že proces ekonomika a finanční plánování je funkční a bez problémů může být součástí normálního fungování podniku.

Z mého pohledu největší a nejdůležitější podmínkou pro zefektivnění navržených plánovacích procesů bude realizace pořízení nového informačního systému. A to také s ohledem na finanční zátěž, kterou s sebou tato investice ponese. Logaritma zvažuje dvě varianty, nimiž by pořízení IS financovala. První z variant je financování nerozděleným ziskem z minulých let. Druhou variantou je financovat pořízení dotací z centra Evropské unie formou investičních pobídek, do kterých by se pořízení a implementace informačního systému mohlo zahrnout.

Po pořízení IS bude nezbytnou nutností důkladné zaškolení zaměstnanců, aby byly plnohodnotně využívány všechny funkce a možnosti, které informační systém nabízí a také aby pořízení informačního systému přineslo co největší zproduktivnění a zjednodušení práce nejenom manažerům při řízení společnosti, ale i běžným zaměstnancům (uživatelům IS). Zjednodušení práce bude spočívat v odbourání ručního vytváření výkazů a reportů. Nebude docházet k duplicitě dat, čímž pracovníci ušetří čas, který mohou využít k výkonu jiné práce. Sníží se úroveň chybovosti. Zaškolování by pracovníci Melzeru spol. s.r.o. prováděli na půdě společnosti Logaritma a.s. V průběhu užívání informačního systému také bude poskytovaná vzdálená podpora. Migrace dat ze stávajícího informačního systému HOC bude do IS Qi probíhat prostřednictvím převodních datových můstků. Náklady na datové můstky, jejich vytvoření a přizpůsobení informačního systému, byly vyčísleny na 131.000 Kč.

Následující tabulka zobrazuje všechny náklady spojené s pořízením a implementací informačního systému, včetně školení, u něhož se cena může měnit podle potřeb zaškolovaných uživatelů IS. Tabulka dále obsahuje cenu za hodinu odborné konzultace osobní i přes vzdálené připojení. Výjezd k zákazníkovi je zpoplatněn jednorázovou částkou a vzdálenost je účtována na jeden kilometr. Vzhledem k tomu, že nejbližší pobočka dodavatelské společnosti je v Brně, které je od Moravičan vzdáleno cca 100 kilometrů, vyšel by pouhý výjezd konzultanta na 1.600 Kč. Při předpokladu, že by v Logaritmě strávil 4 hodiny, dostaneme se na částku 6.400 Kč.

Tab. 3: Náklady spojené s pořízením IS (Vlastní zpracování)

	CENA ZA POLOŽKU	CENA CELKEM
ÚVODNÍ STUDIE		210.000 Kč
VEDENÍ PROJEKTU		79.000 Kč
INSTALACE SYSTÉMU		44.960 Kč
PŘEVOD DAT		131.000 Kč
ŠKOLENÍ	1.120 Kč	537.600 Kč
SOUVISEJÍCÍ NÁKLADY		450.620 Kč
LICENCE	Ø 17.108 Kč	701.450 Kč
CELKEM		2.154.630 Kč
MAINTENANCE	146.000 Kč	
DOKUPOVANÉ LICENCE	1 Kč	
KONZULTACE (VZDÁLENÉ PŘIPOJENÍ)	1200 Kč /HOD	
EXPERTNÍ A AUTORSKÁ KONZULTACE	1200 Kč/ HOD	
ODBORNÁ KONZULTACE V MÍSTĚ	1200 Kč/ HOD	
VÝJEZD K ZÁKAZNÍKOVÍ	1000 Kč	
CESTOVNÉ	6 Kč/ KM	

Další podmínkou je dostatečná servisní podpora a plnohodnotné podpoření zavedeného procesu, což je podle výše uvedené analýzy splněno.

4.5 Přínosy realizace

Zavedením jednoho z návrhů, konkrétně rozpadu ročního hospodářského plánu do měsíčních výkazů přineslo společnosti Logaritma a.s. jednodušší orientaci v měsíčních výsledcích společnosti. Jejich interpretaci dovnitř společnosti a nastavení kontrolních analýz jak nákladových, tak i výnosových položek plánu.

