Plánovací systém a operativní plánování v podniku

Kristýna Greplová

Bakalářská práce
2011

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav ekonomie
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Kristýna GREPLOVÁ**
Osobní číslo:	**L08462**
Studijní program:	**B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Logistika a management**
Téma práce:	**Plánovací systém a operativní plánování v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. **Vypracujte teoretické pojednání vztahující se k problematice plánovacího systému a operativního plánování v podniku.**
2. **Proveďte analýzu plánovacího procesu, plánovacího systému a operativního plánování v podniku Moravel a.s.**
3. **Na základě provedené analýzy formulujte doporučení a návrhy na zefektivnění procesu plánování v daném podniku.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] POŠVÁŘ, Z. CHLÁDKOVÁ, H. Management. Brno. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.

[2] HÁLEK, V. Plánování a organizování. Hradec Králové. GAUDEAMUS. 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

[3] ŠULEŘ, O. Manažerské techniky III. Olomouc. Rubico. 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Václav Lošek, CSc.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.
pověřená děkanka

L.S.

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Práce se zabývá operativním plánováním ve středně velké soukromé firmě. V první teoretické části, popisuji plánování obecně jako manažerskou funkci. Dále popisuji operativní plánování. Poslední kapitolou teoretické části je krátký popis plánovacího systému a příklady. V praktické části je krátký popis středních a malých podniků s aktuálními informacemi. Dále představuji firmu Moravel, a. s., její historii, předmět podnikání a popisuji plány využívané v podniku. V závěru práce navrhuji opatření k tomu, aby firma dosahovala vyšších zisků než v současné době a zefektivnil se plánovací proces.

Klíčová slova: podnik, plánování, operativní plán, plánovací systém, malé a střední podniky

ABSTRACT

The thesis is deal with operative planning in medium size private company. At first theoretical part, I describe planning like a manager function. Next I describe operative planning. Last chapter of theoretical part is short description of planning system and examples. In the practical part is including of small and medium-sized enterprises and actual information. Next I introduce company Moravel, LD, its history, subject of enterprise and I describe plans, which company use. In conclusion I suggest corrective measures to reach more improving profits than today and planning process will be more effective.

Keywords:company, planning, operative plan, planning system, small and medium-sized enterprises

Poděkování, motto

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Václavu Loškovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady při přípravě bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Moravel, a. s., především řediteli společnosti, panu Ing. Jiřímu Hončovi, Radmile Tejkalové a také zaměstnancům prodejny č. 533 v Olomouci, za poskytnuté informace a konzultace.

„Je lepší selhat v originalitě, než uspět v nápodobě.“ Herman Melville

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 21.10.2010

.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD **9**
I TEORETICKÁ ČÁST **10**
1 PLÁNOVÁNÍ **11**
1.1 VÝZNAM PLÁNOVÁNÍ 12
1.2 ZÁKLADNÍ PRVKY PLÁNOVÁNÍ 13
1.3 ZÁSADY EFEKTIVNÍHO PLÁNOVÁNÍ 14
1.4 MANAŽER V PROCESU PLÁNOVÁNÍ 15
1.5 PLÁN A JEHO ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ 16
1.5.1 Plány z hlediska úrovně rozhodovacího procesu 16
1.5.2 Podle délky plánovacího období 16
1.5.3 Podle stupně obecnosti 17
1.5.4 Plány podle oblasti řízení 17
1.5.5 Podnikové plány 18
1.5.6 Podnikové cíle 19
1.6 PLÁNOVÁNÍ ČASU 19
2 OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ **22**
2.1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ 22
2.1.1 Krátkodobé financování 22
2.1.2 Plán nákladů 23
2.2 ROZPOČET 25
2.3 ROZPOČET CASH FLOW 26
2.4 PLÁN TRŽEB 27
2.4.1 Analýza SWOT 28
2.5 PLÁNOVÁNÍ ZÁSOB 29
2.6 ÚČETNICTVÍ V NÁVAZNOSTI NA PLÁNOVÁNÍ 31
3 PLÁNOVACÍ SYSTÉM **32**
II PRAKTICKÁ ČÁST **34**
4 ZÁKLADNÍ ÚDAJE A CHARAKTERISTIKA PODNIKU **35**
4.1 HISTORIE A PROFIL SPOLEČNOSTI 35
4.2 VLASTNICKÁ STRUKTURA A MANAGEMENT 36
4.2.1 Analýza odvětví 37
4.2.2 Analýza tržeb 37
4.2.3 Analýza nákladů 39
4.2.4 Přehled cash flow 41
4.2.5 Analýza objednávek a zásob 42
4.3 KAŽDOROČNÍ INVENTARIZACE 45
4.4 SLEVY A VÝPRODEJE 47
5 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY V ČR **48**
5.1 VÝVOJ MSP V ČESKÉ REPUBLICE 48
5.2 AKTUÁLNÍ INFORMACE O MSP 49
6 NÁVRHOVÁ OPATŘENÍ **53**

6.1 REKLAMA 53
6.2 SLEVY A VÝPRODEJE 53
6.3 OBNOVENÍ SORTIMENTU 54
6.4 INTERNETOVÝ OBCHOD 55
ZÁVĚR 56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 57
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 59
SEZNAM OBRÁZKŮ 60
SEZNAM TABULEK 61
SEZNAM PŘÍLOH 62
PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI MORAVEL, A. S. 63
PŘÍLOHA P II: VÝKAZ CASH FLOW SPOLEČNOSTI MORAVEL, A. S. ZA ROKY 2005 - 2009 64
PŘÍLOHA P III: CENÍK INZERTNÍ PLOCHY V TÝDENÍKU SEDMIČKA 66

ÚVOD

Cílem práce je analyzovat operativní plány, používané v podniku Moravel, a. s. a navrhnout opatření, která by mohla zvýšit zisk podniku. Toto téma jsem si vybrala, protože mám s firmou osobní zkušenosti, takže vím, že v posledních letech se jí nedařilo nejlépe, co se týká zisků, proto je cílem mojí práce navrhnout řešení, která by to mohla změnit.

V první kapitole teoretické části je popsáno plánování jako manažerská funkce. Jsou zde vysvětleny základní pojmy, týkající se plánování, dále je zde zmíněn význam, základní prvky a zásady efektivního plánování, popis plánů a jejich základní členění.

Ve druhé kapitole teoretické části je podrobně popsáno operativní plánování a různé druhy krátkodobých plánů, dále rozpočty a jejich druhy.

Poslední kapitola teoretické části se zabývá plánovacím systémem, jeho popisem a stručnou charakteristikou některých druhů plánovacích systémů.

První kapitola praktické části se věnuje představení podniku Moravel, a. s., včetně historie a profilu společnosti, dále vlastnické struktuře a analýze plánů využívaných v podniku, součástí je i analýza SWOT. V této části jsou dále podrobně popsány plány tržeb, zásob a objednávek, inventury nebo slev a výprodejů.

Druhá kapitola praktické části je nazvána Malé a střední podniky v ČR. V této kapitole jsou informace o vývoji MSP v ČR a dále aktuality týkající se MSP z poslední doby.

Poslední kapitolou jsou návrhová opatření, která by podle mého názoru, měla firmě pomoci a zvýšit její zisk, který má v poslední době tendenci klesat a také zefektivnit plánovací proces, který v současné době firma téměř vůbec nevyužívá.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PLÁNOVÁNÍ

Plánování je rozhodovací proces, při kterém se stanovují organizační cíle, výběr prostředků a způsobů jejich dosažení a také definování očekávaných výsledků a to do určitého času. Dosažení stanovených cílů závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí. Často se ale u plánování vyskytují nedostatky a to především kvůli podceňování nebo naopak přeceňování funkce plánování, dále také kvůli nepřesným vstupním informacím, malé spoluúčasti a později malému zájmu na plnění plánu ze strany zaměstnanců a ostatních zainteresovaných osob uvnitř podniku. [4]

Podle Hálka se plánování definuje jako manažerská funkce, která je často spolu s organizováním pokládána za hlavní funkci managementu. Pro dosažení stanovených plánů je důležité, aby všechny tyto funkce byly ve vzájemném souladu. [3]

Manažerskými funkcemi jsou:

- plánování,
- organizování,
- personální činnost,
- vedení,
- kontrola,
- analýza problémů,
- rozhodování,
- komunikace.

Manažerské funkce jsou považovány za hlavní činnosti manažera, které musí vykonávat při plnění pracovních úkolů. Za manažera bývá většinou považována osoba, která řídí alespoň část zaměstnanců a která zodpovídá za chod organizace. Pokud jde o menší firmy, zde býval manažerem často sám majitel, u větších podniků pak byl vlastník hlavním manažerem, který měl několik manažerů jako podřízené. V dnešní době se však na tyto posty dostávají lidé s malým nebo vůbec žádným vlastnickým podílem.[5]

1.1 Význam plánování

Do plánování se řadí takové aktivity, které se zaměřují na určování cílů a stanovení postupů jak jich dosáhnout, a to ve stanoveném čase a v požadované kvalitě. Význam plánování se projevuje ve zvyšování efektivity, snižování rizika, úspěšné organizační změně, integraci úsilí, rozvoji manažerů a vývoji standardů výkonnosti. [1]

Zvyšování efektivity – zvýšení efektivity lze dosáhnout správně stanovenými cíli, které by měly být srozumitelné a jasné. To platí ale i pro zvolení optimální varianty pro způsob jejich dosažení, zajištění odpovídajících zdrojů a správně zadané úkoly a definovaná kontrola a hodnocení.

Snižování rizika – během plánování se směr budoucího vývoje společnosti stále zpřesňuje, a to jí umožňuje pružněji reagovat na změny ve vnějším i vnitřním prostředí. Při plánování je možné objektivně určit možná rizika plánovaných činností a podnik se tedy může připravit na omezení jejich negativního dopadu na podnik.

Úspěšné organizační změny–při plánování je většinou nutné provést žádoucí změny v organizaci a jejich úspěšné dosažení není možné bez naplánování. Aby se manažeři dokázali vyrovnat s důsledky změn, je třeba, aby měli lepší představu o účincích budoucí organizační změny.

Integrace úsilí – plánování může mít za následek lepší efektivnost díky účinnému postupu sladění dílčích cílů a chování jednotlivých organizačních útvarů. Integrované plánování koordinuje činnosti těchto organizačních útvarů (jednotek), a to společným plánem, popř. souborem plánů a tím přispívá k dosažení celkových cílů organizace efektivněji.

Rozvoj manažerů – manažeři musí myslet do budoucna a podle toho by měli i plánovat. Měli by vědět, jak jejich rozhodnutí může ovlivnit podnik v budoucnu. Musí analyzovat vývoj ve vnějším i vnitřním prostředí firmy, vyhledávat a řešit problémy a mnoho dalších činností. Tyto aktivity mají dopad na úroveň manažerů, ale i celé organizace.

Vývoj standardů výkonnosti – pomocí plánu jsou určovány racionální a objektivní standardy výkonnosti pro celou organizaci, dílčí jednotky, manažery všech úrovní, ale i všechny ostatní pracovníky podniku. [6]

1.2 Základní prvky plánování [6]

Při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí, která se týkají cílů, postupů, zdrojů, implementace a kontroly. Základní prvky plánování souvisí se základním konceptem řízení. Každá činnost a její efektivita souvisí s jasností podnikového cíle. Pokud si podnik cíl nestanoví, pravděpodobně se v budoucnu ocitne někde jinde než by chtěl. Dosažení cíle je potřeba důkladně promyslet, je důležité rozhodnout se jak cíl naplnit, za jakých podmínek a co k tomu bude potřeba. S tím úzce souvisí potřeba rozhodnout o úkolech a aktivitách nutných pro realizaci plánu. Jistotu zda podnik dosáhne stanoveného cíle, bude mít s pomocí kontroly, což je vlastně srovnání plánu se skutečným nastalým stavem. Zjistí-li podnik odchylku, může přijmout opatření, díky kterým dosáhne splnění plánu nebo cíle.

Cíle – stanovení cílů je počátečním a rizikovým prvkem plánování. Manažeři si musí dát pozor, aby byly správně určeny priority cíle, správně vymezit časový rámec, jednoznačně cíle formulovat, aby bylo jasně vymezeno, na jakou oblast se cíle vztahují a jakou mají návaznost na ostatní cíle organizace.

Postupy – dosažení cíle umožní vhodné zvolení postupu. Důležité je nalézt různé alternativy a vybrat tu nejvhodnější. Podle rozsahu a důležitosti se postupy označují jako strategie nebo taktika.

Zdroje – při plánování je důležité určit zdrojové předpoklady pro splnění cíle. Manažeři rozhodují o tom, jaké zdroje budou potřeba k dosažení, ať už se jedná o zdroje lidské, materiálové nebo finanční. Nástrojem této fáze bývají rozpočty, které určují strukturu a objem zdrojů.

Úkoly – k realizaci plánovaných aktivit dochází většinou prostřednictvím zaměstnanců, kterým manažeři určí úkoly, zadají také pravomoci a odpovědnost, a to tak, aby pracovníky motivovali k dosahování stanovených cílů. Manažeři musí tedy rozhodnout, kdo bude mít jaké pravomoci a jak bude motivován.

Kontrola – plánování může být efektivní často jen tehdy, pokud je v časových intervalech prováděna kontrola plnění plánu. V plánu by měla být stanovena měřítka kontroly a způsoby hodnocení zjištěných výsledků.

1.3 Zásady efektivního plánování [6]

Při snaze o efektivní plánování by se mělo dodržovat několik zásad, a to:

Podpora top managementu – pokud má podnik zájem na efektivním plánování celé organizace, pak jej musí podporovat vrcholový management. Nejlépe tak, že se ujme iniciativy, co se týká objasňování strategických cílů organizace a výběru takové strategie, která povede k dosažení organizačních cílů. Top management by měl také podporovat střední a nižší management při zapojování do plánovacího procesu, a to vhodným odměňováním a vymezením určitého času a zdrojů pro plánování.

Efektivní komunikace – v průběhu plánování by měl být cíl komunikován ke všem zúčastněným. Efektivní komunikací by mělo být dosaženo stejného směru chápání všech účastníků plánování. Manažeři by měli dostávat informace o všech úsecích organizace, toto se týká všech manažerů, bez ohledu na to, jestli jsou top manažery nebo středním či nižším managementem. Díky takovým informacím mohou manažeři přizpůsobit vlastní plánované aktivity, ale také umožní identifikovat problémy v jiných částech organizace a dopomoci k jejich řešení.

