

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Projekt systému řízení podniku

Podnik: Milk Team CZ s.r.o.
Konzultace I

Šamánková, Petra_učo 372522
Dvořáčková, Hana_učo 344429
Menšíková, Lenka_učo 321563
Vodrážka, Daniel_učo 369515
Maláč, Miroslav_učo 347850
Medved', Peter_učo 141909

OBSAH:

1. ZADÁNÍ PROJEKTU

1.1 Základní údaje

1.2 Předmět činnosti, zařazení a výrobní program

1.3 Předpokládaný objem produkce

1.4 Kapacitní charakteristiky

1.5 Plánované výkonové charakteristiky

1.6 Technicko-ekonomické parametry představitelů výrobního programu

2. VÝROBNÍ FUNKCE

2.1 Plánování výrobního programu a produkčních cílů

2.2 Výroba produktů

2.2.1 Mlékárenské ošetření mléka

2.2.2 Sortiment podniku Milk Team CZ, s.r.o.

2.2.2.1 Mléko

2.2.2.2 Máslo

2.2.2.3 Čerstvé sýry

2.2.2.4 Přírodní polotvrdé sýry typu Gouda (6 typů)

2.2.2.5 Tavené sýry

2.2.2.6 Tvaroh měkký

2.3 Řízení jakosti

3 ODBYTOVÁ FUNKCE

3.1 Analýza prostředí

3.1.1 Analýza vnějšího prostředí

3.1.1.1. Analýza makroprostředí za využití PEST analýzy

3.1.1.2. Analýza mikroprostředí

3.1.2 Analýza vnitřního prostředí

3.1.3 SWOT analýza

3.1.3.1. Strategie

3.1.3.2. Cíle

3.2 Nástroje odbytu

3.2.1 Cenová politika

- 3.2.1.1 Cena
- 3.2.1.2 Rabat
- 3.2.1.3 Platební podmínky
- 3.2.2 Výrobní politika
 - 3.2.2.1 Inovace
 - 3.2.2.2 Jakost
 - 3.2.2.3 Sortiment
- 3.2.3 Komunikační politika
 - 3.2.3.1 Reklama
 - 3.2.3.2 Podpora prodeje
 - 3.2.3.3 Public relation
- 3.2.4 Distribuční politika
 - 3.2.4.1 Odbytové cesty

3.3 Prodej

- 3.3.1 Zahraniční a národní řetězce
- 3.3.2 Nezávislý trh
- 3.3.3 Obchodní zástupci

3.4 Vnitropodnikové předpisy nad rámec zákona

3.5 Zákonná úprava pro odbytovou funkci

3.6 Struktura obchodního a marketingového oddělení

4. EKONOMICKÁ FUNKCE

4.1 Finanční plánování a kontrola

- 4.1.1 Sestavení finanční strategie
- 4.1.2 Defínování finančních cílů
- 4.1.3 Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování
- 4.1.4 Hodnocení výkonnosti a kontrola

4.2 Řízení vnějších a vnitřních finančních vztahů

- 4.2.1 Stanovení forem financování
- 4.2.2 Finanční řízení složek pracovního kapitálu
- 4.2.3 Analýzy investičních projektů
 - 4.2.3.1 Metody hodnocení investičních projektů
- 4.2.4 Operativní a strategické řízení nákladů a zisku
- 4.2.5 „Dividendová politika podniku

4.3 Koncepce podnikového účetnictví

4.3.1 Účetnictví

4.3.2 Účetní výkaznictví

4.3.2.1 Vedení účetnictví

4.3.2.2 Zpracování mzdové agendy

4.3.2.3 Úhrada závazků

4.3.2.4 Vyúčtování služebních cest

4.3.2.5 Finanční analýza a reporting vrcholovému managementu

4.3.2.6 Komunikace s orgány státní správy

4.3.2.7 Evidence a inventarizace majetku a závazků

4.3.2.8 Interní a externí finanční audity

4.3.3 Odpovědnost účetního oddělení

5. ZÁSOBOVACÍ FUNKCE

5.1 Centrální nákupčí

5.2 Oddělení logistiky

5.3 Řízení zásob

5.3.1 Svoz mléka

5.3.2 Kontrola kvality

5.3.3 Organizace odbavení cisteren

5.4 Plánování výroby

6. PERSONÁLNÍ FUNKCE

6.1 Personální agenda

6.1.1 Plánování počtu a struktury pracovníků

6.1.2 Získávání a výběr pracovníků

7. TECHNICKÁ FUNKCE

7.1 Provozní úsek

7.2 Správa a evidence dlouhodobého majetku

7.3 Údržba a opravy dlouhodobého majetku

7.4 Pořizování hmotných investic

7.5 IT oddělení

7.5.1 Informační strategie

7.5.2 ICT strategie

7.5.3 ERP systém

7.6 Kontrola

7.7 Business continuity

7.8 Právní předpisy a vnitřní směrnice

8. SPRÁVNÍ FUNKCE

1. ZADÁNÍ PROJEKTU

1.1 Základní údaje

Název podniku: Milk Team CZ s.r.o.
Právní forma: společnost s ručením omezeným
Sídlo: Brno
Rok založení: 2015

1.2 Předmět činnosti, zařazení a výrobní program

Předmět činnosti: Mlékárenství / Výroba mléčných výrobků

Zařazení dle NACE:

- Sekce C - Zpracovatelský průmysl
- Oddíl: 10 Výroba potravinářských výrobků
- Skupina: 10.5 Výroba mléčných výrobků
- Třída: 10.51 Zpracování mléka, výroba mléčných výrobků a sýrů

Zařazení dle OKEČ:

- 155100 Zpracování mléka, výroba mléčných výrobků a sýrů

Výrobní program

Hlavní výrobní program podniku tvoří:

- mléko,
- máslo a tuky,
- sýry.

Mléko se z farem dodavatelů dopravuje do mlékárny cisternami, které jsou určeny výhradně k dopravě potravin. Příjem mléka probíhá v mlékárně podle předem stanoveného procesu. Nejprve se vyšetří vzorky mléka, zda nejsou přítomna rezidua inhibičních látek. Teprve po provedení tzv. rychlostestů dojde k přečerpání mléka do tanků a započne příslušný výrobní proces dle typu produktu.

Celkově se vyrábí 4 typy základních produktů, mléko, máslo, tuky a sýry. Dále vyrábíme tvaroh, který tvoří jen vedlejší produkt.

Celková množství mléka, másla, sýrů, tuků a tvarohu jsou dále uvedeny v tabulce v bodu 3.1.

Související výrobní program tvoří:

- tvaroh

Související činnost:

- napojení na distribuční kanál mateřské společnosti a již existujících dceřiných společností,
- vlastní obchodní činnost - rozšíření distribučního kanálu - jež bude zahrnovat obchodování v ČR i zahraničí,

- vlastní marketingová činnost zaměřená především na český trh = výrobky z českého mléka.

Vedlejší činnost:

- podniková prodejna,
- vlastní doprava,
- distribuční místo - hub - pro výrobky všech dceřiných společností a mateřské společnosti distribuované po ČR.

1.3 Předpokládaný objem produkce

| Sortiment | Objem produkce [tuny] | | Objem tržeb v tis. Kč |
|--------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
| Mléko | 60 mil. l | 13 Kč/l | 780 mil. Kč |
| Máslo a tuky | 8 tis. t | 95 Kč/kg | 760 mil. Kč |
| Sýry | 8 tis. t | 100 Kč/kg | 800 mil. Kč |
| Tvarohy | 3 tis. t | 100 Kč/kg | 300 mil. Kč |
| | | CELKEM | 2 640 mil. Kč |

1.4 Kapacitní charakteristiky

| | |
|-----------------------------------|---|
| Počet pracovníků celkem | 150 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 1,5 mil. Kč |
| Dlouhodobý hmotný majetek..... | 135 mil. Kč |
| Pozemky | 7 mil. Kč |
| Stav zásob na skladě..... | 100 mil. Kč |
| Krátkodobý finanční majetek | 5 mil. Kč |
| Základní kapitál..... | 20 mil. Kč |
| Dlouhodobé bankovní úvěry | 0 mil. Kč |
| Krátkodobé bankovní úvěry | 7,5 mil. Kč |
| Krátkodobé závazky | 0 mil. Kč |
| Rozloha | 3,5 ha, z toho zastavěná plocha ... 15 000 m ² |

1.5 Plánované výkonové charakteristiky

| | |
|--|---------------|
| Tržby z prodeje vlastních výrobků a zboží..... | 2 640 mil. Kč |
| Přidaná hodnota..... | 290 mil. Kč |
| Hospodářský výsledek po zdanění | 10 mil. Kč |
| Rentabilita vlastního kapitálu..... | 10 % |
| Průměrné náklady na cizí kapitál (úvěry)..... | 7,5 % |
| Předpoklad meziročního nárůstu tržeb..... | 8 - 12 % |

1.6 Technicko-ekonomické parametry představitelů výrobního programu

1. Mléko kravské (milk) – prodáváno v balení 1 l, 20 l

| Průměrné výživové hodnoty ve 100 g výrobku | plnotučné | polotučné | nízkotučné |
|--|-----------|-----------|------------|
| Energetická hodnota (kJ/kcal) | 269/64 | 190/45 | 176/42 |
| Bílkoviny (g) | 3,4 | 3,3 | 3,4 |
| Sacharidy (g) | 4,6 | 4,7 | 1,8 |
| Tuky (g) | 3,5 | 1,5 | 0,5 |



2. Máslo (butter) – prodáváno v balení 125 g, 250g

| Průměrné výživové hodnoty ve 100 g výrobku | |
|--|----------|
| Energetická hodnota (kJ/kcal) | 3090/736 |
| Bílkoviny (g) | 0,5 |
| Sacharidy (g) | 0,7 |
| Tuky (g) | 82,0 |



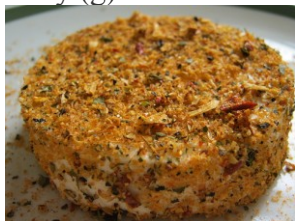
3. Čerstvé sýry (fresh cheese)

| Průměrné výživové hodnoty ve 100 g výrobku | přírodní | česnek | křen | mexiko | s brusinkami | s chilli papričk. |
|--|------------|------------|------------|------------|--------------|-------------------|
| Energetická hodnota (kJ/kcal) | 1132 / 274 | 1132 / 274 | 1132 / 274 | 1065 / 258 | 1145 / 275 | 1145 / 275 |
| Bílkoviny (g) | 10,4 | 10,4 | 10,4 | 9,7 | 9,5 | 10,5 |
| Sacharidy (g) | 1,8 | 1,8 | 1,8 | 1,8 | 6,5 | 3,5 |
| Tuky (g) | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 23,5 | 23,5 | 24,5 |



4. Čerstvé sýry obalované (fresh cheese – covered)

| Průměrné výživové hodnoty ve 100 g výrobku | steak.koření | pikant | pažitka- česnek | balaton |
|--|--------------|------------|--------------------|------------|
| Energetická hodnota (kJ/kcal) | 1132 / 274 | 1132 / 274 | 1132 / 274 | 1132 / 274 |
| Bílkoviny (g) | 10,4 | 10,4 | 10,4 | 10,4 |
| Sacharidy (g) | 1,8 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| Tuky (g) | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |



6. Přírodní polotvrdé sýry typu Gouda (natural half-tough cheese of gouda type)

| Průměrné výživové hodnoty ve 100 g výrobku | přírodní | česnek | křen | mexiko | s brusinkami | s chilli paprič. |
|--|------------|------------|------------|------------|-----------------|---------------------|
| Energetická hodnota (kJ/kcal) | 1132 / 274 | 1132 / 274 | 1132 / 274 | 1065 / 258 | 1145 / 275 | 1145 / 275 |
| Bílkoviny (g) | 10,4 | 10,4 | 10,4 | 9,7 | 9,5 | 10,5 |
| Sacharidy (g) | 1,8 | 1,8 | 1,8 | 1,8 | 6,5 | 3,5 |
| Tuky (g) | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 23,5 | 23,5 | 24,5 |



7. Tavené sýry (processed cheese)

| Průměrné výživové hodnoty ve 100 g výrobku | lahodný (70, 100 g) | tyrolská šunka (80 g) | fefer. a kapie (80 g) | přích.niva (80 g) | zálesák (80 g) |
|--|------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------|
| Energetická hodnota (kJ/kcal) | 844 / 203 | 834 / 201 | 803 / 193 | 791 / 191 | 746 / 179 |
| Bílkoviny (g) | 12,4 | 14,0 | 11,7 | 11,7 | 10,7 |
| Sacharidy (g) | 1,1 | 2,4 | 2,0 | 1,3 | 2,3 |
| Tuky (g) | 16,6 | 14,9 | 15,4 | 15,4 | 14,2 |



8. Tvaroh měkký (soft curd cheese) - prodáváno v balení 250g

Průměrné výživové hodnoty
ve 100 g výrobku

| | |
|----------------------------------|--------|
| Energetická hodnota (kJ/kcal) | 370/88 |
| Bílkoviny (g) | 17,0 |
| Sacharidy (g) | 3,7 |
| Tuky (g) | 0,5 |



2. VÝROBNÍ FUNKCE

2.1 Plánování výrobního programu a produkčních cílů

Dlouhodobý plán výrobního programu společnosti Milk Team CZ, s.r.o. zaměřující se zejména na stanovení základních skupin výrobků a perspektivu pořizování potřebných technických kapacit, bude připravován v časovém horizontu 3 let. Jeho dílčí úpravy pak budou prováděny na základě aktuálních poznatků v rámci střednědobého 1ročního plánu, který se bude zabývat především vývojem a zaváděním nových variant základních druhů výrobků a objemem produkce jednotlivých položek sortimentu. Dlouhodobý a střednědobý plán pro první období shrnuje tabulka č. 1:

Tabulka č. 1:

Přehled sortimentu a plánovaných výrobních objemů pro první rok činnosti společnosti Milk Team CZ, s.r.o.

| Výrobek | Varianta | Objem produkce |
|-------------|---------------------------|----------------|
| Mléko | Plnotučné | 10 mil. l |
| | Polotučné | 20 mil. l |
| | Nízkotučné | 30 mil. hl |
| Máslo | | 8 000 t |
| Čerstvý sýr | Přírodní | 850 t |
| | Česnek | 700 t |
| | Křen | 700 t |
| | Mexiko | 250 t |
| | S brusinkami | 250 t |
| | S chilli papričkou | 250 t |
| | Obalovaný steakové koření | 250 t |

| | | |
|--------------------------|--------------------------|---------|
| | Obalovaný pikant | 250 t |
| | Obalovaný pažitka-česnek | 250 t |
| | Obalovaný balaton | 250 t |
| Polotvrdý sýr typu Gouda | Přírodní | 1 000 t |
| | Česnek | 400 t |
| | Křen | 400 t |
| | Mexiko | 400 t |
| | S brusinkami | 400 t |
| | S chilli papričkou | 400 t |
| Tavený sýr | Lahodný | 200 t |
| | Tyrolská šunka | 200 t |
| | Feferonka a kapie | 200 t |
| | Niva | 200 t |
| | Zálesák | 200 t |
| Tvaroh | Měkký | 3 000 t |

Zdroj: Dlouhodobý a střednědobý plán výrobního programu společnosti Milk Team CZ, autor: Roman Řemínek

Krátkodobé plánování bude zaměřeno zejména na zajištění operativních změn výroby v rámci předpokládaných výkyvů odbytu, jako například před a během Vánočních nebo Velikonočních svátků.

Produkce konzumního mléka a mléčných výrobků představuje sériovou výrobu v šaržích. Sezónní výkyvy nejsou na trhu základních potravin, na kterém bude společnost Milk Team CZ nabízet své výrobky, významné. Obecně se jedná pouze o dočasný růst poptávky některých položek sortimentu před a během svátků. Odbytové množství lze tak relativně přesně odhadnout a zohlednit ve výrobním programu. Skladování konečných produktů tak bude mít charakter pojistných zásob, případně přípravy na období zvýšení poptávky.

2.2 Výroba produktů

Výroba v plánované společnosti bude rozdělena do dvou základních kroků a to úpravy syrového mléka dovezeného od dodavatelů na mlékárensky ošetřené mléko, které bude dále využito jako základní surovina pro výrobu všech položek nabízeného sortimentu. Pro zajištění plynulosti výroby budou v areálu společnosti instalovány zásobníky s objemem odpovídajícím průměrné 3denní spotřebě syrového mléka.

2.2.1 Mlékárenské ošetření mléka

Ošetření mléka představuje první krok výrobního procesu, při kterém je mléko ze zásobních tanků jako surovina upraveno pro potřeby následné produkce. Celý proces ošetření lze rozdělit do následujících úkonů:

1. **Odstředění** slouží jak k oddělení tukové složky (smetany) ze získaného odstředěného mléka, tak i k čistění, kdy těžké částice jako nečistoty, mikroorganismy nebo buněčné částice se koncentrují u vnější stěny odstředivky ve formě kalu, který lze snadno odstranit. Ve společnosti Milk Team CZ bude instalována kontinuální samoodkalovací odstředivka (viz obr. č. 1) s automatickou standardizací a deklarovaným výkonem 1000 – 15000 l/h při 4500 – 7000 rpm. Jelikož účinnost separace silně závisí na teplotě, bude odstředivka zařazena za 1. regenerační sekci pastéru, kde se mléko před odstředěním přehřeje na 40 – 50 °C.
2. **Standardizace** představuje úpravu obsahu tuku v mléce podle potřeb následující výroby. Ve společnosti Milk Team CZ bude tento krok prováděn automaticky úpravou průtoku sběrače smetany v odstředivce, kdy snížení průtoku vede k přidavku smetany k odváděnému odstředěnému mléku. Měření tučnosti získaného mléka bude stanovováno analyzátozem při každé změně a průběžně kontrolováno po průtoku každých 500 l.
3. **Homogenizace** zabraňuje vyvstávání mléčného tuku (smetany) na povrch mléka a mléčných výrobků. V plánovaném podniku bude instalováno zařízení, v němž bude mléko čerpadlem nasáto a vháněno úzkou štěrbinou do homogenizátoru pod tlakem 10 – 20 MPa při teplotě 55 – 65 °C. Změna tlaku a rychlosti letu po průchodu štěrbinou způsobí roztržení tukových částic a jejich rozptýlení v mléčném plazmatu. Jelikož tuk v takto upraveném mléce přístupný k lipolýze a oxidačním změnám, bude ihned následovat pasterizace.
4. **Pasterizace** představuje proces, v rámci něhož je odstředěné mléko zahříváno na teplotu maximálně 100 °C, která usmrcuje vegetativní formy mikroorganismů, redukuje

množství spor a inaktivuje většinu enzymů, čímž zajišťuje zdravotní nezávadnost a prodloužení trvanlivosti mléka i výrobku z něj vyrobeného. V podniku Milk Team CZ bude pro tyto účely instalován průtokový deskový pastér, fungující na principu výměníku tepla, který umožňuje ohřev i ochlazení mléka. Prováděna bude dle Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 ve znění Nařízení Komise (ES) č. 1662/2006 tzv. šetrná pasterizace, při které je mléko zahřáto na nejméně 72 °C po dobu 15 s. Takto upravené mléko bude ihned rychle zchlazeno na méně než 6 °C a takto udržováno až do zpracování.

5. **Deareace** neboli odvětrávání zbavuje smetanu jak cizích pachů ze zemědělského prostředí, tak i rozpuštěného vzduchu, čímž klesá riziko následných oxidačních změn tuků. Vlastní proces probíhá v tzv. odvětrávacím zařízení, ve kterém je smetana rozptylována v prostředí zvýšené teploty 95 °C a podtlaku 0,08 MPa, což vede k intenzivnímu uvolňování par a pachů, které jsou vývěvou odsávány z prostoru zařízení pryč. Takto upravená smetana je posléze pasterována tak, jak bylo popsáno v bodě 4.

Všechny výše uvedené kroky mlékárenského ošetření mléka budou v podniku Milk Team CZ soustředěny do pasterizační stanice, která podle toho bude vybavena pastérem, odstředivkou, standardizačním a deareačním zařízením a homogenizátorem. Schéma uspořádání jednotlivých částí stanice a procesu ošetření mléka a smetany shrnuje obr. č. 1. Všechny součásti stanice budou propojeny systémem čerpadel a nerezového potrubí, pospojovaného sváření v atmosféře argonu poskytujícím hladký svár, což významně usnadňuje zajištění hygienických podmínek. Sanitace zařízení bude prováděna systémem okruhového čištění každý den po zpracování plánovaného množství mléka.

Obrázek č. 1: Schéma pasterizační stanice a procesu mlékárenského ošetření mléka.

(bude doplněno)

Zdroj: Autor na základě dat z [1].

2.2.2 Sortiment podniku Milk Team CZ, s.r.o.

2.2.2.1 Mléko

Plně ošetřené mléko produkované v plánovaném podniku splňuje kritéria pro prodej čerstvého konzumního mléka v České republice. To znamená, že díky šetrné pasterizaci je doba

použitelnosti několik dní při skladování v chladničce. V nabídce bude standardně plnotučné mléko s obsahem tuku 3,5 %, polotučné s 1,5 % a nízkotučné s méně než 0,5 % tuku. Množství mléčného tuku bude regulováno v rámci standardizace, u plnotučného mléka bude také prováděna homogenizace, aby se předešlo k vyvstávání smetany. Po pasterizaci tak bude mléko připraveno k plnění, balení a odvozu do distribuce.

2.2.2.2 Máslo

Pro výrobu másla bude v podniku Milk Team CZ instalováno automatizované zařízení skládající se z uzravačů, kontinuálního zmáslovače, formovacího a balícího stroje. Základní surovinu představuje smetana s obsahem tuku 37 – 42 % získaná v rámci odstředování mléka. Po odvětrání a pasterizaci bude zchlazena na 6 °C a přečerpána do uzravačů. Po 2 hodinách se ohřeje na 20 °C a po dalších 3,5 hodinách zchladí na 16 °C, při které bude zrát 12 hodin. Tímto způsobem se docílí tvorby krystalů triacylglycerolů, které jsou nezbytné pro tvorbu zrna a stloukatelnost másla. Zralá smetana poté bude přečerpána do zmáslovače, ve kterém dochází působením stloukacího rotoru k tvorbě máslových zrn. Ty budou posléze oddělena od podmásli a hnětena do nekonečného hranolu, jenž bude přiváděn do násypky formovacího a balícího stroje, odkud hotový produkt ihned putuje do chladírny s 2 – 4 °C. Výsledný produkt bude nabízen jako čerstvé máslo definované v české legislativě, proto musí být distribuován do 20 dnů od data výroby.