Přínosem pro hospodaření společnosti je schopnost na měsíční bázi pružně reagovat na výkyvy (odchylky) od ročního hospodářského plánu. Nastavení výkazů, pokud probíhá na měsíční bázi, má možnost na eventuálně vzniklé odchylky o ročního plánu reagovat. Jakékoliv pozdější výkaznictví (např. kvartální či pololetní), by již nebylo s ohledem na neustálé změny v odvolávkách klíčového zákazníka (Hella Autotechnik Nova s.r.o.) efektivní.

Zavedení a detailní popis procesu ekonomika a finanční plánování zrychlí a zproduktivní zaškolení nových zaměstnanců do procesu. Tím je myšleno, že podrobně zpracované procesy společnosti Logaritma a.s. mohou být v rámci adaptačního procesu využity jako jeden z klíčových dokumentů pro nastudování nově nastoupivším zaměstnancům. Z pohledu zpracovatelnosti firemní řídicí dokumentace, dojde k úplnému zdokonalení po zavedení nového informačního systému, to znamená po odbourání zpracování většiny výkazů, formulářů a reportů pomocí nástrojů MS Office.

Důležitým přínosem je nahrazení současné nedostatečné softwarové podpory novým informačním systémem. Ten pozitivně ovlivní každodenní chod společnosti. Přínos spočívá ve zproduktivnění činností ekonomického útvaru, především v podobě omezení administrativy formou vynechání práce s nástroji MS Office, jak jsem zmínila výše. Uvažujme, že pracovníkovi na pozici specialista podnikového controllingu s průměrnou hodinovou mzdou 220 Kč, včetně odvodu na sociální a zdravotní pojištění, zabere práce na požadovaných reportech přibližně 4 hodiny denně. Nově implementovaný informační systém bude vytvářet veškeré reportingové soustavy a další potřebné tabulky podle potřeb uživatele. Proto těchto tisíc hodin ročně bude po zavedení produktu Qi moci pracovník investovat do jiných pracovních činností

Rovněž celému ekonomickému útvaru, který je složen s pěti zaměstnanců, ušetří práce s vhodným informačním produktem cenný čas. Také tuto úsporu lze finančně vyčíslit, nicméně je jeho vyčíslení velmi nestabilní. Odhadem lze stanovit, že každému

zaměstnanci ekonomického útvaru, který bude systém aktivně využívat, ušetří přibližně hodinu (možná i více) času denně. Průměrná hodinová sazba zaměstnanců ekonomického útvaru činí 190 Kč, včetně odvodu na sociální a zdravotní pojištění. Pět pracovníků tak ušetří pět hodin denně, jelikož je 250 pracovních dní v roce, je to 1.250 hodin ročně. Nejen technickohospodářské pracovníky v ekonomickém útvaru ovlivní pořízení nového IS. Zaměstnanci ve výrobě budou s IS také pracovat. Po dobu, co poběží IS souběžně, se zvolená strategie promítne ve dvojnásobném zadávání dat, odpovědnými pracovníky do systému. Nicméně po uplynutí této doby dojde k několika nezanedbatelným úsporám. Úspora by se týkala zavedení samo odvádění práce přes čárové kódy, což by nahradilo jednoho pracovníka. Zavedení on-line mobilních terminálů v logistických skladech s úsporou 3 hodin denně pro jednoho dělníka. Okamžitý přehled o umístění ve skladech ušetří přibližně 2 hodiny denně. Jedná se pouze o hrubý odhad, který je vyčíslen následovně:

Tab. 4: Vyčíslení úspory času (Vlastní zpracování)