Participace–plánování by mělo zahrnovat všechny osoby, které budou mít vliv na realizaci činností určených plánem. Čím více pracovníků je do stanovování plánu zapojeno, tím je vyšší úroveň porozumění výsledného plánu. Se zvýšeným počtem zainteresovaných osob narůstá také množství informací a pohledů, které mohou být při plánování využity.

Integrace – při plánování je velmi důležité sladit dílčí plány jednotlivých podnikových útvarů a vzájemně koordinovaně propojit spolupráci těchto jednotek. Smyslem je dosáhnout většího efektu výsledné činnosti podniku.

Srozumitelnost – Plánování může být velice složitým procesem, který je velmi komplexní, oproti tomu by plán měl být co nejjednodušší a přesný. To vede k lepšímu porozumění toho, čeho má být dosaženo.

Flexibilita – plány by neměly vyžadovat přesné dodržování za všech okolností, při jejich plnění by měla být možnost se částečně odchýlit. Manažeři si musí být vědomi možnosti, že nastane nenadálá situace, za které není možné přesně plán dodržet a je nutné plán částečně pozměnit. Zároveň musí manažeři vědět, že změna plánu je možná po konzultaci s vrcholovým managementem a popřípadě i s ostatními stupni řízení.

Sledování a kontrola–manažeři musí neustále sledovat a vyhodnocovat vykonané činnosti, určovat zda byly vykonané správně a případně naplánovat provedení nápravných opatření. Musí také zjišťovat, jestli se nezměnilo okolní prostředí, které by mělo za následek změnu nebo úpravu původního plánu. Pokud není sledování okolního prostředí prováděno, pak nemá plánování žádnou cenu a podnik plánovat vůbec nemusí.

Variantnost – při plánování je velmi důležité počítat s různými možnými scénáři vývoje a připravit si několik možných variant. Podnik nemůže spoléhat na to, že vývoj bude přesně odpovídat jeho požadavkům a předpokladům. Organizace by měla zjišťovat, zda změna nevolá po přizpůsobení plánu nebo využití jiné varianty.

1.4 Manažer v procesu plánování

Manažery můžeme rozdělit z několika hledisek, nejčastěji se však používá rozdělení podle úrovně řízení. Tyto úrovně máme tři a to top management, střední management a základní management. [5]

Top management – patří sem nejvýše postavení pracovníci, např. ředitelé, jejich náměstci, prezidenti společností apod. Jsou to lidé na nejlépe placených místech, kteří jsou ale pro podnik velmi důležití a často nepostradatelní. Na jejich schopnostech a znalostech závisí úspěch firmy, protože řídí podnik jako celek. Své činnosti zaměřují ke splnění strategických cílů podniku.[7]

Střední management – jsou to vedoucí jednotlivých útvarů firmy, např. vedoucí marketingového oddělení nebo vedoucí nákupu apod. Jsou podřízeni top manažerům, ale zároveň nadřízeni manažerům základní úrovně. Tato skupina manažerů se využívá spíše u větších podniků. Manažeři této úrovně konkretizují úkoly, organizují a provádějí manažerské funkce v daném útvaru. Je to spojovací článek mezi cíli podniku a potřebami zaměstnanců.[5]

Nejnižší management–to jsou manažeři, kteří jsou nadřízeni pouze výkonným pracovníkům, např. tedy vedoucí dílen. Ve firmě jich bývá největší počet. Tito manažeři by měli mít schopnost zvládat každodenní problémy vznikající na pracovišti. Jednotlivým zaměstnancům přidělují práce. Manažeři této úrovně přicházejí s nápady, o kterých rozhodují manažeři střední úrovně. Činí rozhodnutí operativního charakteru.[7]

Do plánování by se měli zapojit manažeři na všech stupních řízení. Při plánování jde vlastně o rozhodnutí manažera v několika oblastech a to především o vytyčení určitých

cílů, určení činnosti, díky kterým bude cíle dosaženo, určení zdrojů a jejich množství, rozhodnutí o implementaci plánu, ale také kontrola a následné srovnání plánu se skutečným stavem. Plánování také koordinuje činnosti a tím přispívá ke snížení počtu zbytečných úkonů a možných ztrát při dosahování cílů organizace.[5]

1.5 Plán a jeho základní členění

Plány se vyskytují v mnoha podobách a druzích, záleží na organizaci, jejím typu, velikosti nebo třeba na oboru podnikání. Plány můžeme také rozlišovat z hlediska stupně obecnosti, délky období, na které podnik plánuje a oblasti řízení.Plán je výsledkem plánování, je to vlastně psaný dokument, ve kterém je specifikováno jaké aktivity musí podnik uskutečnit, aby cílů dosáhla. Z každého plánu by mělo být zřejmé:

čeho chce podnik dosáhnout,

jakým způsobem toho chce dosáhnout,

jaké zdroje bude potřebovat k dosažení plánovaného cíle. [1]

1.5.1 Plány z hlediska úrovně rozhodovacího procesu [3]

Strategické plánování – navazuje na strategické cíle organizace, má dlouhodobý charakter a týká se celé organizace. Je realizováno top manažery a odpovídá mu strategický plán.

Taktické plánování – směřuje se jím k uskutečnění strategických cílů podniku. Jde vlastně o specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k dosažení části strategického plánu nebo je zaměřeno na řešení určitého problému.

Operativní plánování – vychází z taktického plánování, z konkrétních podmínek a zdrojů. Operativní plány představují konkrétní nástroj pro realizaci cílů organizace. Charakter tohoto plánování je krátkodobý, a to maximálně čtvrtletně, často se ovšem využívají plány měsíční, týdenní nebo denní. Nejvýznamnějšími operativními plány jsou plány odbytu, nákupu a výroby.

1.5.2 Podle délky plánovacího období

Dlouhodobé – sestavují se na více než 5 let. Jde o podnikatelské záměry a hlavní cíle podniku

Střednědobé – sestavují se na méně než 5 let, ale jsou na období delší než 1 rok. Týká se plánů na obchodní činnosti

Krátkodobé – sestavují se na dobu maximálně 1 roku. Jde o operativní řízení a plány.[1]

1.5.3 Podle stupně obecnosti [1]

Vize – určuje směry dlouhodobého rozvoje organizace.

Záměr, cíl – představuje výsledek, konečný stav, ke kterému plánování směřuje.

Strategie – vyjadřuje dlouhodobý program, určuje zaměření činností a zdroje potřebné pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie se používají nejčastěji v oblastech financí, organizace, zaměstnanců, public relations, výrobků a marketingu.

Politiky – jsou určitými návody a způsoby uvažování nutnými pro formulaci plánů. Určují možné způsoby rozhodnutí a zároveň určují, kde se má rozhodnout.

Postupy – jsou v plánech, které určují metody provádění určitých činností v budoucnu. Jsou to vlastně návody, jak se mají určité činnosti provádět a s jakou časovou posloupností se mají provést.

Pravidla – určují specifické požadavky na činnosti, které musí dodržovat přísné postupy. Jsou to návody na provádění činnosti, ale bez časové posloupnosti.

Programy – jsou souhrnem cílů, taktik, postupů a pravidel. Jedná se o cíle a strategie, které jsou tak konkrétní, že se podle nich dá konkrétně jednat. Často bývají doprovázeny rozpočtem.

Rozpočty–jsou číselné stanovení očekávaných výsledků, s vazbou na finanční zdroje. Jsou těsně spojeny s kontrolou.

1.5.4 Plány podle oblasti řízení

Plány výzkumu a vývoje,

plány výrobní,

plány materiálových toků,

plány lidských zdrojů,

plány finanční,

plány investic,

plány informačních toků, atd. [6]

1.5.5 Podnikové plány [4]

Jsou často rozlišovány různě. Nejznámější dělení je na strategické, taktické a operativní. Jako další druhy podnikových plánů můžeme uvést plány celopodnikové a plány vnitropodnikových jednotek nebo plány dělící se podle obsahu a věcného zaměření, jako např. plán nákupu, plán prodeje, plán tržeb apod.).

Žádné plánování nemá smysl, pokud podnik nedokáže stanovit správné cíle, ty totiž mají u procesu plánování rozhodující význam. Každý podnik nebo jeho část má stanovený určitý počet cílů. Cíle jsou různě zaměřeny a na jejich splnění je potřeba stanovení různých časových horizontů.

Pokud se budeme zabývat zájmovými skupinami uvnitř podniku, zjistíme, že majitelé podniku mají jiné cíle než manažeři nebo zaměstnanci. Všechny tyto skupiny mají jinou oblast zájmu.

Tabulka 1:Oblasti zájmů interních skupin a jejich vztahy k podnikovým cílům [4]

Zájmová skupina	Oblast zájmů
Vlastníci	• Výnosy • Uchování a zhodnocení investovaného kapitálu • Finanční a dispoziční samostatnost
Management	• Pravomoc, vliv na rozhodování • Prestiž postavení • Možnost realizace svých záměrů a schopností
Zaměstnanci	• Mzdy a platy • Pracovní zařazení • Sociální jistota • Možnost uplatnění kvalifikace • Mezilidské vztahy, zařazení v kolektivu • Sociální postavení, uznání, prestiž

V poslední době se ale za důležitější zájmové skupiny považují spíše externí, které podnikové plány a cíle ovlivňují více. Mezi takové skupiny patří např. organizace

spotřebitelů, ekologické skupiny nebo občanské iniciativy, které dbají především na nezávadnost výrobků a doporučují a radí zákazníkům, ale vykonávají také další činnosti, které ovlivňují podnikatelské plány a cíle.

1.5.6 Podnikové cíle

Základní členění podnikových cílů jsou na nadřazené a podřazené. Nadřazené neboli vrcholové cíle jsou celopodnikové a odvozují se z nich cíle podřazené. Vrcholové cíle jsou vlastně hlavní a všechny organizace mají hlavní cíl stejný a to udržet se na trhu. Od tohoto cíle se pak odvíjí všechny ostatní. Hlavnímu cíli se podřizují i cíle strategické a těm se následně podřizují cíle krátkodobé, tedy operativní. Podřazené cíle jsou tedy odvozené z vrcholových cílů, a to tak, že souhrn podřazených cílů musí splnit cíle nadřazené. Z toho vyplývá, že top management kontroluje nejen cíle vrcholové, ale i podřazené. K definování a stanovení podřazených cílů se využívá princip SMART. [4]

Princip SMART

„Cíle by měly být:

S – specifické a konkrétní pro každou vnitropodnikovou jednotku, skupinu pracovníků, případně pro jednotlivé pracovníky;

M – měřitelné, tj. kvantifikovatelné, aby bylo možno přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň jejich plnění;

A – akceptovatelné, tj. přijatelné jak pro jednotlivé interní a externí zájmové skupiny, tak pro organizaci a vnitropodnikové jednotky;

R – realizovatelné, to znamená splnitelné z hlediska disponibilních materiálových, finančních a lidských zdrojů a z hlediska časových možností plnitelů;

T – termínovanétzn., že u každého cíle by měl být uveden požadovaný termín splnění.“ [4, str. 108]

1.6 Plánování času [4]

Pokud chce být člověk úspěšný, musí si stanovit cíle, kterých chce dosáhnout. Cíle by měly být rozlišeny na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Při stanovení cílů je důležité seřazení podle priorit, určení, které cíle jsou pro nás nejdůležitější a jakými činnostmi je

můžeme splnit. Často nejde pouze o to stanovit cíle a různými činnostmi a úkony je splnit, ale v průběhu musí být upravovány a upřesňovány, ale také úplně měněny, pokud jsou stanoveny chybně. Stanovených cílů dosáhneme pomocí plánování času.

Podle Seiwerta (1995) je plánování využití času tvořenou soustavou čtyř plánů, jimiž jsou:

1. roční a čtvrtletní plán,
2. měsíční plán,
3. týdenní plán,
4. denní plán.

„Roční a čtvrtletní plán mají obsahovat rozsáhlé, pravidelné a předvídatelné úkoly, uspořádané a upřesňované v jednotlivých čtvrtletích.

Plány mají umožnit zaznamenat: název úkolu, počet pracovních dní potřebných k jeho splnění a plánovaný a skutečný termín jeho splnění.

Do měsíčního plánu se převádějí úkoly z plánu čtvrtletního, nedokončené úkoly z předcházejícího měsíce a zařazují se do něj úkoly nové, přičemž má poskytovat určitou časovou rezervu pro plnění úkolů nepředvídatelných, které se mohou vyskytnout. Měsíční plán má umožnit u každého úkolu zaznamenat: název úkolu, potřebu času v hodinách na jeho splnění, označení úkolu podle priorit a plánovaný a skutečný termín jeho splnění.

Do týdenního plánu se zapisují veškeré úkoly a činnosti, které vyplývají z plánu měsíčního, úkoly které nebyly splněny v minulém týdnu a úkoly nové. Týdenní plán by měl poskytovat přehledné informace o tom, které úkoly a činnosti budou v daném týdnu nejdůležitější a časově nejnáročnější, které bude nutno dokončit, které bude nutno začít plnit a které další činnosti by bylo účelné vykonat. Týdenní plán by měl umožňovat zaznamenat: název úkolu, denní hodinu, den a celkový čas v hodinách potřebný k jeho plnění a záznam o jeho plnění.

Posledním a zároveň nejdůležitějším stupněm plánování využití času, jehož plnění představuje plnění úkolů (uskutečňování cílů) je denní plán. Den je nejkratší a nejpřehlednější časovou jednotkou vhodnou pro tyto účely; je výchozí jednotkou pro plnění týdenních, měsíčních a ročních plánů také proto, že každý den je možno při plnění úkolů začínat znovu, jestliže minulý den byl neúspěšný.“[4, str. 110]

Tato kapitola byla zaměřena na seznámení s pojmem plánování, jeho významem, zásadami a základními prvky. Obsahuje také rozdělení plánů podle různých hledisek.