2.2.2.3 Čerstvé sýry

K výrobě čerstvých sýrů bude jako základní surovina využito ošetřené mléko s 25 % tuku připravené v pasterizační stanici. Po napuštění do sýrařského výrobniku o objemu 10000 l bude mléko nejprve upraveno přídatkem CaCl_2 v množství 150 – 200 g na 1000 l mléka a ohřáto na 30 – 33 °C. Poté budou přidány čisté mlékařské kultury a po 30 minutách syřidlo (hovězí pepsin ve směsi s chymozinem v poměru 1:1). Po vytvoření (cca 50 minut) se sýřenina drobí soustavou plochých nožů uložených v rámu harfy. Poté dochází k vypouštění syrovátky a jejímu lisování a odkapávání vlastní vahou sýra. Solení se provádí přímo do těsta přídatkem suché soli do rozdrobené sýřeniny. Výsledný produkt bude putovat do formovacího a balícího stroje a) přímo (Čerstvý sýr přírodní), b) po smíchání s ochucovacími složkami (Čerstvý sýr česnek, křen, mexiko, s brusinkami, s chilli papričkami) nebo c) zformovaná přírodní varianta bude nejprve obalena ve směsi koření a až poté zabalena (Čerstvý sýr obalovaný steakové koření, pikant, pažitka-česnek, balaton). Po zabalení bude hotový produkt ihned odvezen do chladírny s 2 – 4 °C.

2.2.2.4 Přírodní polotvrdé sýry typu Gouda (6 typů)

Při výrobě polotvrdých sýrů se bude postupovat podobně jako u sýrů čerstvých, avšak k sýření bude využito syřidlo z hovézích slezů s 75 % chymozinu s přídavkem smetanového zákysu. Získaná sýřenina bude krájena strunovými noži a k zvýšení míry odchodu syrovátky ze zrn bude sýřenina dohřívána na 34 – 37 °C. Zrna budou navíc propírána teplou vodou, čímž dojde ke snížení obsahu laktózy a tedy i míry prokysání sýra. Poté bude ze sýřeniny formován bochník, ze kterého se v lisovací vaně během přelisoání (30 minut tlakem 0,01 MPa) a vlastního lisování (30 minut tlakem 0,04 MPa) pneumaticky odstraní většina zbylé syrovátky. Těsto ve formě se bude solit 48 hodin v lázni s obsahem 20 % soli při teplotě 10 – 12 °C. Bochníky sýra poté budou opatřeny plastovým nátěrem nebo voskem a budou 60 dní zrát ve zrácím sklepě při teplotě 10 – 15 °C a relativní vlhkosti 80 – 100 %. Pro dosažení rovnoměrného zrání budou každé dva dny obráceny. Výsledný produkt bude před zasláním do distribuce uskladněn v chladírně při 2 – 4 °C. V rámci podniku Milk Team CZ bude k produkci měkkých a polotvrdých sýrů využíván společný sýrařský výrobník, sýřeniny budou zpracovávány ve stejných prostorách sýrárny. Další kroky výroby však již budou jak organizačně, tak i prostorově odděleny.

2.2.2.5 Tavené sýry

Tavené sýry budou v plánovaném podniku vyráběny z vlastní produkce přírodního polotvrdého sýru, které budou po odstranění obalů namlety do kotle, po přídavku tavících solí a ochucujících přísad (Tavený sýr lahodný, tyrolská šunka, feferonka a kapie, niva, zálesák), bude směs za pomalého míchání a podtlaku 0,05 MPa zahřáta na 85 °C. Po 15 minutách bude získaná tavenina přímo lita do formovacího a balícího stroje, kdy její teplota neklesne pod 75 °C. Tím dochází jak ošetření sýra, tak i obalu. Po vychladnutí bude hotová produkce skladována v chladírně při 2 – 4 °C.

2.2.2.6 Tvaroh měkký

Jako základní surovina pro výrobu měkkého tvarohu bude využito odstředěné ošetřené mléko, které se okyselí a zaočkuje přídavkem 0,8 – 1 % smetanového zákysu. Po 2 – 4 hodinovém předkysání při teplotě 20 – 25 °C, se přidá pepsinové syřidlo a nechá 18 – 20 hodin prokysat. Syrovátka se od tvarohoviny poté oddělí na odstředivce. Pro zvýšení podílu sušiny bude tvarohovina před formováním a balením lisována. Hotový tvaroh bude ihned zchlazen a skladován při 2 – 4 °C.

S důvodu využívání specializovaných strojů a nebezpečí kontaminace bude organizace výroby většiny výše uvedených druhů výrobků uspořádána jako proudová s výjimkou produkce sýrů, kde budou sýrařské výrobny využity k přípravě jak těsta čerstvých, tak i sýřeniny polotvrdých sýrů typu Gouda. Organizačně se tak bude jednat o skupinovou výrobu. Pro zajištění nezávadnosti produkce budou u všeho zařízení striktně dodržovány sanitační cykly, vlastní výroba tak bude rozdělena do šarží oddělených jednotlivými odstávkami.

2.3 Řízení jakosti

- Běžné nástroje zajištění jakosti produkce (interní kontroly, kdo, jaké má pravomoci)
- Zavádění systémů řízení jakosti (externí, jak získat)
- Plán kontrol (kdo, kdy)
- Údržba strojů, kdo za to ponese odpovědnost, záložní systémy, četnost generálních oprav

3. ODBYTOVÁ FUNKCE

Ve firmě Milk Team, s.r.o. odbyt zajišťuje primárně obchodní a marketingové oddělení ve spolupráci s ostatními odděleními.

Odbyt chápeme jako konečný proces a završení výrobního procesu a dovedení produktu ke spotřebiteli.^[1] Odbytový trh lze představit jako trojúhelník, kdy na hrotech jsou potřeby kupujících, vlastní nabídka a nabídka konkurence.^[2] Odbyt lze také chápat jako zhodnocení použitých zdrojů. Především jako snahu najít zákazníky, kteří budou ochotni za naše zboží zaplatit optimální cenu.

Naše výrobky budeme prodávat na nasyceném trhu, jinými slovy jedná se o trh, kde nabídka převyšuje poptávku. Proto si myslíme, že slabé místo je odbyt, kterým se budeme podrobně zabývat. Díky odbytu můžeme zajistit, zda naše společnost bude či případně nebude úspěšná. Jedna z cest při řešení odbytu je věnovat se marketingu, který účinně podporuje a pomáhá firmě k úspěchu. Z tohoto důvodu bude jak obchodní tak marketingový ředitel přímo podřízen generálnímu řediteli.

Marketing se zabývá identifikací a uspokojování lidských a společenských potřeb.[3] Především v dnešní době je důležité hledat hodnotu pro zákazníka a optimálně uspokojit jeho potřeby lépe než konkurence.

V rámci odbytové funkce vymezíme trh, na kterém budeme působit. I když na trhu již působí mateřská společnost, která dováží některé druhy výrobků, provedeme pro nově vznikající dceřinou společnost potřebné analýzy. Poté stanovíme cíle, které vycházejí z cílů celého podniku a vymezíme segmenty, na které se chceme v České republice soustředit. Nástroje odbytu jsme rozdělili dle Wöhe. V závěru popíšeme, jak bude probíhat prodej našich výrobků.

3.1 Analýza prostředí

3.1.1 Analýza vnějšího prostředí

3.1.1.1. Analýza makroprostředí za využití PEST analýzy

Politicko-legislativní vlivy

Česká republika jako stabilní demokratická země s tržním hospodářstvím obchoduje na volném trhu, který je upravován legislativou České republiky a Evropské unie. Fakt, že Česká republika je členem Evropské unie otevírá firmám lepší možnosti obchodování v rámci tohoto regionu, neboť zajišťuje volný pohyb zboží a kapitálu.

Pro nově vznikající mlékárnu Milk Team CZ, s. r.o., jejíž mateřskou společností je německá společnost Milk Factory GmbH, je tato skutečnost velké usnadnění především právě v pohybu kapitálu, kdy mateřská společnost vznik mlékárny Milk Team CZ, s.r.o. v ČR bude financovat jako investici, resp. rozšíření výroby, a částečně i v pohybu některých produktů, které budou distribuovány v rámci již vybudované sítě mateřskou společností.

Vzhledem k tomu, že se jedná o potravinářský průmysl, bude se na firmu Milk Team CZ, s.r.o. vztahovat nejen zákon o korporacích a zákon na ochranu hospodářské soutěže, ale i speciální hygienické a potravinářské normy, kterými jsou zákon č. 110/1997 sb, o potravinách a tabákových výrobcích a vyhláška č. 336/2013 sb., kterou se stanoví požadavky pro mléko a mléčné výrobky.

Ekonomické vlivy

Mléčné výrobky patří k víceméně nepostradatelnému zboží, resp. ke zboží, které budou lidé kupovat i přes nepříznivý ekonomický vývoj země, tj. narůstající nezaměstnanost, inflaci, či klesající HDP. Na druhou stranu se jedná o výrobky s nízkou cenou, kde není příliš prostoru pro vyšší marži. Proto špatný vývoj ekonomické situace v zemi může mít rychlý dopad na mléčné výrobky luxusnějšího charakteru, např. speciální příchutě sýrů, které ponесou i vyšší cenu. Toto by bylo zbožím, které obyvatelé budou častěji vypouštět. Je proto nutné vývoj situace na trhu neustále sledovat.

Společensko-kulturní vlivy

Poslední doba je dobou prosazování zdravé výživy. Na téma mléčných výrobků bylo napsáno mnoho článků, kdy některé hovoří o jejich prospěšnosti, jiné naopak jejich konzumaci nedoporučují. Právě pravděpodobně pro tuto rozporuplnou skutečnost lidé nevědí, čemu věřit, a tak nebyl zaznamenán markantní dopad na jejich spotřebu. Dle vlastních pozorování se ale začíná více projevovat důraz na kvalitu výrobků. Čím dále více lidí preferuje mléčné výrobky s co nejméně konzervanty a s plnou chutí, než nejlevnější jogurty mdlé chuti. Rovněž bylo pozorováno, že lidé mají tendenci se stále častěji přiklánět k lokální produkci, a tím k podpoře lokálních producentů a jejich zaměstnanosti. Tento trend lze ve velké míře pozorovat například ve stoupající oblíbenosti farmářských trhů.

Technologické prostředí

Vývoj technologií a technických (výrobních) prostředků v posledních desetiletích jde v těchto výrobních odvětvích velice rychle dopředu. Zastarávání výrobních prostředků je tudíž velice

rychlé. V nově vznikající firma Milk Team CZ, s.r.o. bude v projektu počítáno s těmito nejnovějšími technologiemi a technickým vybavením, které budou umožňovat co efektivnější výrobu a řízení společnosti, ale které zároveň budou optimální i z pohledu náročnosti investice, resp. rentability investice do takovýchto prostředků. Neznamená to tedy, že za každou cenu musí být pořízena drahá novinka na trhu, když by neměla adekvátní vytiženost při výrobě či řízení.

3.1.1.2. Analýza mikroprostředí

Síla dodavatelů

Záměrem firmy Milk Team CZ, s.r.o., která má své sídlo na Vysočině, je využití místních dodavatelů mléka, jimiž budou především drobní zemědělci. V této zemědělské oblasti je mnoho producentů mléka s horším odbytem. Zárukou stálého odběru jejich mléka zvýšíme tedy jejich loajalitu, neboť o zaručený stálý odbyt nebudou chtít přijít. Tím, že si společnost Milk Team CZ, s.r.o. bude mléko vyzvedávat vlastní dopravou, jim odpadne navíc starost s dopravou mléka do mlékárny a bude to tedy důvodem, proč se budou snažit dostat svým závazkům. V neposlední řadě mlékárna bude odebírat mléko od většího množství menších zemědělců, nebude tedy závislá na spolehlivosti jednoho dodavatele, a tudíž bude síla dodavatelů spíše malá.