POLOŽKA	NÁKLADY NA POLOŽKU (KČ/HOD)	POČET (HOD.)	CENA CELKEM
ÚSPORA ČASU PRACOVNÍKA (DEN)	255 Kč	4	1.020 Kč
ÚSPORA ČASU PRACOVNÍKA (ROK)	255 Kč	1.000	255.000 Kč
ÚSPORA ČASU EKONOMICKÉMU ÚTVARU – 5 PRACOVNÍKŮ (DEN)	220 Kč	5	1.100 Kč
ÚSPORA ČASU EKONOMICKÉMU ÚTVARU – 5 PRACOVNÍKŮ (ROK)	220 Kč	1.250	275.000 Kč
ROČNÍ ÚSPORA CELKEM			530.000 Kč
VÝROBA (ROK)			215.125 Kč
LOGISTIKA (ROK)			102.500 Kč
SKLADY (ROK)			82.500 Kč
ROČNÍ ÚSPORA CELKEM			400.125 Kč

Rentabilita investic, bude-li uvažována pouze úsporu ekonomického oddělení:

- $$\text{ROI} = \frac{\text{výnosy z investice}}{\text{cena investice}} = \frac{530.000 - 146.000}{2.154.630} \times 100 = 17,82 \% = \mathbf{5,61 \text{ let.}}$$

Rentabilita investic, bude-li uvažována úsporu celého podniku:

- $$\text{ROI} = \frac{\text{výnosy z investice}}{\text{cena investice}} = \frac{930.125 - 146.000}{2.154.630} \times 100 = 36,39 \% = \mathbf{2,75 \text{ roku.}}$$

Úspora je vyčíslena hrubými odhady, hlavně úspory týkající se logistiky, výroby a skladů. Proto společnost při svém strategickém řízení bude uvažovat strážlivější dobu návratnosti investice než dva a tři čtvrtě roku.

Nezanedbatelným přínosem bude i zvýšení efektivity a produktivity práce, jak je již několikrát zmiňováno. Všechny návrhy řešení, to znamená zavedení procesního řízení, proces ekonomiky a finančního plánování a volba nového informačního systému k tomu zcela jistě přispějí.

V analýze současného stavu byl zjištěn nedostatek a to ten, že společnost má pouze jeden výrobní program, na který směřuje veškerou svoji pozornost. V průběhu vypracování došlo k diverzifikaci rizik hlavního výrobního programu (automotive) a to do oblasti energetiky, prostřednictvím vybudování divize ABB do výroby a dodávky průmyslových rozvaděčů NN pro velké energetické celky. Tato divize v tomto okamžiku zaměstnává přibližně 15 zaměstnanců. Výhledově, by mohlo být navýšeno na cca 40 zaměstnanců. Přestože se návrhy řešení této problematiky nedotýkají, je tento fakt klíčovým a do budoucna strategickým přínosem po společnost.

ZÁVĚR

V první části práce byla za pomoci odborné literatury zpracována teoretická východiska týkající se tohoto tématu. Konkrétně šlo například o definice procesu, procesního řízení, procesní mapy, plánování, vykazování, informačního systému a dalších souvisejících pojmů.

V druhé části, analýze současného stavu, byla podrobně popsána společnost Logaritma i s pohledem do historie. Bylo zanalyzováno prostředí podniku s důležitými milníky, zákazníci, dodavatelé, trhy a v neposlední řadě výrobní program společnosti.

Čtvrtá kapitola je věnována vlastním návrhům řešení, která jsou v závěru zhodnoceny z pohledu podmínek a přínosů realizace.

Prvním krokem pro splnění cíle bakalářské práce bylo vytvoření souhrnného ročního hospodářského plánu a vykazování ekonomických údajů. Hospodářský plán je složen z šestnácti dílčích plánů a následně i jednotlivých výkazů. Roční hospodářský plán se rozpadá do dílčích plánů, a to měsíčních nebo čtvrtletních. Návrh směrnice finančního řízení, kterou jsem pomáhala navrhnout a zpracovat, je nedílnou součástí mé práce, přesně popisuje sestavování ročního hospodářského plánu včetně rozpadu na čtvrtletí a měsíce. Vypracovaná směrnice obsahuje i vývojový diagram pro přehlednější popis a snazší pochopení problematiky. Vývojový diagram podrobně popisuje finanční řízení ve společnosti včetně osob, provádějících konkrétní krok a odkazu na formulář. Připravené formuláře jsou do zavedení nového informačního systému do chodu společnosti, stále používány. Kompletní návrh směrnice je obsahem přílohy číslo jedna. Spolu se zmiňovanou směrnicí byly vypracovány i jiné směrnice, pracovní postupy a formuláře týkající se finančního řízení.