2 OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ

Operativní plánování vychází ze strategického plánování, kdy operativní plán by měl být podrobný a detailně rozpracovaný. Měl by také sloužit jako podklad pro vypracování ročního rozpočtu. Operativní plán by měl obsahovat několik důležitých bodů, a to požadavky na zdroje, a to jak finanční tak i lidské a samozřejmě náklady. Dále by měl obsahovat očekávaný výsledek, časový plán nebo stanovit odpovědnost za jednotlivé činnosti či aktivity. [8]

2.1 Finanční plánování

Finančním plánováním se rozumí takové činnosti, které vedou k zajištění finančních zdrojů podniku. Jde o obstarání kapitálu ve všech formách a také jeho využití. Dalo by se říct, že financování spojuje většinu činností probíhajících v podniku. Finanční management má různé úkoly a těmi může být např. opatření kapitálu potřebného pro krytí finančních potřeb, rozhodování o rozdělení vytvořeného hospodářského výsledku nebo řízení činností tak, aby byla zajištěna podniková finanční stabilita. [12]

Při rozhodování o finančním plánu platí různá pravidla, kterými by se mělo vedení podniku řídit:

- *„při stejném riziku se preferuje vždy větší výnos před výnosem menším,*
- *při stejném výnosu se preferuje vždy menší riziko před větším,*
- *za větší riziko se požaduje větší výnos,*
- *preferují se peníze obdržené dříve než později,*
- *motivací investování je očekávání většího výnosu,*
- *motivací veškerého investování je zvětšení majetku.“* [12]

Financování také dělíme podle různých hledisek. Často je to podle pravidelnosti financování (financování běžné a mimořádné) nebo podle doby, kterou je kapitál k dispozici (dlouhodobé nebo krátkodobé). [12]

2.1.1 Krátkodobé financování [3]

Jsou to činnosti vedoucí k zajištění kapitálu pro financování oběžného majetku. Finanční plánování by mělo předvídat možné přebytky nebo schodky finančních zdrojů

a rozhodovat o jejich využití, příp. pokrytí. Finanční plánování zahrnuje různé činnosti, a to:

- plánování aktiv a pasiv,
- plánování výnosů, nákladů a zisku,
- plánování peněžních příjmů a výdajů.

Operativní rozhodnutí nebývají tolik finančně náročná a nedokáží změnit dosavadní činnost podniku. Pokud dojde k chybě, nemá toto rozhodnutí takový charakter, který by dokázal ohrozit podnik. Většinou lze výsledek takového rozhodnutí přesně propočítat. Pro krátkodobé plánování většinou využíváme tzv. podrobné plánování, a to proto, že se využívají relativně jisté informace.

„Krátkodobý finanční plán zajišťuje plnění dlouhodobého plánu a zahrnuje:

- *plánování výnosů, nákladů a zisku, tj. plánovanou výsledovku,*
- *roční plán cash flow,*
- *plánování aktiv a pasiv, tj. roční plánovanou rozvahu,*
- *rozpočty peněžních příjmů a výdajů.“*[str. 54]

Horizont krátkodobého plánování je většinou 1 rok. Krátkodobé plánování má za úkol především zajistit dostatečnou výši krátkodobých vnějších finančních zdrojů.

2.1.2 Plán nákladů

Častou součástí finančního plánu je plán nákladů. Tím že podnik plánuje svoje náklady, chce dosáhnout jejich celkového snížení. Plánování nákladů má přímý vliv na většinu oblastí podniku. Při plánování nákupu jde vlastně o cenu, za kterou podnik nakoupí materiál, výrobky nebo zboží a to souvisí s dosahovanou hrubou marží. Nákupní oddělení má také velký vliv na ovlivňování kvality výběru dodavatele. Má také velký vliv na skladování a velikost zásob, logistické řešení zásobování, ale také je schopno ovlivňovat výši závazků organizace a to tím, že může dohodnout co nejvýhodnější dodací a platební podmínky pro danou firmu.[8] [3]

„Plánování nákladů jde vlastně rozdělit do dvou metod:

1. *metod globálních – vycházejí ze základních vztahů v ekonomice podniku, které zachycují různými modely.*

2. *metod podrobných – vycházejí z detailních plánovacích podkladů, jako je operativní plán výroby, normy spotřeby, limity apod. Typickými ukazateli těchto metod jsou rozpočty a kalkulace.“* [3, str. 54]

Při plánování nákladů se však nejčastěji používá tzv. metoda standardních nákladů. *„Vychází z toho, že každá standardní nákladová položka vzniká jako součin standardního množství výrobního činitele a předem stanovených, tj. standardních nákladů na jednotku.“*[3, str. 55]

Pro podnik je velmi důležité vytvořit co nejpřesněji nákupní rozpočet a odhadnout přiměřenou výši nákladů na pořízení. K tomu často podniku dopomůže analýza a následné vyhodnocení dodavatelů. Je potřeba si stanovit kritéria a priority pro výběr tak, aby splňovaly požadavky, na základě kterých se bude tvořit nákladový rozpočet. [8]

Dodavatele můžeme rozdělit do 3 skupin: [8]

Strategičtí – s těmito dodavateli jsou uzavřené dlouhodobé smlouvy a jejich výrobky mají zásadní vliv na podnik a výpadky dodávek by mohli mít kritický vliv na aktivity podniku. Tohoto výpadku by mohla využít konkurence a podnik ztrácí konkurenční výhodu, i když jen na krátký čas.

Spolupracující – s těmito dodavateli jsou také uzavřeny dlouhodobé smlouvy, ale nemají takový vliv na podnik a výpadek dodávky nemůže podnik ohrozit tak, jako v případě strategických dodavatelů. Na spolupracující dodavatele je většinou spolehnutí a k výpadkům u nich nedochází tak často.

Arm´slength („na dosah ruky“) – tento typ dodavatelů má většinou pro všechny odběratele stejné podmínky a ceny. Většinou se jedná o menší dodavatele, jejichž výpadek dodávky nemůže podnik nijak ohrozit.

Pro plánování nákupu je tedy velmi důležité mít správné informace a také znalosti týkající se dodavatelů. Těmi mohou být důvěryhodnost dodavatele, jeho dodací podmínky, schopnost snižovat náklady, časově přesné dodávky, které mají vliv na zásoby nebo úroveň kvality poskytovaného zboží. Po analýze a vyhodnocení informací se sestaví rozpočet, který většinou vypadá podobně jako u jiných oddělení podniku.[8]

2.2 Rozpočet

Rozpočet souvisí se všemi plány v podniku *„Rozpočet lze označit za peněžní propočet nákladů, výnosů a zisků pro daný cíl, aktivitu.“*[12]

Rozpočetnictví stanovuje konkrétní úkoly nejen pro celý podnik, ale také pro jednotlivé vnitropodnikové útvary. Rozpočet má několik funkcí, těmi mohou být ukládání úkolů v nákladech jednotlivým útvarům, kontrola hospodárnosti v těchto útvarech nebo poskytování podkladů pro stanovení přirážek v předběžných kalkulacích. V podniku můžeme rozpočet členit na finanční rozpočet, střediskový rozpočet a rozpočet jednotlivých zakázek. [3]

Finanční rozpočet

Zahrnuje rozpočtovou výsledovku, rozvahu a rozpočet finančních toků (cash flow). Rozpočtová výsledovka je vlastně výkaz zisku a ztrát. Rozpočtovou rozvahu členíme na aktiva a pasiva, kdy za aktiva považujeme stálý i oběžný majetek podniku a za pasiva vlastní i cizí zdroje krytí majetku.Rozpočet peněžních toků nám ukazuje solventnost a likviditu daného podniku, zpracovává se z důvodu stálé potřeby financování. [17]

Střediskový rozpočet

Týká se rozpočtu nákladů a výnosů. Za rozpočet výnosů můžeme považovat požadované výnosy z prodeje za účelem získání požadovaného zisku. Rozpočet nákladů je vhodné rozčlenit na dílčí rozpočty vybraných nákladů. [17]

Rozpočet jednotlivých zakázek

Tvoří jej cenové položky materiálu a práce potřebné na zakázku. Je závislý na rozpočtu střediskovém. Můžeme jej označit také jako cenový nebo nabídkový rozpočet. Funkce tohoto rozpočtu je poskytnutí informací o jednotlivých nákladech, které jsou potřebné pro danou zakázku, a zároveň by měl stanovit požadovaný zisk z této zakázky. [17]

Dalšími druhy rozpočtů mohou být rozpočty pevné, flexibilní nebo s nulovým základem.

Pevný rozpočet

Dalo by se říct, že tento druh je nejjednodušší, ale pokud je firma řízena dynamicky, pak není zrovna vhodný. Tento rozpočet je vhodný pro stabilní firmy, které

jsou na trhu už dlouho. Jejich cíle jsou jasné a vlastně se významně nemění, delší dobu se dají jednotlivá období srovnat a tudíž použít pro další plánování a tvorbu rozpočtu. V dnešní době je ale takových firem na trhu jen minimální množství a často jsou i takové firmy nuceny dynamicky reagovat na změny na trhu. [8]

Flexibilní rozpočet

Tento rozpočet je zpracován tak, že se zabývá několika variantami možného vývoje firmy. Dalo by se říct, že firma si sama stanoví pro ni důležitá kritéria a v závislosti na nich si stanoví několik možných variant rozpočtů. U tohoto druhu rozpočtu se dá rychleji a pružněji reagovat na změny ve firmě, popř. na trhu. Důležité ovšem je i správné stanovení variant, firma musí vědět co je pro ni důležité. [8]

Rozpočet s nulovým základem

Základem tohoto rozpočtu je, že všechny náklady musí být určeny nově na každé rozpočtové období. Vychází pouze z těch činností, které budou v daném období skutečně prováděny. Díky tomu jsou manažeři nuceni uvažovat nad potřebností a rentabilitou všech činností. Tento rozpočet se vyplatí především v těch částech podniku, kde není jednoduché určit časovou efektivnost a efektivitu jednotlivých procesů, protože se tyto veličiny velice často mění v čase. Důležité pro tento druh rozpočtu je identifikace podnikových potřeb, popis všech prováděných aktivit, možné alternativy provádění aktivit, zhodnocení alternativ, zhodnocení množství potřebné práce a její efektivity, určení priorit. [8]

2.3 Rozpočet cash flow

Cash flow nebo také tok peněz by měl tvořit jednu z nejsledovanějších hodnot v rámci činností firmy. Mnoho firem vykazuje ve svých výkazech zisky, často ale nedokáží splatit své závazky, a to proto, že nemají peníze. Cash flow se dá tedy chápat jako přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků za určité časové období. Firma musí mít dostatečné finanční prostředky, aby mohla platit své peněžní výdaje, čili režijní náklady, mzdy, půjčky, energie nebo daně. Aby mohl podnik tyto výdaje zaplatit, potřebuje k tomu peněžní příjmy. Peněžní příjmy a výdaje představují plynulý tok peněz neboli cash flow. Cash flow je tedy rozdíl mezi příjmy a výdaji, na straně rozvahy se nachází na straně pasiv. [8]

Při výpočtu cash flow nepřímou metodou vycházíme z provozního zisku, který se upraví o výnosy a náklady, které se netýkají pohybu prostředků v průběhu období.Přímá

metoda výpočtu cash flow znamená, že podnik zjišťuje celkovou sumu všech příjmů produkujících fondy a všech výdajů spotřebovávajících fondy. Výsledná částka u přímé i nepřímé metody se doplní o cash flow z finanční a investiční oblasti. Obě metody rozlišují 3 oblasti činností podniku a jejich cash flow:

„cash flow z provozní činnosti

(výsledek provozní činnosti, změna pohledávek a závazků, změny zásob apod.),

cash flow z investiční činnosti

(změny investičního majetku a jeho zdrojů),

cash flow z finanční činnosti

(příjmy z dlouhodobých půjček a úvěrů, splátky dlouhodobých půjček a úvěrů, placení dividend, tržby z vydání vlastnických akcií apod.).“ [8, str. 136]

Řízení peněžních toků je velmi důležité, protože tím se zajišťuje likvidita podniku, což je schopnost podniku platit závazky v požadované výši a termínu. Operativním nástrojem řízení peněžních toků je platební kalendář. Finanční řízení podniku by mělo efektivně plánovat příjmové a výdajové části platebního kalendáře. V podniku může nastat situace, kdy saldo bude kladné nebo záporné. V případě kladného salda je třeba zajistit jeho dostatečné zhodnocení, a to třeba formou splacení úvěru. Může ovšem nastat i situace, že saldo bude záporné, v tom případě musí podnik zabezpečit finanční prostředky, aby mohl dostát svým závazkům. To je možné např. kontokorentním úvěrem. [3]

2.4 Plán tržeb

Tržby jsou peněžní částkou, kterou podnik získal z prodeje zboží, výrobků nebo služeb za dané účetní období. Jsou rozhodující složkou výnosů a hlavní částí zisku podniku. Jsou tvořeny tržbami z prodeje vyrobených výrobků a poskytnutých služeb, tržbami z prodeje za nakoupené zboží a za prodané zásoby materiálu, za nepotřebné zařízení, apod. Největší podíl mají tržby za prodané výrobky a poskytnuté služby. Ty mohou být ovlivněny:

- fyzickým objemem výroby nebo prodeje,
- cenami jednotlivých výrobků,
- sortimentem prodávaného zboží,
- způsobem fakturace a dobou na úhradu faktur,

- dalšími možnými činiteli. [3]

Plán tržeb stanoví předpokládaný objem prodeje a příjmů z prodeje za určité období. Často se plánování tržeb člení podle jednotlivých druhů výrobků a skupin potencionálních zákazníků. Vychází z marketingového průzkumu trhu, a to tak že podnik zjistí poptávku u zákazníků jako jednotlivců nebo skupin a odhadne objem prodeje, který vynásobí předpokládanou prodejní cenou. V úvahu se berou i možné změny v poptávce dodavatelů, které mohou být způsobeny např. sezónními výkyvy nebo se vychází i z prodeje v minulých letech. [3]

Předpokládanou výši tržeb jednotlivých výrobků, popř. jednotlivých odběratelů musí podnik sečíst a celkové tržby pak porovnat s plánovanými náklady a zjistit, zda podnik dosáhl předpokládaného zisku. Spojením plánu nákladů, tržeb a zisku podnik dostane roční plán zisku a ztrát, čili plánovanou výsledovku. Pokud plán zisku a ztrát nezabezpečuje splnění stanovených cílů, musí podnik hledat cesty pro zvýšení prodejů. Určitou možností je i inovace výrobků, hledání nových trhů nebo snížení nákladů. K tomu podnik nejčastěji využije analýzu SWOT. [3]

2.4.1 Analýza SWOT [2]

Obecně lze tuto analýzu vnímat jako identifikaci silných a slabých stránek podniku, které jsou vlastně interní, a jejich vztah k možným příležitostem a hrozbám, které podnik mohou ovlivnit z vnějšího prostředí. Podnik často vytvoří tým, který se skládá z vrcholového vedení firmy, top manažerů, představenstva firmy a je možné přidat i skupinu zaměstnanců podniku. Často se analýza SWOT aplikuje na celou firmu. Analýze mohou být také podrobeny výrobky, marketing, finance, řízení podniku, konkurence a různé další faktory, např. politické.