Síla zákazníků

Síla zákazníků je v tomto odvětví značná, neboť se jedná o odvětví s velkou konkurencí, a tedy s jednoduchou možností výroby substituovat výrobky jiné firmy. Zákazníci, kteří čím dál více kladou důraz na kvalitu, ale kteří mají zároveň velký výběr, často dají výrobku dané společnosti jen jednu šanci. Pokud jim výrobek nechutná či je nekvalitní, výrobek a často nejen výrobek ale celou značku opustí a je těžké je přesvědčit, aby se vrátili. Dle přímého dotazování volbu daného výrobku zákazníkem ovlivňuje do značné míry i poutavost (barevnost a množství poskytnutých informací) obalů.

Síla konkurence

Předpoklad: vysoká - blízký či „stejný“ sortiment, mnoho firem na trhu - bude dále analyzováno

3.1.2 Analýza vnitřního prostředí

Vzhledem k tomu, že firma Milk Team CZ, s.r.o. je nově vznikající firmou, její vnitřní prostředí se nedá analyzovat. Protože ale firma Milk Team CZ, s.r.o. je zároveň také dceřinou společností již existující německé firmy Milk Factory, je třeba zmínit vazbu na tuto existující společnost.

Německá mateřská společnost Milk Factory je zakladatelem, resp. investorem nově vznikající dceřiné společnosti, neboť si takto rozšiřuje pole své působnosti v Evropě. Je si ale zároveň vědoma, že prostředí postkomunistické země a mentalita místních obyvatel je odlišná od prostředí a mentality německé, tudíž se rozhodla pro decentralizovanou formu vedení své dceřiné společnosti. Své nově vznikající dceřiné společnosti poskytne sice návody či metodiku, která je využívána v mateřské společnosti, ale bude jen na rozhodnutí vedení dceřiné společnosti, zda některé materiály převezme, zda se do jisté míry inspiruje, nebo zda si vytvoří vlastní.

Jedinou oblastí, kdy bude mateřská firma trvat na dodržování interního předpisu mateřské společnosti, je dodržování etického kodexu, neboť jeho lokální porušování by mohlo negativně ovlivnit i mateřskou společnost či další dceřiné společnosti.

V neposlední řadě zcela logickým napojením na mateřskou společnost je reporting a závazek vést dceřinou společnost k ziskovosti.

3.1.3 SWOT analýza

3.1.3.1. Strategie

3.1.3.2. Cíle

3.2 Nástroje odbytu

Na odbytové nástroje se budeme dívat tak, jak je popsal Wöhe:

- Cenová politika
- Výrobní politika
- Komunikační politika
- Distribuční politika.[4]

3.2.1 Cenová politika

Při stanovení cenové politiky jsme vycházeli ze situace na trhu, který je vysoce konkurenční. Na trhu zatím nejsme cenový vůdci v žádném dílčím segmentu, proto jsme primárně zvolili cenové následování a přizpůsobení se místní konkurenci. Při stanovení cenové strategie jsme vycházeli z cílů našeho podniku, tržního prostředí České republiky a také z průzkumu trhu. Při stanovení konečné ceny vycházíme z kalkulačního vzorce.

3.2.1.1 Cena

Konečnou cenu výrobku budeme konzultovat s finančním oddělením, abychom dosahovali optimální ziskovosti s přihlédnutím na poptávkovou elasticitu zákazníků a na zvyklosti přímé konkurence. Každá cena bude obsahovat možnost nastavení slevy, která umožní reagovat na potřeby trhu. K nejméně ziskovému sortimentu patří standardně mléko. Tato komodita je velice citlivá na cenu. Zákazníci zde více preferují cenu než značku. Proto zde počítáme s minimální marží. Při cenové strategii sýrů se budeme držet ve střední linii. Nabízíme značky, které spotřebitelé již znají. V případě tvarohu, bude cena stanovená v úrovni vyšší střed. Při stanovení ceny másla, očekáváme cenu vyšší střed.

3.2.1.2 Rabat

Jak jsme již naznačili v kapitole cena, budeme se snažit diferencovat jak ceny, tak i rabat, který vnímáme jako jeden z nástrojů na podporu prodeje. Výše rabatu bude záležet na výši dohodnutého ročního kontraktu, šířce sortimentu. Dále bude mít možnost využít obchodní slevu, jednorázovou slevu a promoční slevu do letáků.

3.2.1.3 Platební podmínky

Při platbě s odběrateli budeme preferovat platbu v hotovosti, která bude podpořená slevou na celý nabízený sortiment. Ale očekáváme, že bude převažovat prodej na fakturu. Jestliže chceme obchodovat se zahraničními řetězci, tak jiná možnost není a jsou zde již smlouvy, kde se splatnost pohybuje od 3 do 6 měsíců, podle obrátky zboží. U ostatních prodejních kanálů nám finanční oddělení doporučilo splatnost od 7 do 21 dnů.

3.2.2 Výrobová politika

Aby podnik byl úspěšný, musí mít skvělý výrobek, který je konkurenceschopný, má parametry a především užítky, které zákazník a spotřebitel očekává. *Aby firmy dosáhly*

vedoucího postavení na trhu, musí nabízet výrobky a služby vysoké kvality, které poskytují zákazníkům nepřekonatelnou hodnotu.[5]

Při utváření výrobní politiky jsme uvažovali, jak se budeme dívat na případné inovace, které jsou důležité pro budoucí chod společnosti. Vždy budeme preferovat výrobky kvalitní a prvotřídní jakosti. Jako součást výrobní politiky je také obal, který komunikuje užitné hodnoty, záruční dobu a veškeré další náležitosti, které nám nakládá česká legislativa.

3.2.2.1 Inovace

Pro začátek očekáváme užší sortiment nabízených výrobků, které budeme postupně doplňovat a obohacovat tak výrobní řady. V případě inovací se zaměříme především na výrobky s vyšší přidanou hodnotou, což v našem případě jsou sýry. Pro inovace využijeme laboratoře v německé centrále, kde právě testujeme nové mléčné kultury.

Pro naše zaměstnance připravíme možnost se aktivně inovacím věnovat. Vytvoříme Milk idea, která bude hledat inovace ve všech oblastech podnikání. Jde o hledání invencí a nápadů, které bychom mohli realizovat

3.2.2.2 Jakost

Veškeré naše výrobky podléhají nejpřísnějším hygienickým předpisům a jejich jakost budeme hlídat v celém dodavatelském řetězci. Již při vlastním výkupu mléka, pak při zpracování, skladování, tak i v rámci distribuce. Především věříme, že jakost případně kvalita nebude snižována na úkor lepší ceny. Budeme preferovat kvalitní výrobky za rozumnou cenu.

3.2.2.3 Sortiment

Pro začátek doporučujeme užší sortiment mléka, kde jak jsme již zmínili, je veliká konkurence a mezi řetězci probíhá cenová válka. Širší sortiment uvažujeme u sýrů a také u tvarohu. V rámci mléka uvažujeme o menším balení v rámci pilotního programu pro školky – zdravé mléko pro naše nejmenší. Co se týče sortimentu másla, budeme prodávat v standardním balení 250g a balení do segmentu HoReCa v balení 5g.

3.2.3 Komunikační politika

Marketingová komunikace je prostředkem, kterým se budeme snažit informovat, přesvědčovat a upomínat spotřebitelé o výrobcích, již prodávaných.[6] Úlohou komunikační politiky je zejména seznámit zvyčeného zákazníka s jakostí, cenovou výhodností a zdrojem původu nabídky.[7]

3.2.3.1 Reklama

Pro začátek doporučujeme reklamu na celou společnost, aby lidé věděli, jaké vyznává hodnoty a co může nabídnout. Budeme se soustředit na představení naší společnosti, která preferuje především domácí producenty mléka a pomáhá k rozvoji živočišné výroby.

3.2.3.2 Podpora prodeje

Zde se budeme spoléhat především na prodejní tým, který se bude snažit i jednorázově podpořit prodej. Může to být např. lepší umístění na prodejní ploše, ochutnávky na prodejní ploše, sekundární umístění sýru v oddělení vína.

3.2.3.3 Public relation

V této sekci se budeme soustředit na prezentaci, že nám záleží, aby český spotřebitel dostával především české potraviny. Proto budeme usilovat o značku Klasa. Jedná se o značku, kterou uděluje ministr zemědělství od roku 2003, měla by pomáhat spotřebiteli v identifikaci výrobků.

Dále budeme preferovat projekty spojené se životním prostředím, především v kraji Vysočina. Zdravé pastviny, tradiční pastva dobytka, moderní vesnice na Vysočině.

3.2.4 Distribuční politika

3.2.4.1 Odbytové cesty

- Zahraniční řetězce (přímé závozy do centrálních skladů)
- Domácí řetězce (Enapo, COOP) pro COOP privátní značku Česká kráva
- Nezávislý trh (prostřednictvím specializovaných velkoobchodů)
- Instituce (pilotní prodej pro jihlavské školky)
- Podniková prodejna (prodej pro zaměstnance a rodinné příslušníky za sníženou cenu)

3.3 Prodej

V této kapitole více rozvedeme, jak si představujeme prodej do vybraných řetězců, kdo se bude o každý kanál starat, jaká bude role obchodního týmu. Jak jsme již řekli v distribučních cestách, budeme se soustředit na pět prodejních kanálů, ke kterým budeme přistupovat diferencovaně, abychom dosáhli co nejvyšší efektivity.

3.3.1 Zahraniční a národní řetězce

Zahraniční a národní řetězce bude mít na starosti oddělení klíčových zákazníků ve spolupráci s týmem obchodních zástupců. Nejvyšší zodpovědnost bude mít národní manažer klíčových zákazníků, který bude přímo podřízen obchodnímu řediteli. V tomto oddělení budou dále manažeři klíčových zákazníků, kteří budou mít na starosti jednotlivé zahraniční a domácí řetězce. Mezi jejich náplní práce bude např. vyjednávání obchodních podmínek, splatnosti, šířka sortimentu, slevová politika. Dle výše poskytnutých výhod bude schvalovat příslušný manažer, popřípadě národní a v některých případech obchodní ředitel.

3.3.2 Nezávislý trh

Tento prodejní kanál bude mít na starosti národní manažer pro VO. Tento segment bude obslužen primárně přes specializované velkoobchody, které zaváží toto zboží do ostatních prodejních kanálů. Česká republika bude rozdělena do 3 oblastí (východ, střed a západ). Specialisté pro VO budou mít na starosti velkoobchody, které spadají do jednotlivých teritorií. Mezi jejich kompetence bude např. vyjednávání slev, plnění plánu, platební morálka, letákové akce.