Dalším neméně důležitým počinem při zpracování této práce bylo zavedení procesního řízení ve společnosti. Společnost fungovala na principu funkčního přístupu k řízení. Bylo navrženo dvanáct procesů napříč organizační strukturou společnosti. Navržené procesy byly rozděleny do tří skupin – procesy hlavní, řídicí a podpůrné. Z navržených procesů bylo vytvořeno přehledné schématické vyjádření v podobě procesní mapy.

Vytvoření hospodářského plánu a také další činnosti s ohledem na plánovací procesy a výkaznictví, budou podpořeny pořízením nového informačního systému. Byl proveden

prvotní průzkum trhu a následně bylo osloveno několik dodavatelů IS pro malé a střední firmy. Zástupci oslovených firem odprezentovaly své produkty před managementem společnosti Logaritma a.s. Po prezentacích byly zvoleny tři produkty, o kterých se uvažovalo jako o budoucím dodavateli IS. Později se nejužšího výběru dostaly dva z nich. Jedná se produkt Qi od společnosti Melzer spol. s.r.o. a Helios Orange od Assec Solutions a.s. Po srovnání z hlediska financí, servisní podpory a úrovně jakou bude informační systém podporovat navržený proces ekonomiky a finančního plánování, byl vybrán vhodný IS. Logaritma si jako svého dodavatele informačního systému zvolila společnost Melzer spol. s.r.o. a jejich informační produkt Qi.

V závěru čtvrté kapitoly byly definovány konkrétní finanční i nefinanční přínosy řešení. Celkové náklady spojené s pořízením a implementací informačního systému by činily 2.154.630 Kč. Následné náklady, například na maintenance (údržbu), konzultace a jiné, nejsou zahrnuty v nákladech, ale byly zohledňovány při výběru dodavatele. Vyčíslená roční úspora v podobě času ušetřeného v ekonomickém oddělení činí 530.000 Kč. Jedná se o hrubý odhad, návratnost investice, kterou jsem počítala pomocí ukazatele ROI, by při této úspoře byla 5 let a 8 měsíců. Pokud ovšem přihlídneme k faktu, že implementací nového informačního systému získáme další finanční úspory v útvarech výroby a logistiky, jako například při časové úspoře skladování, použitím čteček a zproduktivnění interní logistiky, by případná roční úspora mohla být vyčíslena až na celkových 930.125 Kč ročně. Předpokládaná investiční návratnost by pak byla 2 roky a 9 měsíců. Předpokládaná doba návratnosti tedy bude mezi třemi a šesti lety. Další sekundární efekty budou zcela jistě v podobě zproduktivnění každodenní činnosti v útvaru ekonomiky při plánování a vykazování ekonomických údajů a v neposlední řadě i možná úspora osobních nákladů. Nejen implementace IS přinese zproduktivnění práce zaměstnanců, také procesní řízení usnadní práci především novým zaměstnancům.

Vytvoření ročního hospodářského plánu, plánovacích mechanismů, výkaznictví a jejich implementace do rutinního chodu společnosti, taktéž vytvoření mapy procesního řízení a jednotlivých procesů, včetně zavedení informačního systému přispěje k celkovému dlouhodobému rozvoji společnosti Logaritma a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ABB. O nás. *ABB s.r.o.* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://new.abb.com/cz>.

ABRA. ABRA G4. *ABRA* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <https://www.abra.eu/informacni-systemy/erp-system-abra-g4>.