Při realizaci SWOT analýzy by podnik měl postupovat takto:

Stanovení cílů:

- úspěšnost podniku v blízké budoucnosti,
- dlouhotrvající úspěšnost podniku,
- životnost výrobků a zboží,
- přizpůsobivost firmy,
- odborný personál.

Určení faktorů ovlivňující cíle:

- poptávka,
- stav pohledávek a závazků,
- cash-flow,
- možnost zavedení nového výrobku na trh.

Informace o jednotlivých faktorech – rozdíl je, pokud se provádí analýza možného rizika v souvislosti s neúspěchem firmy nebo analýza úspěšnosti výrobku na trhu.

- Analýza rizika – informace o podniku, ale i o firmách konkurenčních.
- Analýza úspěšnosti – informace o výrobcích od konkurence.

Analýza SWOT se obvykle provádí ve formě tabulky, do které se zaznamenávají silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Analýza by měla být stručná a jasná a žádná část by neměla mít více než 10 charakteristik. Neměla by být obecná, ale naopak velmi konkrétní. Výsledky analýzy mohou být různé, podnik může zjistit, že šance jsou nízké a rizika a jejich hrozby příliš vysoké. V takovém případě je možné upravit cíle sledovaného subjektu, tak aby se vlastnosti subjektu související s parametry, stali silnými stránkami.

Strategické rozhodnutí a následné stanovení operativních plánů na základě provedené analýzy musí směřovat k realizaci příležitostí a částečné nebo i plné eliminaci rizik. Operativní cíle by měli být dosažitelné s využitím zdrojů, které má podnik k dispozici v časově omezeném rozsahu, dále by měli být měřitelné, termínované a motivační.

Výsledkem pak mohou být nové plány tržeb, nákladů nebo zisku, díky kterým bude zabezpečené splnění cílů podniku.

2.5 Plánování zásob

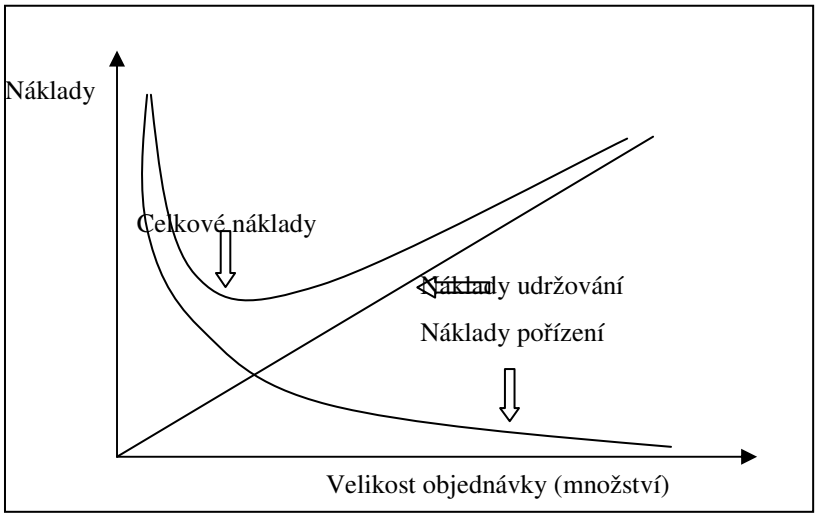
Řízení zásob se dá označit za zabezpečování a udržování optimálního množství a typů fyzikálních zdrojů, které jsou potřebné pro realizaci strategických plánů. Všechny firmy, ať už výrobní nebo nevýrobní, mají nějaké zásoby. Udržování zásob je velmi nákladné, protože firmy musí mít nějaký sklad, kde mohou mít zásoby uloženy, je třeba je přemisťovat a musí být dostatečně zabezpečeny. V samotných zásobách má ale podnik uložené nemalé finanční prostředky, které nemohou být využity jinak. Manažeři se proto

snaží, aby byly zásoby co nejmenší. Jednou z možností jak dosáhnout snížení zásob je využití modelu velikosti ekonomické objednávky EOQ (EconomicOrderQuantity). [6]

Metoda EOQ

Model ekonomické velikosti objednávek umožňuje manažerům dělat různá důležitá zásobovací rozhodnutí. Manažeři, kteří od subdodavatelů objednávají zboží, mohou díky tomuto modelu určit, jaké množství jednotlivých položek a jak často tyto položky objednávat. Tento princip vychází z porovnání nákladů spojených s příliš velkými nebo naopak příliš malými zásobami. [6]

Pokud chce manažer řídit zásoby, musí nejprve identifikovat faktory, které ovlivňují náklady na zásoby. Nejprve to jsou náklady na pořízení zásob, které zahrnují veškeré položky týkající se pořízení zásob. Tyto náklady jsou samozřejmě nejvyšší nákladovou položkou a vznikají s každou novou objednávkou. Dalšími náklady jsou udržovací náklady. Zahrnují mzdy skladníků, úroky z investic do zásob, náklady na energie nebo pojištění zásob. Chce-li manažer dosáhnout snížení, musí se snažit tyto náklady co nejvíce minimalizovat, to je často velký problém, protože tyto náklady jsou na sobě závislé a navíc mají protichůdné tendence. [3]



Obrázek 1: Vztah mezi náklady pořízení a náklady udržení [3]

S rostoucí velikostí objednávek materiálu klesá počet objednávek, a zároveň velikost nákladů na pořízení. Na druhé straně ale s rostoucím objemem roste i množství, které musí podnik uskladnit a tím rostou i náklady na udržování [3]

Výpočet jednotlivých nákladů:

velikost poptávky…D

velikost jedné objednávky…Q

náklady pořízení na jednu objednávku…J

vztah pro výpočet nákladů pořízení: $\left(\frac{D}{Q}\right) \times J$

hodnota jednoho kusu položky…V

procentuální podíl (podíl nákladů udržování z průměrné velikosti hodnoty zásob)…E

náklady udržování jednoho kusu…$(V \times E)$

průměrné skladované množství…$\frac{Q}{2}$

celkové náklady udržování jedné skladové položky…$\left(\frac{Q}{2}\right) \times (V \times E)$ [6]

2.6 Účetnictví v návaznosti na plánování [8]

Účetnictví a plánování spolu velmi úzce souvisí. Především z toho důvodu, že podnik může čerpat z dat a podkladů, která mu účetnictví nabízí. Kvalitní plán se dá sestavit i bez znalosti nebo pomoci účetnictví, ale pokud jej podnik využije, má situaci mnohem jednodušší. Většina podniků má celé účetní oddělení nebo alespoň zaměstnance, který se v účetnictví orientuje a vyzná. Pokud podnik nikoho takového nemá, pak je třeba mít někoho, kdo mu s tím poradí. Podnik má možnost vést jeden ze dvou druhů účetnictví. A to daňovou evidenci nebo účetnictví (dříve podvojné účetnictví).

Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát je vlastně rozdíl mezi výnosy a náklady. Každý podnik, využívající podvojné účetnictví, využívá také výnosové a nákladové účty. Na výnosové účty se připisují všechny výnosy a tržby za každý prodaný výrobek nebo službu. Nákladové účty jsou takové účty, na kterých se evidují všechny firemní náklady neboli výdaje. Výkaz zisku a ztrát tedy podnik zjistí, když sečte všechny položky na straně výnosů a zároveň na straně nákladů a tyto sumy od sebe navzájem odečte. Tento výkaz podniku ukáže tzv. hospodářský výsledek. S tímto výsledkem pak může firma pracovat a realizovat různé plány.

V této kapitole jsou podrobněji popsány některé krátkodobé plány a činnosti, které může podnik plánovat v krátkodobém horizontu.

3 PLÁNOVACÍ SYSTÉM

„Plánovací systém (dále PS) je cílově uspořádaná množina prvků, která obsahuje jednotlivé druhy plánů a vazeb mezi nimi.“ [16]

V současné době se aplikují především PS s využitím informačních technologií. V podniku se dají využít téměř všude, na jakémkoliv úseku, nejčastěji se ale jedná o oblast výroby a činnosti přímo s výrobou související.

APS je systém pokročilého plánování (např. výroby) nebo také optimalizace výroby a logistiky. Jedná se o moderní styl plánování výroby, která se snaží co nejvíce zvýšit efektivnost využití výrobních prostředků. Rozlišuje výrobu z hlediska výroby na zakázku, výroby na sklad a kombinaci z hlediska jednotlivých výrobních stupňů. [22]

PPSje systém plánování a řízení výroby, který vytváří rozsáhlé modulové produkty a ty integrují všechny hlavní činnosti podniku.

Zahrnuje:

- dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plánování výroby,
- řízení výroby z hlediska dodržení termínů a požadavků na materiál,
- zpracování nákladů výroby.

Jako prvek plánovacího systému se dále využívá MRP, MRP II, OPT, JIT nebo KANBAN. [26]

Na trhu je dostupných mnoho plánovacích systémů. České firmy mají možnost využít např. systémy PROFYLAX, PREACTOR nebo CRM xWORK.

PROFYLAX je systém údržby, který je určen pro podniky, které potřebují plánovat a řídit údržbu strojů, zařízení a ostatních údržbových jednotek. Je to ryze český produkt na trhu od roku 2004. Instalace programu umožní získat kompletní přehled o položkách údržby, automaticky plánovat jednotlivé druhy údržby, získat kompletní přehled o provedených činnostech a nákladech na ně, řídit a plánovat údržbu dle statistik a mnoho dalšího. [23]

PREACTORje APS systém pokročilého plánování v prostředí s omezenou kapacitou, který umožňuje zjednodušit, zlepšit a zrychlit činnosti v oblasti plánování. Tento systém poskytne podniku informaci o tom, co se zrovna děje a jaký dopad bude mít nějaké rozhodnutí v budoucnu. Ukáže, jaký dopad budou mít neočekávané události

na kapacity a plánované dodávky. Poskytne nástroje k testování možných variant před přijetím klíčových rozhodnutí. Zlepší efektivnost procesu plánování a dokáže přimět firmu k tomu, aby zavedla disciplínu v procesech souvisejících s plánováním. Jedná se především o správné odhlašování provedených operací, příjem materiálu na sklad, poruchy strojů atd. [9]

xWORK je modulární intranetové řešení pro malé a střední firmy, pro pracovní týmy nebo oddělení větších firem. Jeho implementace pomůže zlepšit koordinaci pracovních procesů ve firmě. Systém umožňuje sdílet informace přes intranet nebo internet, což umožňuje přístup k informacím odkudkoliv.[27]

Základními moduly tohoto sytému mohou být:

- CRM řešení,
- diář a plánování času,
- dokumenty,
- statistiky,
- projekty a úkoly, a další.[27]

Kromě plánovacích systémů využívajících informační technologie, je na trhu velký výběr klasických „papírových“ plánovacích systémů. Jedná se o tzv. manažerské diáře. Nejběžnější plánovací systémy pak můžeme rozdělit na elektronické a papírové. Pokud jde o elektronické PS, pak se jedná o databanky, osobní digitální diáře, osobního digitálního asistenta, mini počítač s klávesnicí nebo kapesní počítač. U papírových to jsou plánovací měsíční záznamníky, denní záznamníky, plánovací diáře, plánovací systém ADK nebo Time/system. Elektronické plánovací systémy se s těmi papírovými dají velmi dobře kombinovat a využít tedy oba typy. Elektronické systémy mají často funkci, díky které se dají připojit k počítači nebo mobilnímu telefonu a jejich funkčnost se tímto zvyšuje. [11]

Tato kapitola je věnována plánovacím systémům, které mohou podniky využít. V současné době se této problematice věnuje mnoho materiálů. V této kapitole je zmíněno pouze několik možných variant.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZÁKLADNÍ ÚDAJE A CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Společnost nese název Moravel, a. s., sídlo podniku se nachází v Olomouci – Holici, na ulici Sladkovského 42. Právní forma je akciová společnost, která vydala akcie na majitele v počtu 64 380 ks, každou se jmenovitou hodnotou 1000 Kč. Z toho vyplývá, že základní kapitál společnosti činí 64 380 000 Kč. Společnost vznikla 30. 4. 1992. Její identifikační číslo je 45192511. Předmětem podnikání se stala převážně koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje.

4.1 Historie a profil společnosti

Společnost Moravel, a. s. byla založena jediným zakladatelem, a to Fondem národního majetku České republiky, zakladatelskou listinou ve smyslu příslušných ustanovení zákona č. 513/1991 Sb., Obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů. Společnost je zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, a to v oddíle B, vložka č. 413. Společnost byla založena jednorázovou transformací ze státního podniku Drobné zboží Olomouc na základě privatizačního projektu podle zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby.

Firma se zabývá několika činnostmi, především je to však koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Tato obchodní činnost představuje 93% výnosů společnosti. Sortiment je tvořen především papírenským zbožím, školními a kancelářskými potřebami, hračkami, sportovním zbožím a drogerií.

Společnost je složena ze dvou velkoobchodních závodů v Olomouci a Opavě, součástí je také síť vlastních maloobchodních prodejen, které jsou rozmístěny téměř po celé Moravě a jsou určeny k prodeji konečným spotřebitelům. Velkoobchodní závod v Olomouci distribuuje zboží především pro oblast střední a jižní Moravy, to se týká prodejen v jihomoravském, zlínském a také olomouckém kraji. Závod v Opavě pak zajišťuje distribuci pro oblast severní Moravy a Slezska. Prodej zboží je rozdělen na prodej do vlastních maloprodejen a na prodej jiným obchodním subjektům a organizacím, tj. prodej do „cizí sítě“. V současné době tvoří maloobchodní síť společnosti 26 prodejen, podnik zaměstnává 177 zaměstnanců, což je nejméně za posledních 10 let.

Tabulka 2:Přehled údajů o zaměstnancích společnosti Moravel, a. s. [zdroj: vnitropodnikový]

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	302	284	2270	248	188	178	178	175	177
Osobní náklady (v mil. Kč)	38,17	38,33	36,31	36,86	38,2	38,64	40,73	40,57	39,43
Mzdové náklady	27,87	27,97	26,41	26,79	27,25	27,47	28,94	29,82	29,94
Náklady na soc. a zdr. zabezpečení	9,54	9,55	8,99	9,14	9,3	9,5	10,01	10,5	9,01
Odměny členům org. spol.	0,057	0,053	0,053	0,049	0,786	0,786	0,943	0,99	0,99
Průměrná mzda	8 178	8 632	8 874	11 876	12 759	12 860	13 551	14 201	14 094

Jak je z tabulky patrné počet zaměstnanců se každý rok snižoval. Od roku 2008 je počet zaměstnanců téměř neměnný. I přesto, že se počet zaměstnanců od roku 2001 snížil o více než 120 osob, mzdové náklady se neustále zvyšují.