3.3.3 Obchodní zástupci

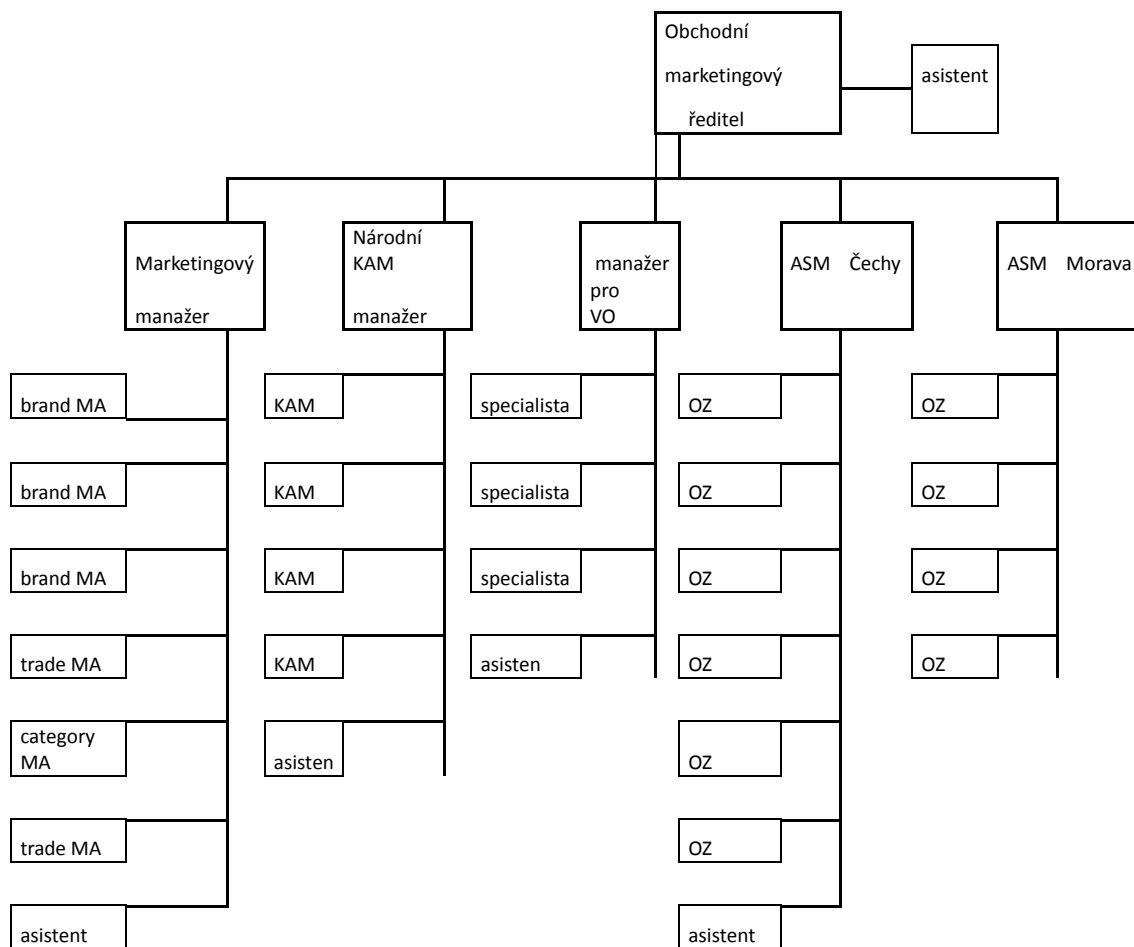
Poslední oddělení bude exekuční, které se bude pohybovat především v terénu. Bude se jednat o dva Area Sales Manažery, kteří budou mít na starosti exekuci v trhu. Každý s týmem obchodních zástupců bude mít na starosti jednotlivé zákazníky. Zde bude velice důležitá spolupráce manažerů, aby nedocházelo k překrývání kompetencí. Jejich primární činnost, je získávat nové zákazníky, vyřizovat případné reklamace nad rámec centrální domluvy, zlepšovat umístění výrobků na prodejní ploše.

3.4 Vnitropodnikové předpisy nad rámec zákona

Etický kodex prodejce, kdo co může schválit výše rabatů, platební podmínky atd.

3.5 Zákonná úprava pro odbytovou funkci

3.6 Struktura obchodního a marketingového oddělení



Autor: Miroslav Maláč

Použité zdroje:

- [1] M. SYNEK, Podniková ekonomie, 3 přepracované vydání, Praha: C. H. BECK, 2002, počet stran 479, ISBN 80-7179-736-7, strana 204
- [2] G. WÖHE, E. Kislingerová, Úvod do podnikového hospodářství, 2 přepracované vydání, Praha: C. H. BECK, 2007, počet stran 928, ISBN 978-80-7179-897-2, strana 359
- [3] P. KOTLER, K. L. Keller, Marketing management, 14. vydání, Praha: Grada, 2013, počet stran 816, ISBN 978-80-247-4150-5, strana 35
- [4] G. WÖHE, E. Kislingerová, Úvod do podnikového hospodářství, 2 přepracované vydání, Praha: C. H. BECK, 2007, počet stran 928, ISBN 978-80-7179-897-2, strana 396
- [5] P. KOTLER, K. L. Keller, Marketing management, 14. vydání, Praha: Grada, 2013, počet stran 816, ISBN 978-80-247-4150-5, strana 363
- [6] P. KOTLER, K. L. Keller, Marketing management, 14. vydání, Praha: Grada, 2013, počet stran 816, ISBN 978-80-247-4150-5, strana 517
- [7] G. WÖHE, E. Kislingerová, Úvod do podnikového hospodářství, 2 přepracované vydání, Praha: C. H. BECK, 2007, počet stran 928, ISBN 978-80-7179-897-2, strana 452

4. EKONOMICKÁ FUNKCE

4.1 Finanční plánování a kontrola

Za finanční plánování a kontrolu je zodpovědné účetní oddělení v čele s finančním ředitelem. Hlavním úkolem tohoto oddělení je zajištění zpracování a evidence účetních dokladů dle platných právních předpisů a dalších norem. Dalšími úkoly jsou kontrola správnosti a analýza zaúčtovaných vstupů a vyhotovování finančních a účetních výstupů pro vedení společnosti/vrcholový management a orgány státní správy.

4.1.1 Sestavení finanční strategie

4.1.2 Definování finančních cílů

Finanční cíle navrhuje ředitel finančního úseku podniku. Tyto cíle jsou předkládány ke schválení vrcholovému managementu, přičemž mají přímou návaznost na ostatní cíle podniku.

Finanční cíle rozlišujeme na:

- strategické,
- taktické,
- operativní.

Strategické cíle jsou střednědobého až dlouhodobého charakteru, tzn. tři a více let. Jejich definování náleží do gesce finančního ředitele, který je předkládá vrcholovému managementu. Takticko-operativní cíle mají krátkodobý charakter, doporučujeme je stanovit vždy na dobu jednoho účetního období. Jedná se o cíle, které jsou rozpadem strategických finančních cílů, tzn. že více konkretizují dané záměry.

4.1.3 Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování

Krátkodobé finanční plánování zahrnuje zpracování rozpočtu:

- ročního – na něm spolupracuje ředitel finančního oddělení s vrcholovým managementem, sestavuje se na základě průměrných ukazatelů z minulých let,
- měsíčního – vyhotovuje hlavní účetní, předává jej finančnímu řediteli ke schválení,
- týdenního - vyhotovuje hlavní účetní, předává finančnímu řediteli ke schválení.

Dlouhodobé finanční plánování je realizováno zpracováním finančního plánu na dobu tří let.

Tento finanční plán zahrnuje:

- očekávanou výši tržeb,
- očekávaný objem zisku,
- předpokládané hodnoty cash-flow,
- očekávanou skladbu aktiv – zejména hodnota hmotného a nehmotného investičního majetku,
- očekávanou skladbu pasiv – zejména výše cizích a vlastních zdrojů financování.

4.1.4 Hodnocení výkonnosti a kontrola

4.2 Řízení vnějších a vnitřních finančních vztahů

4.2.1 Stanovení forem financování

4.2.2 Finanční řízení složek pracovního kapitálu

4.2.3 Analýzy investičních projektů

Analýza investičních projektů musí být vypracována pro investice, u kterých celková hodnota přesáhne výši 200 000,- Kč. Za zpracování analýzy je zodpovědný manažer oddělení, které zajišťuje realizaci investice. Jeho povinností je připravit všechny podklady ve spolupráci s finančním manažerem. Poté je návrh investičního projektu zaslán generálnímu řediteli. Po jeho schválení je návrh zaslán k finálnímu schválení mateřské společnosti.

4.2.3.1 Metody hodnocení investičních projektů

Účelem vypracování finanční analýzy bude posouzení, zda projekt dosáhne zajištění dostatečné rentability vložených prostředků.

Pro zpracování finanční analýzy investičních projektů budou používány zejména tyto ukazatele:

- kalkulace bodu zvratu,
- cash flow projektu,
- současná hodnota,
- čistá současná hodnota,

- vnitřní výnosové procento,
- doba návratnosti,
- index rentability
- citlivostní analýza,
- ekonomická přidaná hodnota.

4.2.4 Operativní a strategické řízení nákladů a zisku

4.2.5 „Dividendová politika podniku

4.3 Koncepce podnikového účetnictví

Podnikové účetnictví se řídí platnou legislativou České republiky, zejména zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, vyhláškou č. 500/2002 Sb. k provedení zákona o účetnictví pro podnikatele účtující v účetnictví, českými účetními standardy pro podnikatele (více viz. Finanční zpravodaj Ministerstva financí ČR č. 11-12/2003), zákonem o auditorech č. 93/2009 Sb., ve znění pozdějších předpisů, daňovými zákony České republiky a jiných souvisejících předpisů.

4.3.1 Účetnictví

Právní forma tohoto podniku je společnost s ručením omezeným, proto je třeba vést účetnictví (dříve známo jako „podvojné účetnictví“). Pro operace vyžadující podrobnější informace doporučujeme vést vlastní vnitropodnikové účetnictví (úctová skupina 8 a 9), které může pomoci různým úsekům v podniku pro lepší přehled o toku majetku, zásob, materiálu atd.

Vzhledem k očekávanému objemu účetních operací doporučujeme softwarové řešení pro malé a střední podniky od firmy SAP, přičemž při dalším růstu podniku lze toto řešení upravit vlastním potřebám.

4.3.2 Účetní výkaznictví

Mezi hlavní činnosti účetního oddělení patří:

- vedení účetnictví,
- zpracování mzdové agendy,
- úhrada závazků,
- vyúčtování služebních cest,

- finanční analýza a reporting vrcholovému managementu,
- komunikace s orgány státní správy (včetně správy sociálního zabezpečení, zdravotních pojišťoven a příslušného správce daně finančního úřadu),
- evidence a inventarizace majetku, závazků,
- interní a externí finanční audity.

Jelikož doporučujeme hmotnou odpovědnost za zásoby (tzn. materiál, nedokončená výroba, polotovary, zboží) převést na úsek skladování (blíže viz. kapitola „zásobovací funkce“), účetní oddělení nebude přímo provádět inventarizaci zásob, ale bude plnit pouze dozorovou funkci.

4.3.2.1 Vedení účetnictví

Účetnictví společnosti je vedeno v souladu s platnými právními předpisy. Zejména se zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., zákonem o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. a zákonem o dani z příjmů č. 586/1992 Sb. a interních směrnic.

4.3.2.2 Zpracování mzdové agendy

Mzdové účetnictví zpracovává mzdová účetní dle platných právních norem a předpisů. Podklady pro zpracování mezd poskytuje personální oddělení, které zodpovídá za evidenci všech zaměstnanců, jejich docházky a za správnost poskytnutých podkladů.