ASSECO SOLUTIONS. HELIOS Orange. *HELIOS* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.helios.eu/produkty/helios-orange/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Hrubý domácí produkt: Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Hrubý domácí produkt: Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace: druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost a nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2016>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích – 2016. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>.

FIALA, P. 2002. Modelování a analýza produkčních systémů. Praha Professional Publishing. 259 s. ISBN 80-86419-19-3.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-299-0.

HELLA AUTOTECHNIK NOVA. O společnosti. *Hella* [online]. Mohelnice, 2017 [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.hella.com/hella-cz/cs/O-spolecnosti-30.html>.

JUROVÁ, Marie. 2013. *Výrobní procesy řízené logistikou*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 260 s. ISBN 9788026500599.

JUROVÁ, Marie. 2015. *Organizace přípravy výroby*. Vydání druhé, rozšířené a přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-5247-3.

JUROVÁ, Marie. 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. První vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.

KAŇOVSKÁ, Lucie. 2009. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3838-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KOCH, Miloš a Jan DOVRTĚL. *Management informačních systémů*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 174 s. ISBN 80-214-3262-4.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.

KOVANICOVÁ, Dana. 2004. *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. Vyd. 1. Praha: Polygon. ISBN 80-7273-095-9.

KRÁL, Bohumil. 2006. *Manažerské účetnictví*. 2., rozšířené vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-141-0.

KURZY.CZ. ČR – průměrná nezaměstnanost v r. 2016 nejnižší od r. 2008. *Kurzy.cz* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/414747-cr-prumerna-nezamestnanost-v-r-2016-nejnizsi-od-r-2008/>.

LASI, Heiner, Peter FETTKE, Hans-Georg KEMPER, Thomas FELD a Michael HOFFMANN. 2014. *Industry 4.0. Business & Information Systems Engineering* [online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 1408, 239-242 [cit. 2016-10-28]. DOI: 10.1007/s12599-014-0334-4.

LOGARITMA. O nás. *Logaritma* [online]. Moravičany, 2017 [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://logaritma.cz/o-nas/>.

MELZER. Produkt Qi. *Melzer* [online]. Prostějov, 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://www.melzer.cz/produkt-qi>.

MONTIX. O společnosti. *Montix* [online]. Horka nad Moravou, 2017 [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://montix.cz/>.

PLATKUS, Walt. Visual Solutions for Management System Processes. *Environmental Quality Management* [online]. 2014, [cit. 2017-03-07]. DOI: 10.1002/tqem.21380. ISSN 108819x13. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/tqem.21380>.

RŮČKOVÁ, Petra. 2007. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

ŘEPA, Václav. 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing a.s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

SANDERS, Doug, Bill ROSS a Jim COLEMAN. THE PROCESS MAP. 1999. *Quality Engineering* [online]. [cit. 2017-03-07]. DOI: 10.1080/08982119908919275. ISSN 0898-2112. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08982119908919275>.

SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU. Výroba a odbyt tuzemských výrobců vozidel. *Autosap* [online]. Brno, 2017 [cit. 2017-26-01]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#GRAFVYROBA>.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. 2000. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.

SYNEK, Miloslav. 2006. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.

VOLLMUTH, Hilmar J. 1999. *Controlling – nový nástroj řízení*. Přeložil Jiří VYSUŠIL. Praha: Profess Consulting. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-54-4.

WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H.Beck. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

IS.....	Information systems, informační systém
ERP.....	Enterprise Resource Planning, informační systém pro integraci podnikových procesů
CRM.....	Customer Relationship Management, řízení vztahu se zákazníky
VDA.....	Verband der Automobilindustrie, sdružení automobilového průmyslu
IT.....	Information Technology, informační technologie
OES.....	Original Equipment Spares, originální náhradní díly zařízení
TQM.....	Total Quality Management, komplexní řízení jakosti
CCC.....	China Compulsory Certification, čínská povinná certifikace
ISO.....	International Organization for Standardization
BOZP.....	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO.....	Požární ochrana