4.2 Vlastnická struktura a management

Základní kapitál společnosti je ve výši 64 380 000 Kč a je rozdělen na 64 380 ks akcií, se jmenovitou hodnotou 1000 Kč. Akcie jsou vydány v zaknihované podobě. V roce 2001 došlo ke zrušení možnosti obchodovat s těmito akciemi na trhu RM-Systém. Dosud nebyla vyplacena žádná dividenda a s jejich výplatou se nepočítá ani v dalších letech.

Společnost nevlastní ani nenabyla žádné vlastní účastnické cenné papíry ani nemá žádný podíl přesahující 50% základního kapitálu u žádné osoby, není ani součástí žádného koncernu. V roce 2009 byla v této společnosti jedna osoba s podílem větším než 20% základního kapitálu.

Společnost je řízena generálním ředitelem, který dále řídí odborné úseky velkoobchodních závodů a dvou částí maloobchodních jednotek. V čele úseků jsou kromě ředitele velkoobchodního závodu také vedoucí. Provoz je řízen provozně technickým

náměstkem. Obchodní úsek je členěn na oddělení nákupu a oddělení prodeje. Přímo pod generálním ředitelem jsou začleněny odbor ekonomiky a účetnictví a právní útvar. Organizační schéma společnosti je součástí přílohy č. 1.

4.2.1 Analýza odvětví

Do roku 2008, byl maloobchodní trh velmi dynamicky se rozvíjející sektor.

Velkoobchod a maloobchod se řadí k významným skupinám v oblasti poskytování služeb, avšak z pohledu růstu produktivity a ziskovosti dosahují podstatně horších výsledků než ostatní skupiny služeb. U maloobchodu je konkurence daleko silnější než u velkoobchodu, a to proto, že u maloobchodu se stále zostřuje konkurenční prostředí, a to nutí malé a střední firmy ke stálému snižování obchodních marží a cen a tím pádem i ke snižování jejich ziskovosti.

V roce 2008 postihla téměř celý svět ekonomická krize, která znamenala útlum ve vývoji trhu, a to na úrovni mezinárodní. Podle posledních údajů, zveřejněných Českým statistickým úřadem je na tom maloobchod rozhodně lépe a začíná opět růst. Již v roce 2009 se začaly tržby maloobchodů zvyšovat, a tato tendence se prozatím nemění. Pokud se podíváme na nejnovější údaje o maloobchodních tržbách, které jsou z února 2011, pak zjistíme, že meziročně stouply tržby o 6,5%, což je mnohem lepší výsledek, než byl očekáván. Odhad byl totiž růst o 3,8%. Odborníci ovšem nepředpokládají, že by „raketový“ růst vydržel, takže v dalších měsících se očekává zpomalení růstu na necelá 4%. Zvýšení tržeb je překvapivé,i proto,že lidé mají v současné době vyšší životní náklady, které se zvýšily se zavedením poplatků u lékaře, vyšších nepřímých daní a dalších trvale rostoucích nákladů, přičemž mzdy se výrazně nemění. Na druhou stranu se tento růst tržeb netýká pouze maloobchodu a velkoobchodu, ale také tržeb za prodej a opravy motorových vozidel, proto se tato čísla nemohou brát za úplně pravdivá, spíše, se dá u maloobchodu předpokládat menší nebo žádný růst. [14]

4.2.2 Analýza tržeb

Každý podnik má zájem udržet se na trhu, často bývá jejich hlavním cílem být ziskový. Aby mohl podnik tohoto cíle dosáhnout, musí uspokojovat přání a potřeby zákazníků. V podniku Moravel, a. s. se nedá přesně určit, jaké tržby budou v následujícím roce. V tomto podniku se tržby plánují podle předchozích let. Požadavkem je, aby tržby

byli vyšší než v roce předcházejícím. V následující tabulce je zachycen vývoj tržeb za posledních 5 let, včetně údajů o obchodní marži podniku a zároveň tempo růstu tržeb.

Tabulka 3: Vývoj tržeb v podniku Moravel, a. s. [zdroj: vnitropodnikový]

(V tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby za prodej	170 500	171 990	182 019	179 072	170 675
Obchodní marže	53 843	56 128	60 741	62 389	61 234
Růst tržeb (v %)	–5,25%	0,87%	5,83%	–1,62%	–4,69%

Z tabulky je možné zjistit, že tržby v tomto podniku jsou velmi kolísavé a nedá se tedy přesně stanovit, jaké tržby budou v následujícím roce. Dále je z tabulky patrné, že v posledních 2 letech se zvyšovala obchodní marže, a to i přesto, že tržby klesly. Z toho se dá usuzovat, že podnik neustále zvyšuje své ceny, což by mohlo odradit zákazníky, kteří by mohli využít služeb konkurence. Pokud chce podnik zvýšit své tržby, měl by uvažovat o zavedení nových výrobků nebo rozšíření vlastní sítě prodejen. K analýze těchto možností může využít analýzu SWOT.

Analýza SWOT

Cílem SWOT analýzy je zjištění silných a slabých stránek podniku a zároveň identifikace možných příležitostí a hrozeb, při jeho dalším vývoji.

Silné stránky

- prodejny téměř na celém území Moravy ve většině velkých nebo středně velkých měst,
- strategicky výhodné umístění prodejen,
- široký sortiment poskytovaného zboží,
- centrálně položené velkosklady v Olomouci a Opavě,
- podnik je na trhu téměř 20 let.

Slabé stránky

- nereagují pružně na poptávku po nových výrobcích,

- vyšší ceny zboží oproti konkurenci,
- neinvestují do reklamy,
- malá motivace zaměstnanců na prodejnách (nízké mzdy),
- nevyužitý kapitál v podobě vysokého výsledku hospodaření z minulých let.

Příležitosti

- rozšíření sortimentu o novinky na trhu,
- rozšiřování maloobchodní sítě,
- prodej prostřednictvím internetového obchodu a s tím související úprava stránek, aby byli poutavé pro zákazníka,
- reklama přes sociální sítě.

Hrozby

- zvyšující se oblíbenost internetového prodeje,
- konkurenční podnikatelé s novějším sortimentem a lepšími cenami,
- pokles tržeb v důsledku hospodářské krize a zvyšujících se životních nákladů,
- konkurence ze strany hypermarketů, které nabízí stejné zboží za nižší ceny.

Z provedené analýzy je patrné, že firma má dobré postavení na trhu, ale zároveň má co zlepšovat a má také mnoho příležitostí, které by měla využít a hrozby, které by se měla snažit co nejvíce eliminovat.

4.2.3 Analýza nákladů

Tato podkapitola se zabývá porovnáním výnosů a nákladů za roky 2007, 2008 a 2009, a zároveň odhadem zisku či ztráty pro roky 2010 a 2011. Použité údaje jsou z výkazu zisku a ztrát pro příslušné roky. Cílem této analýzy je zjistit, zda je podnik ziskový a jakým tempem jeho zisky rostou. K analýze nákladů využiji vertikální analýzu.

Tabulka 4: Rozbor výnosů a nákladů společnosti Moravel, a. s. vertikální analýzou[zdroj: vlastní]

		2007		2008		2009	
	(v tis. Kč)	Kč	%	Kč	%	Kč	%
I.	Tržby za prodej zboží	182 019	93,2%	179 072	93%	170 675	91,9%
II.	Výkony (ř. 5 + 6 + 7)	12 548	6,4%	12 871	6,7%	14 243	7,7%
II. 1	Tržby za prodej vl. výr. a služeb	12 548	6,4%	12 871	6,7%	14 243	7,7%
II. 2	Změna stavu zás. vl. činností	0		0		0	
II. 3	Aktivace	0		0		0	
	Ostatní výnosy	713	0,4%	713	0,3%	832	0,4%
	VÝNOSY	195 280	100%	192 656	100%	185 750	100%
A.	Náklady na zboží	121 431	64,2%	116 683	62,6%	109 441	60,2%
B.	Výkonová spotřeba	23 333	12,3%	21 935	11,7%	23 325	12,8%
N.	Nákladové úroky	604	0,3%	822	0,4%	520	0,3%
E.	Odpisy DM	4 249	2,2%	4 618	2,5%	4 427	2,5%
C.	Osobní náklady	40 714	21,5%	41 390	22,2%	42 538	23,4%
G.	Změna stavu rezerv a OP	-3 667	-1,9%	-780	-0,4%	-273	-0,2%
	Ostatní náklady	2 683	1,4%	1 861	1%	1861	1%
	NÁKLADY	189 347	100%	186 529	100%	181 839	100%
	Zisk/Ztráta	5 933		6 127		3 911	

Tabulka popisuje vývoj nákladů a výnosů a ukazuje, že výnosy společnosti klesají, zároveň s tím se podnik snaží snižovat i náklady. Zajímavé je, že zatímco tržby za prodej zboží klesají, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se mírně zvyšují. Společnost Moravel, a. s. má v obchodním rejstříku zapsány, kromě specializovaného maloobchodu, i další činnosti, které bychom mohli zařadit do kategorie poskytování vlastních výrobků a služeb. Těmito činnostmi jsou činnost podnikatelských finančních, organizačních a ekonomických poradců, silniční motorová doprava nákladní, přípravné a dokončovací stavební práce, montáž, opravy vyhrazených elektrických zařízení, hostinská činnost a pekařství, cukrářství. Tabulky dále vyplývá, že s klesajícími tržbami za prodané výrobky, klesají i náklady na zboží. Náklady za zaměstnance se oproti tomu neustále zvyšují.

Odhad tržeb pro roky 2010 a 2011

Při odhadování tržeb je možné vycházet ze dvou předpokladů, a to že tržby podniku budou nadále klesat, nebo že se se tržby vrátí do původní výše, s tím že pokles byl způsoben ekonomickou krizí.

Podle předběžné zprávy klesly tržby v roce 2010 a byly tedy nižší než v roce 2009, předpokládaný propad je 5%. Z toho vyplývá, že tržby za prodané zboží a tím i zisk se snížily. Odhad tržeb pro rok 2011 je složitější, právě kvůli proběhlé ekonomické krizi. Domnívám se ale, že tržby budou stagnovat a v dalších letech porostou a podnik se tak vrátí k ziskům z let před ekonomickou krizí.

4.2.4 Přehled cash flow

Tato podkapitola analyzuje, jaký je v podniku Moravel, a. s. tok peněz. Vychází se z přehledu o peněžních tocích za roky 2005 – 2009. Součástí je také zjištění čistého pracovního kapitálu, což je přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými dluhy, tedy tu část aktiv financovanou dlouhodobými finančními zdroji. Přehled cash flow o firmě hodně vypoví, např. to jestli dokáže efektivně pracovat s penězi (viz podkapitola 2.3 Rozpočet cash flow).

Tabulka 5:stručný přehled o peněžních tocích podniku Moravel, a. s. v letech 2005 – 2009 [zdroj: vnitropodnikový]

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
Stav peněžních prostředků na začátku úč. období	2 717	2 916	5 394	3 249	2 152
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	5	6 805	4 880	4 261	21 895
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	437	-4 283	-13 973	-7 738	-15 159
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-243	-44	6 948	2 380	-6 965
Stav peněžních pr. ke konci úč. období dle výkazu CF	2 916	5 395	3 249	2 152	1 923
Skutečný stav peněžních pr. ke konci úč, období	2 916	5 394	3 249	2 152	1 923

Z tabulky vyplývá, že podnik se svými penězi hospodaří relativně dobře, a to i přesto, že se cash flow od roku 2006 stále snižuje. Je také vidět, že situace se velmi měnila, co se týká všech tří čistých peněžních toků. I přesto, že se cash flow snižuje, je stále v kladných číslech, což je pro podnik velká výhoda, vyplývá z toho totiž, že podnik lépe splácí své závazky a nemá příliš mnoho nevyužitých peněžních prostředků. Úplný přehled peněžních toků je obsahem přílohy č. 2.

4.2.5 Analýza objednávek a zásob

Společnost Moravel, a. s. využívá dvou velkoskladů, v Olomouci a Opavě, aby mohla zásobovat své prodejny zbožím. Vzhledem k tomu, že se prodejny zásobují každé 2 týdny, nikdy se nedá přesně určit, kolik zboží bude do každé prodejny převezeno ani kdy se budou muset kontaktovat dodavatelé a doplnit zásoby pro velkosklady. Vzhledem k tomu, že většina prodejen má svůj sklad, je nutné, aby byly zásoby na prodejnách doplněny. K tomu slouží čtrnáctidenní objednávkový cyklus, to znamená, že každý vedoucí prodejny, nebo jím určený zaměstnanec musí objednat zboží ve velkoskladu, tak že v počítači, který je na prodejně a slouží i jako pokladna, zjišťuje kolik je kterého zboží ve skladě na prodejně, a pokud se mu zdá, že je podstav nebo by mohlo zboží brzy dojít, popřípadě je to sezónní zboží, po kterém je poptávka, pak toto zboží označí a zároveň zapíše, kolik kusů požaduje. Tato objednávka se přes podnikovou síť pošle do velkoskladu, kde je stažena do hlavního počítače, ze kterého čerpají zaměstnanci velkoskladu a podle této objednávky vychystávají zboží pro každou prodejnu zvlášť.

Ve velkoskladu jsou tzv. sortimentáři, kteří mají na starost svůj úsek (sportovní zboží, hračky, papírenské zboží nebo drogistické zboží). Tito zaměstnanci by měli mít přehled o zboží, po kterém je poptávka a takové zboží by měli objednávat, dále by měli objednávat i to co se ve skladě již nenachází nebo co brzy dojde, ale měla by o to zájem některá z prodejen nebo soukromý podnikatel.

U sportovního zboží je pak praxe trochu jiná. Zaměstnanci, kteří mají svěřený úsek sportovních potřeb, mohou zboží na prodejny objednávat přímo od dodavatelů, bez prostředního článku, tedy velkoskladu. Tuto činnost mohou vykonávat pouze se souhlasem sortimentáře oblasti sportovních potřeb, ale i přesto je tento úsek jediný, který takovou možnost s vynechání velkoskladu využívá.