4.3.2.3 Úhrada závazků

Účetní oddělení zodpovídá za:

- řádnou a včasnou úhradu závazků společnosti,
- v případě, že závazky nebyly řádně schváleny dle platné interní směrnice, nesmí být tyto závazky uhrazeny,
- dále nesmí být uhrazen doklad, který neodpovídá platným právním předpisům.

4.3.2.4 Vyúčtování služebních cest

Účetní oddělení zajišťuje zpracování a zaúčtování dokladů a cestovních náhrad. Dále zodpovídá za vypracování a aktualizaci směrnice pro výpočet cestovních náhrad dle platných právních předpisů.

4.3.2.5 Finanční analýza a reporting vrcholovému managementu

Cílem finanční analýzy je kontrola správnosti účetnictví, odhalení nesrovnalostí a zajištění jejich nápravy a zjištění možných rezerv. Finálním výstupem finanční analýzy jsou zprávy pro vedení společnosti, poklady pro vyhotovení daňových přiznání, podklady pro interní a externí audit.

4.3.2.6 Komunikace s orgány státní správy

Při kontaktu s příslušným správcem daně - finančním úřadem, podnik vystupuje jako právnická osoba.

Za vyhotovení, správnost a kontrolu daňových přiznání zodpovídá hlavní účetní. Finanční ředitel zodpovídá za kontrolu, správnost a podání daňových přiznání. Jedná se zejména o tyto druhy daňových přiznání:

- daň z příjmu právnických osob,
- daň z přidané hodnoty,
- silniční daň,
- daň z nemovitých věcí.

4.2.3.7 Evidence a inventarizace majetku a závazků

Účetní oddělení zodpovídá za řádnou evidenci veškerého majetku a závazků společnosti. Dále zajišťuje provedení inventarizace. Cílem inventarizace je zjištění skutečného stavu veškerého majetku a závazků a zda skutečný stav odpovídá stavu majetku a závazků v účetnictví. Pravidelně dochází k inventarizaci následujících položek majetku:

- hmotný majetek,
- pohledávky,
- finanční majetek.

4.2.3.8 Interní a externí finanční audity

Vyhotovení podkladů dle požadavků interních a externích auditorů.

4.3.3 Odpovědnost účetního oddělení

Účetní oddělení odpovídá za:

- nastavení procesu finanční analýzy a systému reportů,
- zajištění věrného obrazu majetku v účetnictví,

- zajištění úplného účetnictví, tj. kontrola, zda byly zaúčtovány všechny účetní případy, které zaúčtovány být měly,
- zajištění podpůrné dokumentace prokazující úplnost a správnost účetnictví,
- prokazování výše uvedeného při finančních externích nebo interních auditech,
- poskytování schválených finančních informací jiným oddělením ve společnosti a součinnost při jejich zpracování.

5. ZÁSBOVACÍ FUNKCE

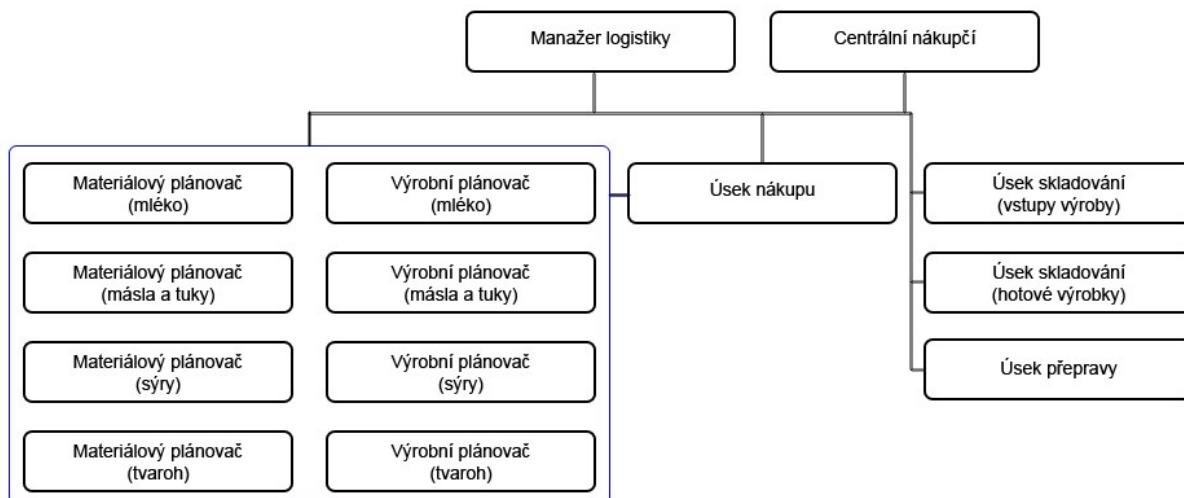
5.1 Centrální nákupčí

Zajištěním nákupu materiálů pro výrobu, tedy jak surovin, tak i obalů, jsou pověřeni tzv. centrální nákupčí, kteří působí v různých regionech dle působnosti mateřské společnosti. Ti jsou pak v rámci svých regionů specializováni na poměrně úzký okruh materiálů potřebných pro výrobu ve výrobním závodě v jejich regionu. Na základě kvalitativních, kvantitativních i nákladových kritérií vybírají dodavatele a s vybranými dodavateli pak uzavírají tzv. rámcové smlouvy, které stanoví množství, ceny, dodací podmínky a další specifikace, za kterých bude společnost Milk Team CZ, s.r.o. následně po dobu jednoho roku odebírat materiál pro své výrobní závody v daném regionu. Po vypršení rámcového kontraktu může být tento kontrakt dále prodloužen, či je s dodavatelem ukončena spolupráce. Úspěšně uzavřené rámcové kontrakty jsou následně postoupeny příslušným zaměstnancům oddělení logistiky, kteří je uvedou do praxe.

5.2 Oddělení logistiky

Oddělení logistiky společnosti Milk Team CZ, s.r.o. má na starost zajišťování materiálů pro výrobu, zejména se jedná o zásobování mlékárny mlékem z okolních farem z kraje Vysočina, kde jsou mlékárna i její centrální výrobní sklad umístěny. Oddělení je členěno na osm úseků. Čtyři z nich zabezpečují obstarávání vstupů výroby jednotlivých produktů výrobního programu (mléka, másla a tuků, sýrů a tvarohu). Každý úsek má své specialisty na plánování výroby a zajišťování materiálů pro výrobu (řízení zásob). Jako podpora těchto úseků funguje úsek nákupu, který má na starost komunikaci s dodavateli a s centrálními nákupčími. Další dva úseky zajišťují skladování a manipulaci s nakoupenými vstupy výroby (mj. s mlékem) a skladování a manipulaci s hotovými výrobky. Poslední úsek, tzv. úsek přepravy, má na starost pouze dopravu vstupů výroby do mlékárny. Celé oddělení logistiky řídí manažer logistiky, který se zodpovídá generálnímu řediteli celé společnosti.

Schéma č. 1: Organizační schéma oddělení logistiky



Pramen: vlastní zpracování, autor: Daniel Vodrážka.

5.3 Řízení zásob

Zajišťováním, kontrolou kvality a vytváření objednávek výrobních vstupů s ohledem na aktuální výši pojistných zásob a expiraci surovin jsou pověřeni materiáloví plánovači, kteří schvalují disponibilitu jednotlivých výrobních vstupů při vytváření výrobních plánů na další týden, viz následující část o Plánování výroby. Tito plánovači úzce spolupracují s úsekem nákupu, který zajišťuje veškerou realizaci jejich požadavků a komunikaci s dodavateli.

Mezi další povinnosti materiálových plánovačů patří:

- monitoring vývoje odvolávek,
- zajišťování operativních požadavků na vstupy výroby dle náhlé potřeby,
- řízení procesu materiálových reklamací,
- ověřování faktur za nakupované vstupy výroby,
- spolupráce s centrálními nákupčími na průběžné optimalizaci dodacích podmínek,
- kontrola expirace obalů a surovin na skladě,
- v případě dodávek vstupů výroby, které nefungují na principu denního svozu jako mléko, zajišťují kompletní agendu jejich dodání od dodavatelů, tedy identifikaci transportních požadavků na základě výrobních plánů a jejich realizaci.

Materiáloví plánovači dále řídí celý proces svozu mléka, které tvoří hlavní vstup výroby firmy. Mléko sváží cisterny, na které jsou kladeny přísné hygienické požadavky. Jejich kapacita se pohybuje mezi 8 000 a 32 000 litrů mléka.

5.3.1 Svoz mléka

Svoz syrového kravského mléka je zajišťován vlastní sběrnou službou společnosti (zaměstnanci úseku přepravy) dle principu insourcingu pro minimalizaci rizik – jako výrobní podnik s mlékem jako hlavním vstupem výroby je racionální minimalizovat rizika spojené s dodávkami mléka od jednotlivých dodavatelů. Výhody tohoto přístupu jsou dále též lepší koordinace jednotlivých přepravečů (cisteren) pro jejich rychlejší odbavení ve skladě mlékárny. Dále je využíván princip local sourcingu (výběru místních dodavatelů) a multiple sourcingu (zboží je dodáváno více dodavateli).

Svoz mléka je podřízen svoznému plánu, který je vytvářen po dohodě s dodavateli. Změna času přejímky je možná pouze po vzájemné dohodě obou stran a to minimálně tři dny před její realizací. Při nedodržení svozného plánu následuje smluvně daný postih strany, která nedodržela své závazky.

5.3.2 Kontrola kvality

Kontrola kvality mléka je při každé přejímce zajišťována zástupcem Milk Team CZ s.r.o. a daného dodavatele. Zejména se jedná o zjištění teploty, kyselosti dle SH (indikátorovým papírkem) a smyslové posouzení mléka, které zajistí zástupce Milk Team CZ s.r.o. za přítomnosti pověřeného zástupce dodavatele formou odebrání dvou vzorků.

5.3.3 Organizace odbavení cisteren

Cisterny jsou při příjezdu k bráně centrálního skladu mlékárny odbavovány v takovém pořadí, v jakém se zařadí do fronty. Pokud je zde více cisteren, nastanou sice jisté prostoje, avšak dle zkušenosti v obdobně orientované firmě DLC Napajedla, a.s. (Poláková, 2010), věříme, že tyto prostoje budou kratší, než systém plánování příjezdu jednotlivých cisteren v předem daný konkrétní čas. Celý proces odbavení cisteren a přečerpání mléka musí být dokončen do 8 hodin ráno, aby mohla výroba zahájit provoz na ranní směny. Každá cisterna dostane při příjezdu odbavena pracovníky úseku skladování a manipulace s nakoupenými vstupy výroby, kteří s ní vyplní protokol o příjezdu a přidělí jí číslo vyskladňovacího místa (resp. přečerpávací nádrže pro příjem mléka).

Na příjmu mléka se, ještě před přečerpáním, rychlou metodou určí přítomnost či nepřítomnost reziduí látek inhibujících růst mlékárenských kultur (tzv. RIL). V případě zjištění přítomnosti RIL se pomocí odebraných vzorků určí původce takto znehodnoceného mléka a vzorek bude prověřen nezávislou akreditovanou laboratoří v souladu se smluvními podmínkami. Celá znehodnocená dodávka bude pak případně odvezena cisternou zpět dodavateli na likvidaci, který je povinen Milk Team CZ s.r.o. odškodnit dle smluvních podmínek. V případě, že se laboratorní analýzou navíc potvrdí, že dodávka nesplňovala předem dané parametry (teplota, kyselost,..), je dodavatel povinen Milk Team CZ, s.r.o. plně zpětně kompenzovat.