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Celkový vývoj počtu zaměstnanců společnosti Logaritma a.s.	32
Graf 2: Počet zaměstnanců podle pracovních pozic	32
Graf 3: Počet vyexpedovaných kusů za rok.....	42
Graf 4: Zaměstnanci podle dosaženého vzdělání	44
Graf 5: Zaměstnanci podle věku	44
Graf 6: Zaměstnanci podle pohlaví	44

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: PEST analýza.....	25
Obr. 2: Obecný model výroby	27
Obr. 3: Logo Logaritma	30
Obr. 4: Layout prostor v Moravičanech.....	31
Obr. 5: Milníky společnosti Logaritma a.s.	31
Obr. 6: Akcionář Petr Kuba	33
Obr. 7: Světlomety vyráběné Logaritmou a.s.	34
Obr. 8: Svorkovnice rozvaděče NN.....	35
Obr. 9: Specifický rozvaděč NN – výrobek společnosti.....	35
Obr. 10: Logo ABB s.r.o.	35
Obr. 11: Organizační struktura společnosti	37
Obr. 12: Logo Hella.....	39
Obr. 13: Logo Montix	43
Obr. 14: SWOT analýza	46
Obr. 15: Procesní mapa podniku.....	49
Obr. 16: Vývojový diagram.....	53
Obr. 17: Schéma plánování a vykazování	56
Obr. 18: Logo G4.....	58
Obr. 19: Logo QI	59

Obr. 20: Logo Helios	60
Obr. 21: Souběžná strategie	64

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Přehled plánování a vykazování	54
Tab. 2: Finanční zhodnocení IS	62
Tab. 3: Náklady spojené s pořízením IS	66
Tab. 4: Vyčíslení úspory času.....	68

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Směrnice PLE-SM-004 „Finanční řízení.doc“

Organizační směrnice č. PLE-SM-004

Finanční řízení

Patří útvaru: Ekonomika

Informujte o tomto dokumentu dotyčné pracovníky

a od 1.5.2017 podle něho postupujte.

Plánujete-li změny, které se týkají tohoto dokumentu, informujte
vlastníka procesu – zpracovatele **Ing. Otmara Mergental**.

To je nutné pro zajištění průchodnosti a aktuálnosti ustanovení.

Vlastník procesu			Schvalovatel
Uvolnění	Ing. Otmara Mergental	K použití na oddělení	Ing. Libor Chmelař
Datum/podpis	5.12.2016	EKONOMIKA	5.12.2016

č.	Stav vydání	Datum platnosti	Vyměněné strany
1.	Nové vydání	5.12.2016	

Oddělení	Vyhotovení	Vydání	Stupeň ochrany	Zpracovatel	Strana	Celkem stran
EaFP	30.11.2016	1.	Interní	Mergental	1.	3

E	Finanční řízení	PLE-SM-004
---	-----------------	------------

Finanční řízení



Zobrazení a číslo kroku	Popis kroku	Provádí	Formulář
1	Plán ročních tržeb Plán měsíčních tržeb	Vedoucí obchodního oddělení	01 Plán tržeb celkově!A1 02 Plán tržeb měsíčně!A1
2	Plán počtu zaměstnanců, plán osobních nákladů	Vedoucí výroby, ekonom	04 Počet zaměstnanců!A1 05 Osobní náklady!A1
3	Plán investic	Ekonomické oddělení, oddělení správy majetku	14 Investice!A1
4	Představenstvo + management Určení základních parametrů pro hospodářský plán. Posouzení, zda jsou plány v souladu s parametry, pokud ne vracíme se k bodům, 1,2,3.	Vedoucí ekonomického oddělení, ředitel společnosti	
5	Zpracování nákladových položek plánu Plán výroby; energie; opravy a údržby; náklady výrobní režie; ostatní provozní náklady; školení; reklama a propagace; zásoby; úvěry a úroky	Vedoucí jednotlivých oddělení	03 Plán výroby!A1 06 Energie!A1 07 Opravy a údržba!A1 08 Náklady výrobní režie!A1 09 Ostatní provozní náklady!A1 10 Školení!A1 11 Reklama, propagace!A1 12 Zásoby!A1 13 Úvěry, úroky!A1
6	Projednání kroku 5 - Představenstvo Pokud představenstvo schválí návrh ročního plánu, krok 5 - ano pokračujeme na krok 7 , pokud ne vracíme se na krok 5 .	Představenstvo	
7	Zpracování ročního hospodářského plánu	Vedoucí ekonomického oddělení	
8	Projednání roč. plánu 25.5. Prezentace ročního plánu vedení	Vedení společnosti	
9	Měsíční plány a rozbory porada vedení, poslední KW v 6. měsíci vyhodnotíme 5. měsíc	Vedoucí ekonomického oddělení	