Společnost Moravel, a. s. v současné době využívá téměř 1 000 dodavatelů, z čehož je téměř třetina každý rok obměňována. Mezi stálé dodavatele společnosti Moravel, a. s. se mohou zařadit, podle úseku, kterému dodávají např.:

1. Sportovní potřeby
    - RVC sportswear, s. r. o.
    - LOAP
    - HI-TEC
    - TEMPISH
    - MOIRA

2. Hračky
    - BRUDER
    - BONAPARTE
    - DINO
    - WADER
    - RAPPA

3. Papírenské výrobky
    - KOH-I-NOOR HARDMUTH, a. s.
    - Centropen
    - Papírny Brno
    - Krkonošské papírny

4. Drogistické zboží
    - DRUCHEMA
    - HARMASAN
    - TATRACHEMA
    - RAKONA

V současné době se společnost Moravel, a. s. zaměřuje při výběru dodavatele především na cenu, která je jejich hlavním kritériem.

4.3 Každoroční inventarizace

Účelem prováděných inventur je zjistit a porovnat, zda účetní stav zboží na prodejnách a ve skladě, peněžní hotovost a vratné obaly uložené v provozovnách maloobchodních jednotek souhlasí se stavem skutečně fyzicky zjištěným. Podnik Moravel, a. s. provádí každoročně řádnou (periodickou) inventarizaci na všech svých prodejnách. Termín vždy stanovuje odpovědný pracovník maloobchodu. Vzhledem k tomu, že manažerka prodejen pro oblast Olomouce se musí účastnit všech inventur v dané oblasti, může být na každý den pouze jedna inventura na prodejně, obvykle se inventury konají od poloviny ledna a to v sobotu.

Na každou inventuru je sestavena inventarizační komise, která se skládá z manažerky prodejen, jako předsedkyně komise, dále z dalších členů inventarizační komise, kterými jsou zaměstnanci na úřednických pozicích společnosti. Při inventuře musí být přítomni vedoucí prodejny a jeho zástupce, popř. pouze jeden z nich. V případě nepřítomnosti obou, zplnomocňuje jeden z nich jiného zaměstnance prodejny.

K inventarizaci musí být vydán písemný příkaz generálního ředitele, popř. odpovědného pracovníka maloobchodu, ve kterém musí být obsaženo:

- prodejnu, ve které se inventura uskuteční,
- vedoucí a zástupce prodejny,
- další hmotně odpovědné osoby,
- členové inventarizační komise s určením předsedy,
- hospodářské prostředky, které budou inventarizovány,
- začátek a předpokládaný konec inventury,
- důvod inventury.

O termínu inventury jsou zaměstnanci dané prodejny informováni nejpozději den předem, běžně se ovšem využívá praxe, že manažerka prodejny dá vedoucímu prodejny nebo jeho zástupci na výběr ze dvou termínů. Před začátkem samotné inventury je třeba zajistit nákres prodejny, skladů, výloh a dalších prostor, kde je uloženo zboží, tak aby bylo

jasno, kde se které zboží nachází, aby bylo zabezpečeno úplně a správné zjištění skutečného stavu zásob. Vzhledem k tomu, že se při inventarizaci využívají počítače, je důležité, aby byly všechny připojeny do sítě a mohl se do nich nahrát aktuální stav zásob z hlavního počítače na prodejně.

Samotná inventura se skládá z několika částí. Tou první je přidělení úseků pracovníkům, kteří pracují ve dvojicích, kdy jeden z dvojice zjišťuje přepočítáním skutečný stav zásob, zatímco druhý z dvojice údaje zapisuje do počítače. Poté co daná dvojice dokončí svůj úsek, jsou data z jejich počítače nahrána do hlavního počítače. Dalším krokem je kontrola dávek podle opisu dat, kterou provádí předseda komise. Tuto činnost by vždy měla vykonávat jiná dvojice, než která úsek přepočítávala. V této části inventury se počítače nepoužívají, dvojice dostane od předsedy komise soupis určitého úseku a kontroluje, zda uvedený počet zboží jednoho katalogového čísla souhlasí se skutečným počtem. Pokud zjistí chybu, musí počet přeškrtnout a napsat nový údaj. Poté, co zkontrolují celý úsek, se data opět nahrají do počítače, který porovná zjištěné údaje s těmi, co by měly být. Výsledkem je seznam zboží, jehož počet nesouhlasí, tzn., zboží bylo napočítáno více, než mělo být nebo naopak, zboží je méně než měl být skutečný stav. V tomto případě musí zaměstnanci prodejen zboží dohledávat. Předtím, než zaměstnanci začnou zboží dohledávat, měli by provést kontrolu a zjistit, jestli zboží není např. v komisním prodeji, v reklamaci nebo součástí přesunu.

Po vytištění sestavy rozdílů, počítač automaticky přepíše stavy zboží na prodejně. Zboží, které je přebytkové připočítá k aktuálnímu stavu a zboží, které chybí, odepíše ze stavu zásob. Každá prodejna má stanovenou určitou částku, nazývanou manko, která je stanovena jako násobek maloobchodního obratu, včetně úvěru za inventurní období a koeficientu 0,003; čili z každého 1 milionu jsou to 3 000Kč. Po vyčíslení manka provede předseda komise nebo jím pověřený zástupce „Zápis o průběhu a výsledku inventury“, kde v případě manka bude uvedena částka ztratného a manko k placení bude o tuto částku sníženo.

Co se týká hmotné odpovědnosti za ztratné, pak vedoucí každé prodejny má 50 % z částky, která přesahuje povolenou ztrátu, zástupce vedoucího prodejny má spoluúčast ve výši 25 % a ostatní zaměstnanci si zbylá procenta rozdělí podle úvazku. Zaměstnanci, kteří nepracují ve společnosti celý rok, ale pouze určitou část platí poměr k té době, kterou byli zaměstnáni v tomto podniku.

4.4 Slevy a výprodeje

Společnost Moravel, a. s. poskytuje slevu svým zákazníkům, a to ve výši 10 %. Tuto slevu je možné využít 3 až 4 krát za rok. Sleva se vztahuje na veškeré zboží, s výjimkou dobíjecích kuponů a tabákových výrobků. Zákazníkům, nakupujícím na prodejně na fakturu, je automaticky poskytnuta sleva, podle výše konečné částky. Zákazníci nakupující ve velkoskladu mají nižší cenu, než zákazníci na prodejně a podle výše konečné částky je jim také poskytnuta určitá sleva. Zákazníci mohou využít také internetového obchodu, kde jsou ceny také nižší než v kamenných prodejnách.

Dále je možné využít mimořádných slev a posezónních výprodejů, které se vztahují na určité druhy zboží, např. sluneční brýle, kalendáře, batohy apod. Mezi nejčastěji takto zlevňované zboží patří především sportovní potřeby a oblečení. I přesto, že zákazník může využít slevu až např. 60 %, nikdy se toto zboží neprodá se ztrátou, sleva je vždy vypočítána takovým způsobem, aby byly pokryty náklady na pořízení. Nejčastěji se ovšem touto cestou zlevňuje zboží, které nejde na odbyt a na skladě je třeba i několik let. Takové zboží je často ve slevě velmi dlouho, protože zákazníci o něj nemají zájem, ani přes velmi razantní snížení ceny.

Samotní zaměstnanci mohou při nákupu využít tzv. zaměstnaneckou kartu. Při každém nákupu mohou využít slevu, jejíž výše se mění s konečnou cenou nákupu. Pokud zaměstnanci nakoupí do částky 2 000 Kč, může využít slevu ve výši 5 %. Čím více zaměstnanci utratí, tím je větší sleva, při využití zaměstnanecké karty.

V této kapitole je představení podniku Moravel, a. s. a analýza plánů, které využívá, popř. akce, které plánuje, jako jsou slevy nebo výprodeje. V této kapitole dále zjistíme finanční situaci podniku za několik posledních let, ze kterých se dá vycházet při tvorbě, především finančních plánů a plánů s tím souvisejících.

5 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY V ČR

Vzhledem k tomu, že podnik Moravel, a. s. se řadí do skupiny malých a středních podniků, je třeba se zaměřit i na situaci a vývoj právě kolem malých a středních podniků (dále jen MSP).

Za malé a střední podniky můžeme považovat všechny firmy, které splňují tyto podmínky:

- počet zaměstnanců do 250,
- hodnota aktiv nepřesahuje korunový ekvivalent 43 mil. EUR,
- roční obrat nepřesahuje korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

Malé a střední podnikání je významnou hnací silou podnikatelské sféry, růsty a konkurenceschopnosti. Tyto podniky jsou velmi důležité pro tvorbu nových pracovních příležitostí. Význam MSP výrazně vzrostl v době hospodářské krize, byli sice skupinou nejvíce postižených touto krizí, zároveň ale mohou MSP využít tuto situaci při hledání nových možností a uplatnění na trhu.

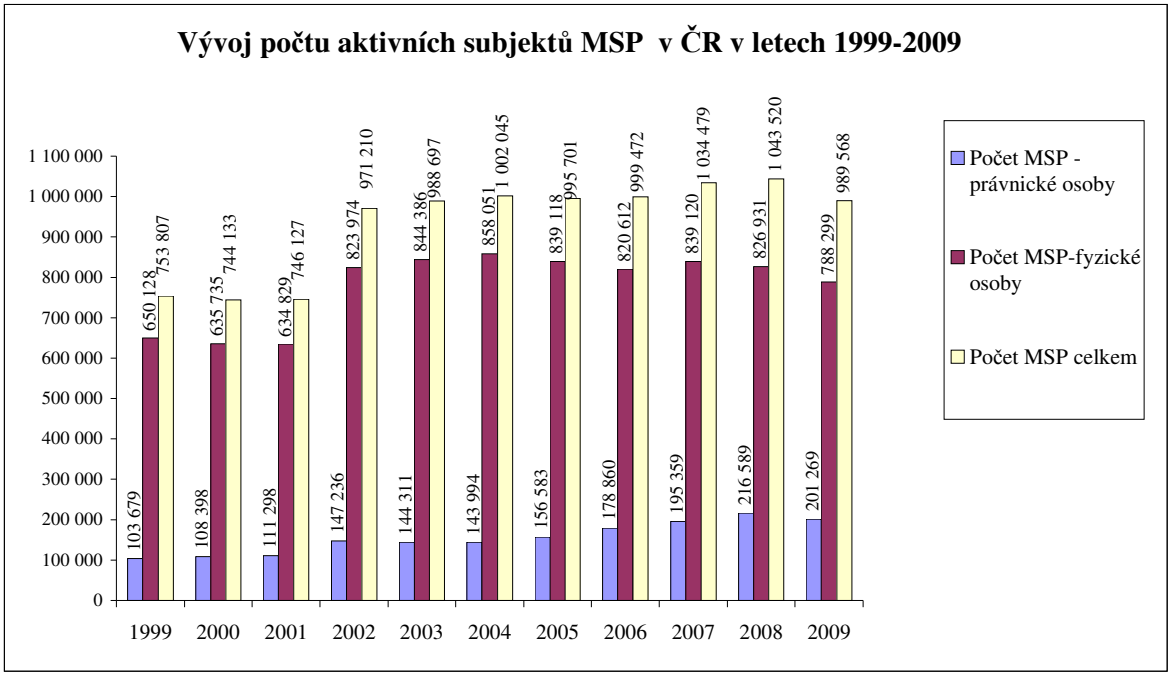
V České republice tvoří malé a střední podnikyvíce než 99% všech ekonomicky aktivních subjektů, zároveň zaměstnávají více než 62% všech pracujících.

Díky vstupu ČR do EU mohou malí a střední podnikatelé čerpat dotace a finance ze strukturálních fondů. V současné době mohou tito podnikatelé využít Operační program Podnikání a inovace pro programovací období 2007 – 2013. V souvislosti s hospodářskou krizí, byl v roce 2009 na základě Národního protikrizového plánu vyhlášen program Záruka za provozní úvěry financovaný z prostředků státního rozpočtu. Cílem tohoto Programu je zachování přístupu MSP k bankovním úvěrům. Na konci roku 2009 byl tento Program rozšířen o velkoobchod a maloobchod, cestovní ruch nebo vzdělání. [10]

5.1 Vývoj MSP v České republice

V České republice bylo k 31. 12. 2010 registrováno 2 637 551 ekonomických subjektů, z toho pouhých 2 163 subjektů mělo více než 250 zaměstnanců a tudíž se neřadí do skupiny malých a středních podniků. I přesto, že bylo v loňském roce více než 2,6 mil. ekonomických subjektů, stále je to o 260 000 subjektů méně než v roce 2009. V oblasti velkoobchodu a maloobchodu bylo v roce 2010 registrováno 669 115 ekonomických subjektů, a to je více o téměř 3 000 než v roce 2009. V oblasti maloobchodu

a velkoobchodu tedy došlo k mírnému růstu, i přesto že celkový počet ekonomických subjektů se snížil. Je možné, že tento vývoj nastal i proto, že do těchto čísel se nepočítají jen aktivní podniky, ale všechny subjekty, které mají oprávnění podnikat a to bez ohledu na to, zda tak činí. [10] [15]



Obrázek 2:Vývoj počtu MSP v České republice v letech 1999 – 2009 [10]

Jak je z tabulky patrné počet aktivních malých a středních podniků se každoročně mírně zvyšoval, a to až do příchodu ekonomické krize, kdy rok 2009 nepřežilo téměř 55 000 malých a středních podniků. Naštěstí se stále najde dost podniků, které krizi přestáli a na trhu působí dál. Právě pro ně, ale také pro nově vznikající podniky, jsou určeny finanční prostředky z EU. Jsou to různé dotace či Operační programy, díky kterým mohou firmy získat peníze na rozvoj svého podnikání.