5.4 Plánování výroby

Za plánování výroby finální produkce jednotlivých produktů jsou zodpovědní výrobní plánovači. Jejich primárním úkolem je tvorba a finalizace výrobních plánů na následující týden, které jsou tvořeny vždy fixní a variabilní částí. Fixní část požadavku na výrobu je vydávána na několik týdnů dopředu s předem známou dobou platnosti a variabilní část ji upravuje o předem danou možnou maximální odchylku. Po sestavení a odsouhlasení výrobního plánu manažerem oddělení logistiky výrobní plánovači potvrzují naplánovanou výrobu interním zákazníkům.

Výrobní plánovači jsou zodpovědní i za tvorbu předpovědí budoucího vývoje na základě shromažďování informací od marketingových oddělení zákazníků firmy a na jejich základě vydávají doporučení ohledně plánování výroby a kapacitního plánování na další rok. Výrobní plánovači rovněž vydávají půlroční výrobní požadavky při zohlednění výrobních kapacit a expirace produktů.

Z hlediska stupně řízení lze tedy konstatovat, že **strategické plánování** výroby zajišťuje centrální nákupčí s ohledem na doporučení výrobních plánovačů a se souhlasem manažera logistiky i generálního ředitele. Tím, že tito centrální nákupčí nespádají přímo pod oddělení logistiky, ale tvoří určitý samostatný celek, kontrolní prvek mateřské společnosti, lze konstatovat, že možnost nákupu je centralizována.

Operativní plánování je pak zajišťováno především materiálovými plánovači, kteří úzce spolupracují s úsekem nákupu, který plní spíše realizační, administrativní část procesu.

Zdroje:

POLÁKOVÁ, Lenka. Zásobovací logistika v podniku DLC Napajedla, a.s. [online]. 2010 [cit. 2014-10-12]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Antonín Stehlík. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/211291/esf_b/>.

6. PERSONÁLNÍ FUNKCE

Personální oddělení, které z hlavní části naplňuje podstatu personální funkce ve společnosti Milk Team CZ, s.r.o., je tvořeno 4 zaměstnanci:

- vedoucí personálního oddělení,
- personální referent 1 a 2,
- a mzdový referent.

Mezi klíčové úkoly tohoto personálního oddělení patří (v úzké spolupráci s jednotlivými vedoucími pracovníky ostatních oddělení ve společnosti) jak plánování množství pracovní síly, tak její zajišťování, a to takovým způsobem, aby společnost měla za každých okolností dostatek kvalifikovaných pracovníků. Mezi další hlavní činnosti a úkoly patří péče o zaměstnance, mimo jiné tedy zajištění jejich vzdělávání a zvyšování potřebné kvalifikace s cílem zvyšovat výkonnost a efektivitu a poskytovat možnosti kariérního růstu, dále pak řešení úkolů v oblasti pracovně-právních vztahů a v neposlední řadě hodnocení pracovníků. Funkce personálního oddělení se tak dají rozdělit následovně:

- personální agenda (plánování a zajišťování počtu a struktury pracovníků),
- vzdělávání a budování kariéry,
- pracovně-právní agenda,
- hodnocení zaměstnanců,
- mzdový a sociální systém.

Personální oddělení je v organizační struktuře společnosti řazeno přímo pod ředitele společnosti. Tabulka č.X ukazuje přehled úkolů a zodpovědností jednotlivých pracovníků personálního oddělení.

Tabulka č. X: Přehled úkolů a zodpovědností pracovníků personálního oddělení

| <i>Pracovník</i> | <i>Úkoly a zodpovědnosti</i> |
|------------------------------|--|
| <i>personálního oddělení</i> | |
| Vedoucí | Řízení personálního oddělení, kontrola jeho činností |
| personálního oddělení | Plánování počtu a struktury zaměstnanců ve spolupráci s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, vypracování ročního plánu a zpracování zprávy pro ředitele v rámci schvalovacího procesu ročního plánu |

| | |
|---------------------------|---|
| | <p>Dohlíží na hodnotící systém zaměstnanců, jeho úplnost, včasnost a korektnost, podává průběžné a pravidelné správy o výsledcích hodnocení pracovníků řediteli společnosti</p> |
| | <p>Ve spolupráci s personálním referentem 1 a/nebo 2 finalizuje roční plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který pak předkládá řediteli společnosti ke schválení</p> |
| | <p>V úzké spolupráci s vedoucím finančního oddělení, ale i s vedoucími ostatních oddělení, a dále pak ve spolupráci s členy personálního oddělení vypracovává systém zaměstnaneckých výhod a kompenzace, návrhy předkládá řediteli společnosti ke schválení</p> |
| | <p>Mzdový řád, který je vypracovaný ve spolupráci s ekonomickým oddělením a se mzdovým referentem, předkládá řediteli společnosti ke schválení</p> |
| | <p>Účastní se procesu získávání zaměstnanců – schvalování žádostí jednotlivých oddělení o příjem zaměstnanců v případě volné pracovní pozice; účastní se ale i procesu propouštění či odchodu zaměstnanců ze společnosti – revize a podpis propouštěcích či výpovědních dokumentů</p> |
| | <p>V případě potřeby poskytuje konzultace a doporučení pro vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení v otázkách řízení lidských zdrojů</p> |
| | <p>Společně s personálními referenty a vedoucími jednotlivých oddělení dohlíží na systém bezpečnosti a zdravotní péče o zaměstnance – kontrola včasnosti a úplnosti poskytnutí bezpečnostních školení</p> |
| Personální referent 1 a 2 | <p>Vede proces získávání pracovníků na volná pracovní místa od začátku až do konce, t.j. zpracování písemné žádosti od vedoucích jednotlivých oddělení o započítání procesu získávání nových pracovníků v případě uvolnění pracovního místa, předložení této žádosti vedoucímu personálního oddělení ke schválení a následné ohlášení volného pracovního místa na příslušný úřad práce. Dále pak zveřejnění pracovní nabídky, sbírání a dokumentace informací o zájemcích o volná pracovní místa a plánování společných pracovních pohovorů s vhodnými kandidáty a vedoucími příslušných oddělení; v závěru pak komunikace a zpětná vazba pro kandidáty a vypracování pracovní nabídky pro nejvhodnějšího kandidáta po dohodě s vedoucím příslušného oddělení</p> <p>Při nástupu nových pracovníků do zaměstnání seznamuje tyto pracovníky s pracovním řádem, o bezpečnosti práce na pracovišti a poskytuje úvodní informace novému zaměstnanci o zaměstnaneckých výhodách, zaměstnavateli, pracovní době, právech a povinnostech zaměstnance. O proběhlém úvodním proškolení pak informuje příslušného vedoucího pracovníka oddělení. Zákládá také</p> |

| | |
|-----------------|--|
| | <p>nový záznam o zaměstnanci do interního systému společnosti se všemi potřebnými osobními údaji zaměstnance a je za tyto zaměstnanecké záznamy i jejich případné změny zodpovědný; informuje o tom také mzdového referenta</p> |
| | <p>Na základě úzké spolupráce s jednotlivými vedoucími pracovníky (potřeby jednotlivých oddělení, potřeby pracovníků navázané na výkonnost, kariérní růst a kvalifikace) zpracovává roční plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který pak odevzdá vedoucímu personálního oddělení ke schválení</p> |
| | <p>V úzké spolupráci s vedoucími oddělení dohlíží na proces systému hodnocení pracovníků, prostřednictvím interního systému, který vedoucí používají při zpracování hodnotících pohovorů, sbírá od jednotlivých vedoucích správy o proběhlých hodnotících pohovorech se zaměstnanci a vypracovává zprávu pro vedoucího personálního oddělení</p> |
| | <p>Zařizuje vedením odsouhlasená školení pro zaměstnance společnosti, která koordinuje s rozvrhem jednotlivých oddělení za spolupráce s vedoucími jednotlivých oddělení</p> |
| | <p>Spolupracuje s právním oddělením v oblasti pracovně-právní (zaměstnanecké smlouvy, výpovědi, propouštění, a pod.)</p> |
| | <p>V případě potřeby zaměstnanců jim poskytuje pomoc a podporu v oblasti personální a pracovně-právní</p> |
| Mzdový referent | <p>Společně s vedoucím finančního oddělení a s vedoucím personálního oddělení se podílí na tvorbě mzdového řádu</p> |
| | <p>Dohlíží na docházkový systém, tak aby docházka všech zaměstnanců byla kompletní, tzn. počet dní dovolené a čerpání schválené dovolené, potvrzení a dokumentace o pracovní neschopnosti, potvrzení a dokumentace o jiné nepřítomnosti, a pod.</p> |
| | <p>Pracuje s daty docházkového systému a vypracovává podklady pro výplaty zaměstnanců</p> |
| | <p>Při nástupu nového zaměstnance komunikuje se zdravotní pojišťovnou a Správou sociálního zajištění, kam nahlašuje tohoto nového zaměstnance</p> |
| | <p>Na základě žádosti zaměstnanců vystavuje různá potvrzení o zaměstnání ve společnosti nebo o výši příjmů, a pod.</p> |
| | <p>Úzce spolupracuje s personálními referenty a s finančním oddělením v oblasti pracovně-právních vztahů, konkrétně v mzdové oblasti</p> |

Zdroj: autoři

6.2 Personální agenda

„Základem personální agendy v užším slova smyslu je plánování počtu a struktury pracovníků a získání a výběr těchto pracovníků (personální výběr).“¹

6.1.1 Plánování počtu a struktury pracovníků

„Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů.“² Na strategické cíle tedy navazuje společné plánování vedoucího personálního oddělení a vedoucích jednotlivých oddělení, a to nejen z kvantitativní stránky pro daný rok, ale také ze stránky kvalitativní (potřebné dovednosti, schopnosti a kvalifikace zaměstnanců) s ohledem na měnící se podmínky rostoucího podniku. Vypracovaný návrh ročního plánu je vedoucím personálního oddělení předložen řediteli společnosti, který přidá svoje připomínky a plán schválí nebo zamítne a vedoucího o přepracování.

6.1.2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků je proces, který se ve společnosti spouští v případě potřeby zaplnění volného místa v kterémkoli oddělení ve společnosti. Za řádný průběh celého procesu jsou zodpovědni personální referenti.

Celý proces sestává z následujících částí:

- podání žádosti vedoucím pracovníkem, pod kterým vzniklo volné pracovní místo, o započetí náborového procesu
- analýza požadavků na dané pracovní místo a vytvoření popisu pozice
- zveřejnění pracovní nabídky a získávání uchazečů na pracovní pozici
- výběrové řízení a rozhodnutí o výběru

Podání žádosti o započetí náborového procesu

¹ BLAŽEK, L., LANDA M. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno : Masarykova Univerzita, 2006, 54 s. ISBN 80-210-3960-4

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, 304 s. ISBN 978-80-247-1407-3

7. TECHNICKÁ FUNKCE

7.1 Provozní úsek

Provozní úsek zajišťuje infrastrukturu pro chod podniku. Infrastruktura zahrnuje zejména dlouhodobý majetek a informační technologie. Plánování údržby a investic probíhá na základě podnikové strategie, dlouhodobého a střednědobého plánu s využitím podrobné evidence majetku. Pro celý podnik je vytvořen plán údržby a investic, který je aktualizován jednou za 6 měsíců. V tomto plánu jsou shrnuty očekávané investice a významné opravy v krátkodobém a střednědobém výhledu, přičemž pro krátkodobý výhled jsou uvedeny konkrétní ekonomické dopady zejména na cashflow podniku. Součástí plánu je též přehled systému údržby s odkazem na odpovídající procesy a směrnice regulující údržbu jednotlivých typů majetku (stroje, nemovitosti, výpočetní technika). Plán předkládá provozní ředitel a schvaluje ho vedení podniku.