Oddělení	Vyhotovení	Vydání	Stupeň ochrany	Zpracovatel	Strana	Celkem stran
EaFP	30.11.2016	1.	Interní	Mergental	2.	3

E	Finanční řízení	PLE-SM-004
---	-----------------	------------

1. **Zpracování požadavků na plán**
MAJETEK, OPRAVY, INVESTICE, HR
(vzdělávání), ENERGIE

Vedoucí jednotlivých oddělení zašlou požadavky za svá oddělení nebo druhy nákladů za která zodpovídají na přepokládané výdaje nového fiskálního roku.

2. **Plán tržeb a výkonů**

Finanční manažer na základě obdržených podkladů očekávaných zakázek a aktualizovaných normo časů potřebných k vyrobení očekávaného množství výroby zpracuje plán tržeb a výkonů.

3. **Mzdové (osobní) náklady**

Finanční manažer na základě aktualizovaných normo časů potřebných k vyrobení očekávaného množství výroby, očekávané produktivity, absencí a mzdové inflace zpracuje mzdové náklady přímých pracovníků ve výrobě (operátor a přední operátor). Dále zpracuje mzdové náklady pro nepřímé výrobní a administrativní pracovníky. Veškeré předpoklady schvaluje ředitel společnosti.

V případě nedodaných dat a podkladů vrací vedoucím oddělení k dopracování a doplnění.

FIN Kontrola formální správnosti

Posouzení, zda je vše v souladu s plány.
Pokud ano – pokračujeme na krok 4,
pokud ne vracíme se na kroky 1, 2, 3.

4. **Návrh ročního plánu (HV) 1. 4.**
Výkaz Zisků a Ztrát
Rozvaha

Finanční manažer na základě kompletně dodaných podkladů zpracuje roční hospodářský plán do požadovaných výkazů sestávající z 16 výkazů. Plán je sumarizován do Výkazu zisku a ztrát a Rozvahy včetně plánu do jednotlivých měsíců.

5. **Projednáni kroku 4 - Představenstvo**

Zpracovaný plán projedná a schvaluje představenstvo společnosti.

6. **Zpracování ročního plánu 31. 5.**

Finanční manažer zpracuje požadované a schválené změny představenstvem do detailního plánu obsahující 16 výkazů.

7. **Projednáni roč. plánu**
Prezentace ročního plánu vedení

Vedení společnosti prezentuje finální verzi plánu.

8. **Měsíční plány a rozborů**

Každý měsíc probíhá analýza a vyhodnocení skutečnosti v porovnání s plánem.

Hodnocení probíhá vždy v posledním pracovním týdnu v měsíci a týká se předchozího uzavřeného měsíce a stanovuje, aktualizuje plán na nadcházející měsíc. Např. 27.9.16 je vyhodnocen měsíc srpen a první čtvrtletí FY16 (červen–srpen) a představen plán na září.

porada vedení, poslední KW

v 6 měsíci vyhodnotíme 5 měsíc

Oddělení	Vyhotovení	Vydání	Stupeň ochrany	Zpracovatel	Strana	Celkem stran
EaFP	30.11.2016	1.	Interní	Mergental	3.	3