5.2 Aktuální informace o MSP

V situaci kdy celý trh postihla ekonomická krize, se musíme zabývat i otázkou insolvencí a krachů podniků na českém trhu. Podle nejnovějších informací se počty insolvenčních návrhů prudce zvýšily, v prvním čtvrtletí se jedná o nárůst o 62 % oproti roku 2010. Situace je horší u fyzických osob, kdy je počet insolvenčních návrhů vyšší o 88 %, naproti tomu je nárůst u právnických osob pouze 22 %. Pokud bude situace posuzována z hlediska odvětví, pak nejhůře postiženými jsou velkoobchod, stavebnictví a pohostinství, těsně následovány maloobchod a nákladní doprava. Jenom za březen 2011

bylo podáno 2 169 insolvenčních návrhů (615 u právnických osob a 1 554 u fyzických osob). Téměř polovina insolvenčních návrhů týkajících se právnických osob končí prohlášením úpadku. Řešit tuto situaci je možné dvěma způsoby, a to buď konkurzem, nebo málo využívanou restrukturalizací. V březnu 2011 bylo prohlášeno 173 konkurzů. [24]

Co se týká firemních bankrotů, pak bylo v roce 2010 vyhlášeno 1 615 bankrotů. Ve srovnání s rokem 2009 je to zvýšení 159 případů, z toho bylo pouze 8 bankrotů u obchodních společností, zbytek se týká fyzických osob. V průměru bylo každý měsíc roku 2010 vyhlášeno 135 foremních bankrotů, což je o 14 více než v roce 2009. [21]

Zaměstnavatelé mohou využít mnoho benefitů k tomu, aby motivovaly své zaměstnance. Tímto způsobem lze velmi výrazně zvýšit ohodnocení zaměstnanců, ale zároveň tím jako firma ušetřit více, než pouhým zvyšováním platu, a to především díky daňovým úsporám a úsporám na zdravotním a sociálním pojištění na straně zaměstnavatele, ale i zaměstnance. Zaměstnavatel totiž může svým zaměstnancům nabídnout nadstandardní služby nepeněžního charakteru. Zaměstnavatel může přispívat a zároveň motivovat své zaměstnance k zajištění na stáří nebo třeba zvýšit stravovací komfort. Dříve tyto výhody využívali především velké podniky, v poslední době se ale tento trend rozšiřuje i u MSP. Jedním ze základních motivačních prvků jsou stravenky. Ty jsou výhodné pro zaměstnance i zaměstnavatele. Mezi výhody pro zaměstnance patří zvýšení reálného příjmu a možnost využití stravenek v rozsáhlé síti restauračních zařízení a obchodech s potravinami. Hlavními výhodami pro zaměstnavatele jsou finanční a daňové výhody v rámci stávající platné legislativy, motivace zaměstnanců bez zvýšení mzdových nákladů a jednoduchý systém účtování. Dalším zaměstnaneckým benefitem může být zdravotní péče. Ta se dá rozdělit na závodní preventivní péči o zaměstnance a individuální zdravotní péči. U závodní preventivní péče o zaměstnance se jedná nejen o základní zdravotní preventivní péči, ale také o nadstandardní zdravotnické služby. Individuální zdravotní péče nabízí různé zdravotní služby, jako např. lázeňské procedury, služby lékaře na pracovišti (očkování, masáže apod.), pobyty v léčebných zařízeních nebo vyšetření před cestou do zahraničí. Dalším důležitým benefitem je životní pojištění.Pokud se zaměstnavatel rozhodne přispívat zaměstnancům na soukromé životní pojištění, místo zvýšení mzdy, do 8 000 Kč za rok, pak může tuto částku zahrnout do daňově uznatelných nákladů. Pro zaměstnance je výhodou, že si mohou příspěvky na soukromé životní pojištění odečíst z daně, a to až do výše 12 000 Kč za rok. Dalšími možnými benefity,

které může zaměstnavatel zaměstnancům nabídnout, jsou penzijní připojištění, příspěvky a slevy na dovolenou, financování sportů a volnočasových aktivit, financování vstupů na kulturní akce, nákup vstupenek, kursy a školení za účelem zvyšování kvalifikace nebo možnost využití služebního automobilu, mobilního telefonu či notebooku.[19]

České firmy mohou od května letošního roku využít dotaci na vzdělání svých zaměstnanců, a to v rámci projektu Vzdělávejte se pro růst. Výše finančního příspěvku bude až 500 000 měsíčně pro MSP. Celkem bude v rámci tohoto projektu přerozděleno 2,3 miliardy Kč. Podpora je zaměřena na podniky, které překonaly ekonomickou recesi a v současné době mají tendenci růst. Dotace jsou určené především pro firmy podnikající v oblasti strojírenství, stavebnictví, sociálních služeb nebo pro malé a střední podniky v oblasti maloobchodu. Z dotací bude možno financovat vzdělávání zaměstnanců v oblastech komunikačních, obchodních, jazykových nebo v oblasti informačních technologií. Kromě jiného bude moci zaměstnavatel z projektu financovat i mzdové výdaje, a to až do výše 25 % prostředků na vzdělání, maximálně ale 8 000 Kč za měsíc. O dotaci ale nemusí žádat pouze zaměstnavatelé, ale i zaměstnanci nebo uchazeči o práci ve výše uvedených odvětvích. Těm pak budou peníze poskytovány přes úřad práce, např. na rekvalifikaci nebo na poradenství při hledání o zaměstnání. [20]

Malé a střední podniky mohou také využít programu Marketing, který se zaměřuje na prezentaci firem a jejich výrobků. Ministerstvo průmyslu a obchodu vyhlásilo druhou výzvu na tento program, díky kterému se mohou MSP představit na různých veletrzích a výstavách v zahraničí. Díky této dotaci mohou podniky prorazit na zahraniční trhy a přitom ušetřit, vzhledem k tomu, že dotace pokryje až polovinu nákladů na jejich prezentaci. Tento program mohli podnikatelé využívat od roku 2007. Od té doby pomohl prorazit na zahraniční trhy více než 800 podniků. Nejmenší částku, kterou mohou podnikatelé dostat je přitom 300 000 Kč, a horní hranice není stanovena. Žádosti budou přijímány od 1. června do 15. září 2011. Malé a střední podniky se o tuto dotaci mohou ucházet, pokud mají více než dvouletou historii a sídlo v ČR, toto platí pro všechny MSP kromě těch v Praze, ty se mohou zúčastnit, pouze pokud budou reprezentovat výrobky své regionální pobočky. [18]

Podporovat MSP je velmi důležité, už jenom proto, že zaměstnávají více než 60 % všech pracovních sil soukromého sektoru v EU. Iniciativa na podporu malých a středních podniků, jsou opatření ze strany EU, která mají posílit MSP, aby vytvářeli nová pracovní místa. Cílem podpory je také snížení administrativní zátěže pro MSP, snazší přístup

k financím a podpora při vstupu na nové trhy. I když je většina iniciativ plánovaných SBA („Small business act“) zahájena, z kontrol a přezkumů vyplývá, že to nestačí a pro podporu MSP je třeba udělat mnohem více. Iniciativa na podporu MSP je prvním uceleným rámcem opatření pro EU se zaměřením na MSP. Tato iniciativa byla přijata v roce 2008 a od té doby došlo k výraznému pokroku u MSP. Těmito pokroky jsou:

- finančních nástrojů využilo již 100 000 firem v rámci programu pro konkurenceschopnost a inovaci, a díky tomu vzniklo již 100 000 pracovních míst,
- vznikla směrnice o opožděných platbách, která zlepšuje peněžní toky, díky tomu, že veřejné orgány musí svým dodavatelům zaplatit do 30i dnů,
- ve většině států EU klesla doba a náklady na založení společnosti,
- MSP se mohou snadněji účastnit na veřejných zakázkách, díky zjednodušeným online postupům a příležitosti k předkládání společných nabídek,
- vznik nového centra EU pro malé a střední podniky v Číně, které umožní snazší přístup firem na čínský trh.[13]

Tato kapitola obsahuje popis MSP a aktuality, díky kterým mohou MSP získat různé dotace a tím zvýšit např. kvalifikaci svých zaměstnanců. V poslední době se mnoho změn týká právě MSP, protože je to velmi důležitá součást ekonomiky každého státu a je velmi důležité, aby MSP na trhu vydržely a upevňovaly své postavení a mohly tak konkurovat i větším podnikům.

6 NÁVRHOVÁ OPATŘENÍ

Tato kapitola se věnuje návrhům, díky kterým by podnik Moravel, a. s. mohl zvýšit své zisky.

6.1 Reklama

Důležité pro každý podnik, který chce být výdělečný, je mít dostatečný počet zákazníků. V tomto ohledu často pomáhá reklama, která může potenciální zákazníky nalákat. Podnik, který není v povědomí lidí, nemůže očekávat závratné tržby a zisky. Podnik Moravel, a. s. neprovádí žádnou reklamu a proto je velmi těžké nalákat nové zákazníky. Podle mého názoru, by měl podnik do reklamy rozhodně investovat, a to nejlépe do formy letáků, v místním tisku, popř. na sociálních sítích, které jsou čím dál více oblíbené.

Investice do reklamy na sociálních sítích jsou téměř bez nákladů, a přesto zde podnik může umístit různé informace, ať už o samotné firmě nebo o jejích produktech. Zároveň je zde mohou velmi snadno kontaktovat jejich potenciální zákazníci. Nejznámější sociální sítí je bezesporu Facebook, kde mají v současné době profil téměř 2 miliony obyvatel ČR.

Další možností reklamy jsou média. Pro střední podnik, jakým Moravel, a. s. určitě je, se nejvíce hodí regionální nebo místní deníky. Pro olomouckou oblast bych podniku doporučila týdeníky Sedmička a Olomoucký večerník, které se pro čtenáře vydávají zdarma a tím pádem je čte více lidí. Aktuální ceník Týdeníku Sedmička je součástí přílohy č. 3. Tento týdeník byl vybrán, protože vychází v Olomouci i Opavě, takže se o prodejnách této firmy dozví potenciální zákazníci v obou oblastech, kde se nachází velkosklady firmy.

V neposlední řadě je zde možnost investice do reklamy v podobě letáků. Cena takových letáků se odvíjí od jejich velikosti. Podle mého názoru by bylo nejvhodnější kombinovat takové letáky s kupony na slevu na příští nákup a zároveň tyto propagační letáky umístit na prodejny nebo je zákazníkům přikládat k účtence o nákupu.

6.2 Slevy a výprodeje

Slevám, které podnik poskytuje, je věnována podkapitola 4.4 Slevy a výprodeje. Na tom, že podnik poskytuje alespoň nějaké slevy, je vidět, že má zájem na přilákání nových zákazníků, tyto slevy však nejsou dostačující. Podnik by měl poskytovat především

posezónní výprodeje, kde by mělo být zboží zlevněno, ale o takovou hodnotu, která nevzbudí zákazníkovu nedůvěru, ale naopak jej přiláká.

Podle rozdílu mezi náklady na pořízení zboží a tržbami za ně, se dá zjistit, že průměrná obchodní marže je téměř 35 %. Toto číslo je pouze orientační, protože je zřejmé, že u sportovního zboží nebo hraček bude marže vyšší než u papírenského zboží. Proto by bylo třeba se zaměřit především na sportovní zboží a hračky i v budoucnu a právě na tento sortiment orientovat slevy. Sleva by měla být přiměřeně vysoká, třeba i 20 – 30 %, ale přesto taková, aby se zboží prodalo se ziskem.

Firma by se dále měla zaměřit na posezónní výprodeje. Jedná se především o slevu letního zboží na podzim a zimního zboží po vánočních svátcích. Pokud se jedná o slevu po Vánocích, měl by podnik brát v úvahu, že se v poslední době rozšiřuje trend nákupů právě až po Vánocích, kdy je většina zboží zlevněna a lidé takové zboží mohou stále využít. Jedná se např. o bundy a další zimní oblečení, brusle, sáně, boby apod.

6.3 Obnovení sortimentu

V poslední době se velice často stává, že zákazníci mají zájem o výrobek, který je na trhu novinkou, ale bohužel takový výrobek se nenachází na prodejnách ani ve velkoskladu. Proto by bylo třeba se více zaměřit právě na tyto novinky. Možností jak zjistit co se v brzké době na trhu objeví, jsou různé veletrhy. Vzhledem k tomu, že většinu tržeb tvoří prodej sportovních potřeb a v poslední době také hraček, bylo by třeba zaměřit se právě na tento sortiment.

Veletrhy hraček se konají několikrát za rok na různých místech ČR. Podnik by měl zvážit, zda by neměl poslat nákupčího pro útvar hraček na takový veletrh, alespoň jednou za rok. Vzhledem k velké konkurenci v oblasti maloobchodu, by jistě bylo vhodné mít v sortimentu zboží, po kterém se zákazníci poptávají. Mezi vystavovateli by se jistě našlo několik, kteří v současné době jsou dodavateli společnosti, ale zároveň mnoho potenciálních dodavatelů. Dalším veletrhem, který se může považovat za doporučení, je veletrh sportovních potřeb, a to ze stejných důvodů jako u veletrhu hraček.

Další možností jak obnovit sortiment je jednání s dodavateli. Mnoho dodavatelů společnosti Moravel, a. s. může nabídnout novinky. Důležité je ale si také takové novinky vyžádat a přidat je k dalším druhům zboží, které podnik odebírá od konkrétních dodavatelů.

6.4 Internetový obchod

Podnik na svých internetových stránkách provozuje i internetový obchod. Na těchto stránkách je možné zakoupit zboží za nižší cenu než v kamenných prodejnách. Vzhledem k designu stránek, se ale dá předpokládat, že zákazníka příliš nezaujmou a nevybídnou k nákupu. Proto by bylo třeba tyto stránky zatraktivnit a zároveň doplnit alespoň základní popis společnosti.

Důležité pro internetové stránky je samozřejmě přehlednost, je ale i dost jiných vlastností, které by měly nést. Rozhodně by neměly chybět obrázky u každého produktu. Je důležité nahradit to, že v kamenném obchodě si výrobek mohu prohlédnout a osahat, v tomto případě chce zákazník výrobek prozkoumat alespoň pomocí obrázků. Dále by měla být záložka s nej produkty, které jsou kupovány více než ostatní. Důležitý, kromě obrázků, je i popis produktu, nejlépe spojený s možností hodnocení produktu, vlastně se jedná o takovou diskuzi. Internetové obchody totiž často umisťují svoji reklamu na specializované internetové servery. Pokud potom zákazník hledá nějaký výrobek, může si přečíst recenzi na tento výrobek a zároveň nakoupit. Dalším důležitým bodem je pravidelná aktualizace a možnost zákazníka položit otázku týkající se produktu, na kterou mu bude odpovězeno, právě prostřednictvím internetových stránek a zaměstnancem firmy.

Tato kapitola obsahuje několik navrhovaných opatření k tomu, aby podnik Moravel, a. s. zvýšil své tržby a tím i zisk. V této práci jsou uvedena pouze opatření, o kterých se domnívám, že by mohly výrazněji přispět ke zlepšení ekonomické situace v podniku.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala tématem Plánovací podnik a operativní plánování v podniku Moravel, a. s. Cílem práce bylo analyzovat operativní podnikové plány a navrhnout opatření, která by mohla zvýšit zisk tohoto podniku.