Skladba úseku:

- provozní ředitel
 - o provozní referent
 - o provozní technik
 - o vedoucí úklid
 - pracovníci úklidu
 - o vedoucí ostrahy
 - pracovníci ostrahy
 - o investiční referent
 - o vedoucí IT oddělení
 - IT technici
 - o vedoucí kontroly

7.2 Správa a evidence dlouhodobého majetku

Evidence majetku probíhá v příslušném modulu informačního systému. Jednotlivé předměty jsou fyzicky označeny pomocí čárových kódů. U každého předmětu se eviduje stáří, faktický stav, jeho fyzická lokalizace a odpovědná osoba. Označení a evidenci předmětů bude má na starosti provozní referent a provádí je v okamžiku pořizování. Každý rok probíhá inventura

majetku dle evidovaného seznamu s využitím většího počtu čteček vypůjčených od externí firmy. Na této kontrole se podílí všichni zaměstnanci provozního úseku.

7.3 Údržba a opravy dlouhodobého majetku

Provozní referent připravuje část plánu údržby a investic, která se týká údržby a oprav.

V rámci plánu údržby a investic jsou identifikovány kritické předměty, které mají strategický význam pro chod podniku (stroje, prostory, ...). Pro tyto předměty jsou naplánovány pravidelné kontroly v krátkých cyklech. V delších cyklech jsou plánovány kontroly ostatního evidovaného majetku. O prováděných kontrolách se vedou záznamy v informačním systému s využitím evidence majetku, do které se zaznamenává stav. Kontroly provádí provozní technik s asistencí zaměstnanců výroby případně zástupců dodavatelských firem (ve vztahu k příslušným strojům). V případě systémů s vysokou složitostí je ke kontrole najata externí společnost s dostatečným know-how.

Standardní opravy a opravy a údržbu dle výsledků pravidelných kontrol plánuje provozní referent tak, aby měly co nejmenší dopad na chod podniku (zejména mimo pracovní dobu). Pokud se v daném případě nejedná o porušení záručních podmínek, provádí běžnou údržbu a drobné opravy provozní technik. Střední a generální opravy zajišťují externí společnosti. K jednotlivým typům majetku jsou pro tento účel uzavřeny rámcové smlouvy o údržbě, na základě kterých je možné opravy objednat. Pro kritické předměty tyto smlouvy obsahují zvláštní režim s garantovanou rychlostí opravy. Objednávky zadává provozní referent.

V případě poruchy je ke stroji přivolán provozní technik s úkolem diagnostiky závady. V případě nutnosti drobné opravy či běžné údržby ji technik provede. V případě nutnosti střední nebo generální opravy si vyžádá schválení provozním ředitelem a předá záležitost provoznímu referentovi k objednání. V případě dopadu poruchy na kritickém předmětu informuje technik ředitele výroby, ten informaci předá podle svého uvážení dalším členům vedení ihned nebo na nejbližší pravidelné schůzce.

Fyzickou bezpečnost objektů podniku zajišťují pracovníci ostrahy pod vedením vedoucího ostrahy. Tito pracovníci zajišťují stálou službu u vstupu do podniku, evidují příchody a odchody mimo automatickou evidenci zaměstnanců (docházku), prověřují totožnost vstupujících osob. Dále zajišťují pravidelné obchůzky a hlídání objektu podniku.

Za čistotu na svém pracovišti odpovídají jednotliví zaměstnanci, za pořádek na úseku jeho vedoucí/ředitel. Úklid zajišťují pracovníci úklidu pod vedením vedoucího úklidu. Při

nedostatečích v úklidu nebo nenadálé nezbytnosti úklidu mimo plán (havárie) je zaměstnanec povinen se obrátit na příslušného pracovníka či vedoucího úklidu a ten zjedná nápravu.

7.4 Pořizování hmotných investic

Referent připravuje část plánu údržby a investic, která se týká investic, a připravuje podklady pro strategická rozhodnutí vedení podniku v otázce investic, zejména provádí kalkulace ekonomických dopadů a analýzy proveditelnosti.

V oblasti rozšiřování a modernizace podniku komunikuje investiční referent s ostatními odděleními (zejména výrobou) pro získání námětů k modernizaci. Podněty k rozšíření/redukci výroby získává od oddělení odbytu, podněty k rozšíření/redukci skladů od zásobování a výroby.

Obnovovací investice plánuje investiční referent společně s provozním referentem v návaznosti na potřebnou údržbu a obnovu a dle aktuálních potřeb ostatních úseků (zejména v návaznosti na poruchy).

Pro účely pořizování hmotných investic vytváří podnik investiční fond na předpokládané rozšiřování a obnovu a rezervní fond na mimořádné výdaje (obnov po poruše).

Investice nad 50 000 Kč nebo nad 10 000 Kč mimo plán schvaluje jednotlivě provozní ředitel, investice nad 200 000 Kč nebo nad 100 000 Kč mimo plán schvaluje jednotlivě vedení podniku.

Pro pořizování nemovitostí a kritických předmětů využívá podnik vlastní kapitál, kde je to možné s ohledem na cashflow, jinak čerpá úvěr. Ve vztahu k ostatním předmětům pod 500 Kč pořizovací ceny využívá podnik vlastní kapitál, nad 50 000 Kč využívá podnik operativní leasing, v případě hromadné investice (větší počet předmětů v souhrnné pořizovací ceně nad 500 000 Kč) využívá podnik úvěr.

Pro investice schvalované vedením se provádí studie proveditelnosti a realizují se formou projektového řízení. Pro projekt jsou předem stanovená hodnotící kritéria úspěchu a podílí se na něm oddělení nákupu. Projektové řízení zajišťuje referent investic, kde je to mimo jeho rozsah, tam externí pracovník.

7.5 IT oddělení

V čele IT oddělení stojí vedoucí, který zároveň plní roli manažera bezpečnosti informací a podílí se na plánování obnovy a investic do IT. Vedoucí IT oddělení připravuje informační strategii spolu s úseky odbytu a správy, dále připravuje ICT strategii a bezpečnostní politiku. IT oddělení zajišťuje jak údržbu a opravy, tak investiční činnost vč. projektového řízení ve vztahu k IT. Primární odpovědnost nese vedoucí oddělení, který jednotlivé úkoly deleguje na IT techniky, kteří v definovaných úkolech plní i roli referentů.

7.5.1 Informační strategie

Podnik má stanovenou informační strategii, která definuje procesy a pravidla pro získávání, ukládání a komunikaci informací. Jsou definována informační aktiva podniku, mezi která patří zejména informace o dodavatelích, výrobním procesu, odběratelích, zaměstnancích a ekonomice podniku. Tato strategie stanoví oprávněné a povinné osoby. Jsou stanovena zvláštní pravidla pro nakládání s důvěrnými informacemi podniku (obchodní tajemství). Informační strategii připravuje vedoucí IT oddělení spolu s úseky odbytu a správy a schvaluje ji vedení podniku. Strategie se aktualizuje 1x ročně.

7.5.2 ICT strategie

Podnik má stanovenou ICT strategii, která vychází z informační strategie a popisuje způsob využití software a infrastruktury včetně technologického rozvoje. Popisuje klíčové podnikové systémy (ERP) a určuje vybavení úseků a zaměstnanců technologiemi. Má návaznost na bezpečnostní politiku. Informační strategii připravuje vedoucí IT oddělení spolu s úsekem výroby a schvaluje ji vedení podniku. Strategie se aktualizuje 1x za 6 měsíců.

7.5.3 ERP systém

Podnik má zavedený ERP (Enterprise Resource Planning) systém, který integruje moduly využívané jednotlivými úseky. Za rozvoj ERP je odpovědný vedoucí IT oddělení.

ERP systém obsahuje modul BI (Business Intelligence), který vedení podniku umožňuje analytický přístup k datům napříč moduly ERP.

Pro plánování zásob podnik využívá základní modu SCM (Supply Chain Management), který však není komplexní vzhledem k jednoúrovňové struktuře dodvatelů. Data do SCM zadávají nákupčí a jsou upravovány na základě dat o spotřebě zásob ve výrobě. Korekci dat o zásobách provádí vedoucí skaldy. V SCM jsou evidovány smlouvy s dodavateli.

Výroba je řízena pomocí modulu MES (Manufacturing Execution System), který spravuje jednotlivé kroky výrobního procesu, přímo řídí stroje s možností integrace, poskytuje podporu pracovníkům výroby v ostatních krocích a zároveň provedení těchto kroků eviduje.

Data o zákonících a odbytu jsou evidována v modulu CRM (Customer Relation Management) a přes jeho rozšíření je vedena i evidence o distribuci. V CMR jsou evidovány smlouvy s odběrateli.

ERP systém je provozován na pronajaté infrastruktuře v externím datovém centru, podnik má zjištěnu vyhrazenou konektivitu k této infrastruktuře. Externí umístění klíčových dat je důsledně reflektováno v bezpečnostní politice. Provoz infrastruktury je smluvně zajištěn (SLA – service level agreement) a vedoucím IT fyzicky kontrolován nejméně 1x za 3 měsíce. 1x ročně jsou externí umístění infrastruktury a její provoz auditovány externím auditorem bezpečnosti. Některá zařízení a servery MES jsou umístěny na pracovištích úseku výroby a spravovány vlastním IT oddělením.

ERP dále poskytuje podporu pro řízení koloběhu dokumentů v podniku a podporu pro workflow procesy jako schvalování smluv či schvalování dovolené.

7.6 Kontrola

Kontrola je prováděna distribuovaně napříč jednotlivými úseky podniku. Koordinuje ji a za její realizace nese odpovědnost vedoucí kontroly. Kontrola se vztahuje jak na otázky jakosti v zásobování, výrobě a distribuci, tak na správnost a dodržování vnitřních procesů včetně corporate governance. Vedoucí kontroly připravuje kontrolní směrnice a provádí kontrolu dodržování všech podnikových směrnic.

7.7 Business continuity

V návaznosti na přehled kritických předmětů a na procesní analýzu vypracovává provozní ředitel s podporou provozního referenta plán zachování chodu podniku při mimořádných událostech (business continuity plán). Ten vychází z analýzy rizik a dle jeho výsledků jsou definovány procesy a směrnice pro krizové řešení. Plán zachování chodu podniku při mimořádných událostech schvaluje vedení podniku a aktualizuje se 1x ročně.

7.8 Právní předpisy a vnitřní směrnice

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Zákon č. 100/2001 Sb., autorský zákon.

Zákon č. 265/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Plán údržby a obnovy

Směrnice pro údržbu jednotlivých typů majetku (stroje, nemovitosti, výpočetní technika).

Informační strategie

ICT strategie

Bezpečnostní politika

Pravidla využití výpočetní techniky

Komunikační politika

Použité zdroje:

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 323 s. ISBN 9788024743073.

KHOSROW-POUR, M. *Enterprise Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Information Resources Management Association, 2010. ISBN 9781616928520.

LAUDON, Kenneth C a Jane Price LAUDON. *Management information systems: managing the digital firm*. 12. vyd. Harlow: Pearson, 2011, 639 s. ISBN 9780273789970.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2000.

8. SPRÁVNÍ FUNKCE