Bakalářská práce byla rozdělena do šesti kapitol. V první kapitole bylo popsáno plánování jako manažerská funkce, význam plánování, jeho zásady a také bylo popsáno členění plánů podle různých hledisek. Druhá kapitola se věnovala operativnímu plánování, které je součástí každé firmy, dále plánům využívaným v nevýrobním podniku. Třetí kapitola se věnovala plánovacím systémům. Další kapitola, která již je součástí praktické části, se zabývala představením firmy a analýzou krátkodobých plánů. Z analýzy plánů vyplývá, že podnik je stále ziskový a to i přesto, že v posledních několika letech tržby klesaly, zatímco náklady se zvyšovaly. Tato kapitola se věnovala důležitým krátkodobým plánům, které mohou podnik ovlivnit. Z této kapitoly vyplývá, že podnik má dobré postavení na českém trhu, ale jeho tržby jsou ovlivňovány působením velkých obchodních řetězců, ale také obchody s levným zbožím, které patří cizincům. Vzhledem k ekonomické krizi se nedá přesně odhadnout, jaký bude další průběh ve firmě, jestli tržby porostou nebo budou dále klesat. Podnik by měl brát v úvahu i to že patří do skupiny malých a středních podniků, kterým se v současné době věnuje velká pozornost, protože tyto podniky zaměstnávají více než polovinu aktivních obyvatel. Z toho vyplývá, že podnik může usilovat o dotaci z Evropské unie, zvýšit kvalifikaci svých zaměstnanců a zlepšit svoji konkurenceschopnost, proto by měl velmi pozorně sledovat co se právě v oblasti MSP děje. Právě této problematice se věnuje pátá kapitola. V poslední kapitole bakalářské práce jsou navrhovaná opatření, díky kterým by podnik mohl zvýšit své tržby. Návrhy uvedené v poslední kapitole jsou součástí spíše operativního plánování, v dlouhodobém hledisku by je ale podnik mohl zařadit i do strategického či taktického plánu. Domnívám se, že pokud se chce podnik udržet na trhu i v budoucnu, měl by se plánování začít více věnovat, zaměřit se na plánovací proces a také uvažovat o možnosti implementace a využití plánovacího systému.

V současné době se podnik Moravel, a. s. nechystá k žádným změnám, časem ale možná začnou uvažovat o opatřeních, která jsou v poslední kapitole a jejich zavedení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

[1] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. 2. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 94 s. ISBN 978-80-244-2088-2.

[2] ČUJAN, Z. *Projektování logistických systémů*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7318-949-5.

[3] HÁLEK, V. *Plánování a organizování*. 1. vydání. Univerzita Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

[4] CHLÁDKOVÁ, H; POŠVÁŘ, Z. *Management*. 1. vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.

[5] KONEČNÝ, M. *Management*. 2. vydání. Brno: Akademie Sting, 2006. 118 s. ISBN 80-86342-56-5.

[6] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.

[7] ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie – stručný přehled, 2004/2005*. Zlín: CEED, 2004. 295 s. ISBN 80-902552-9-9.

[8] ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola klíč k úspěchu*. 1. vydání. Praha: GRADA publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje

[9] http://businessworld.cz/podnikove-is/vykonny-planovaci-system-preactor-7070

[10] http://download.mpo.cz/get/42000/46901/561813/priloha002.doc

[11] http://ekonomika.idnes.cz/planovaci-systemy-mohou-cloveku-pomoci-v-boji-s-casem-pfd-/test.aspx?c=2000M289T07A

[12] http://fzp.ujep.cz/~vosatka/Prednasky_NOP/Prednaska_08-Financni_cinnost.ppt

[13] http://www.amsp.cz/evropska-iniciativa-small-business-act-podporuje-male

[14] http://www.citfin.cz/cz/kurzovni-zpravodajstvi/zpravy-z-devizoveho-trhu/112093-raketovy-rust-maloobchodu-pokracuje.html

[15] http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/0102-10

[16] http://www.euroekonom.sk/ekonomia/firemne-planovanie/planovaci-system-a-obsah-planovania/

[17] http://www.fce.vutbr.cz/EKR/asp/AktualityPredmety/FSZ_3.ppt

[18] http://www.financninoviny.cz/eu/zpravy/podnikatele-mohou-z-programu-marketing-cerpat-dalsich-300-mil-kc/631222

[19] http://www.financninoviny.cz/os-finance/pojisteni/index_view.php?id=150563

[20] http://www.financninoviny.cz/podnikatele/zpravy/projekt-mpsv-financne-podpori-firmy-pri-vzdelavani-zamestnancu/622084

[21] http://www.investujeme.cz/clanky/vloni-bylo-vyhlaseno-1615-firemnich-bankrotu.-pocet-osobnich-bankrotu-se-vloni-zvysil-o-153-procent

[22] http://www.podnikovy-software.cz/pokrocile-planovani-vyroby-advanced-planning-system-aps/

[23] http://www.profylax.cz/

[24] http://www.prvnizpravy.cz/zpravy/business/pocet-insolvenci-mezirocne-stoupnul-o-62/

[25] http://www.vscht.cz/uer/CZ_studium/doc/prez_Ucto/05_soustava.ppt

[26] http://www.vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/RVY/RVY_plasy.pdf

[27] http://www.xwork.cz/index.php

Vnitropodnikové zdroje

[28]Výroční zprávy společnosti Moravel, a. s. z let 2001 - 2009

[29] Organizační směrnice č 1/2000

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APS	Advanced planning system
CRM	Customer Relationship Management
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
JIT	Just in time
MRP I	Material Requirement Planning
MRP II	Manufacturing Resource Planning
MSP	Malé a střední podniky
OPT	Optimised production technology
PPS	Production Planning and Control
PS	Plánovací systém
SBA	Small business act

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah mezi náklady pořízení a náklady udržení 30
Obrázek 2: Vývoj počtu MSP v České republice v letech 1999 – 2009..... 49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Oblasti zájmů interních skupin a jejich vztahy k podnikovým cílům 18
Tabulka 2: Přehled údajů o zaměstnancích společnosti Moravel, a. s..... 36
Tabulka 3: Vývoj tržeb v podniku Moravel, a. s. 38
Tabulka 4: Rozbor výnosů a nákladů společnosti Moravel, a. s. vertikální analýzou..... 40
Tabulka 5: stručný přehled o peněžních tocích podniku Moravel, a. s. v letech 2005 – 2009 41

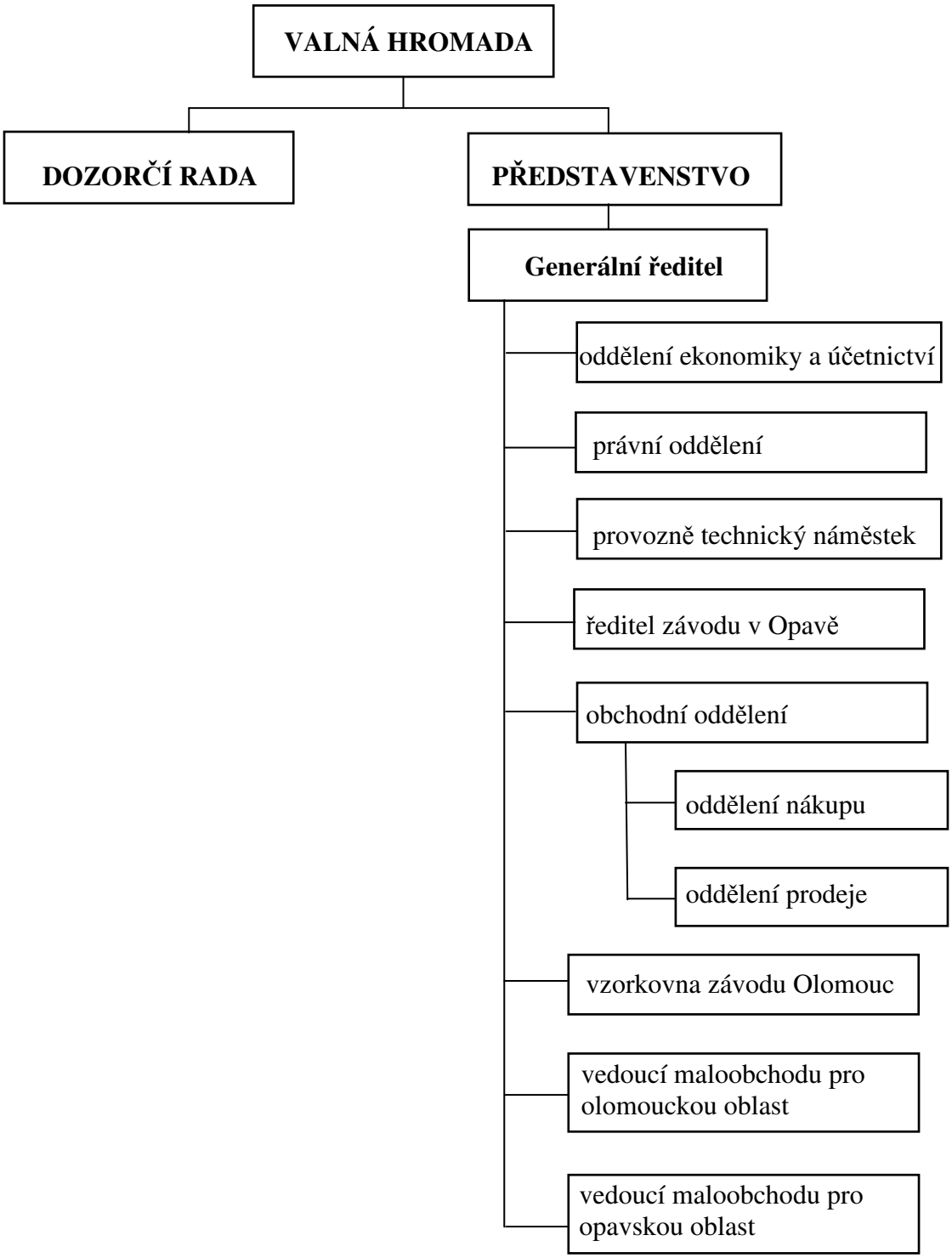
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI MORAVEL, A. S...... 63

Příloha 2: VÝKAZ CASH FLOW SPOLEČNOSTI MORAVEL, A. S. ZA ROKY 2005 - 2009..... 64

Příloha 3: CENÍK INZERTNÍ PLOCHY V TÝDENÍKU SEDMIČKA..... 66

Příloha 1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI MORAVEL, A. S.



Příloha 2: VÝKAZ CASH FLOW SPOLEČNOSTI MORAVEL, A. S. ZA ROKY 2005 - 2009

		2005	2006	2007	2008	2009
P	**Stav peněžních prostředků na začátku účetního období**	**2 717**	**2 916**	**5 394**	**3 249**	**2 152**
Z	**Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním**	**2 148**	**7 589**	**5 216**	**4 184**	**4 596**
A 1	Úpravy o nepeněžní operace	-2 228	1 957	1 142	7 409	4 673
A 1.1	Odpisy stálých aktiv, umoření oceňovacího rozdílu k nabytému majetku a goodwilu	4 943	4 919	4 250	5 480	4 427
A 1.2	Změna stavu opravných položek a rezerv	-5 174	-3 158	-3 667	1 108	-273
A 1.3	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-2 179	-60	-45		
A 1.5	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	182	256	604	821	519
A 2	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-598	76	649	-5 476	14 257
A 2.1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	-1 617	1 340	1 853	-241	817
A 2.2	Změna stavu závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	2 621	-181	-3 055	-6 748	9 554
A 2.3	Změna stavu zásob	-1 602	-1 083	1 851	1 513	3 886
A 3	Vyplacené úroky	-182	-256	-604	-821	-519
A 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně	-345	-2 561	-1 523	-1 035	-1 112
A 6	Výsledek hospodaření z mimořádné činnosti po zdanění	1 210				
A***	**Čistý peněžní tok z provozní činnosti**	**5**	**6 805**	**4 880**	**4 261**	**21 895**
B 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-2 307	-4 343	-14 191	-7 738	-15 159
B 1.1	Pořízení DHM a DNM včetně změny stavu záloh	-2 307	-4 343	-14 191	-7 738	-15 159
B 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	2 744	60	218		
B 2.1	Příjmy z prodeje DHM a DNM	2 744	60	218		
B***	**Čistý peněžní tok z investiční činnosti**	**437**	**-4 283**	**-13 973**	**-7 738**	**-15 159**
C 1	Změna stavu dlouhodobých závazků, popř. krátkodobých závazků z finanční činnosti např. úvěrů	1 054	-44	6 948	2 380	-6 965
C 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-1 297				

C 2.5	Přímé platby na vrub fondů	-1 297				
C* **	**Čistý peněžní tok z finanční činnosti**	**-243**	**-44**	**6 948**	**2 380**	**-6 965**
F	Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	199	2 479	-2 145	-1 097	-229
R	**Stav peněžních prostředků ke konci účetního období dle výkazu CF**	**2 916**	**5 395**	**3 249**	**2 152**	**1 923**
S	**Skutečný stav peněžních prostředků ke konci účetního období**	**2 916**	**5 394**	**3 349**	**2 152**	**1 923**

Příloha 3: CENÍK INZERTNÍ PLOCHY V TÝDENÍKU SEDMIČKA

Inzertní plocha		**Sedmička ceny za plošnou inzerci**
Tarif		**25,- Kč**
plocha	**sl. x mm(v)**	
1/1 str.	5 x 276	34 500,00
	5 x 182	22 750,00
	3 x 276	20 700,00
1/2 str.	5 x 136	17 000,00
	2 x 276	13 800,00
1/3 str.	5 x 91	11 375,00
1/4 str.	3 x 136	10 200,00
	2 x 150	7 500,00
	2 x 136	6 800,00
	2 x 100	5 000,00
	2 x 90	4 500,00
1/8 str.	2 x 85	4 250,00
	2 x 80	4 000,00
	2 x 70	3 500,00
	2 x 60	3 000,00
	2 x 50	2 500,00
	2 x 40	2 000,00
	2 x 30	1 500,00
	1 x 100	2 500,00
	1 x 90	2 250,00
	1 x 80	2 000,00
	1 x 70	1 750,00
	1 x 60	1 500,00
	1 x 50	1 250,00
	1 x 40	1 000,00
ceny jsou uvedeny bez DPH 19%		
Počet sloupců 1 2 3 4 5		
Šířka sl. v mm 40 83 126 169 212		

Opakovací slevy	
3 krát	5 %
6 krát	10 %
12 krát	15 %
24 krát	20 %

Přirážky	
Titulní strana	300 %
Konkrétní umístění	50 %
Strana 2, 3	50 %
Redakční strana	25 %
Exkluzivita na stránce	100 %
V řádkové rubrice	25 %

Kombinační slevy	
2 města	10 %
3 města	15 %
2 oblasti	5 %
3 a více oblastí	10 %