

**Masarykova univerzita**

**Ekonomicko-správní fakulta**

**Studijní obor: Podniková ekonomika a management**



**QCA Products, s.r.o.**

**Autoři:**

Výrobní funkce:	Daniela Svobodová Lenka Spurná
Odbytová funkce:	Hana Musilová
Ekonomická funkce:	Petra Procházková
Zásobovací funkce:	David Kukla
Personální funkce:	Lucia Gonosová
Technická funkce:	Tomáš Hofbauer
Správní funkce:	Filip Nečas

<b>1</b>	<b>Výrobní funkce.....</b>	<b>- 7 -</b>
1.1	Plánování výrobní politiky .....	- 7 -
1.2	Plánování výrobního programu.....	- 7 -
1.2.1	Plánování produkčních cílů .....	- 7 -
1.2.2	Příprava výroby .....	- 7 -
1.2.3	Plánování výrobních kapacit.....	- 7 -
1.3	Vývoje a inovace produktu .....	- 8 -
1.4	Výroba produktů .....	- 8 -
1.5	Organizační typ výroby.....	- 8 -
1.6	Výrobní typ .....	- 8 -
1.7	Vstupy a zdroje procesu a charakteristika výstupu .....	- 9 -
1.7.1	Personální oblast.....	- 9 -
1.7.2	Oblast zásobování .....	- 9 -
1.7.3	Oblast technickou .....	- 10 -
1.7.4	Oblast informační .....	- 10 -
1.7.5	Oblast odbytovou.....	- 10 -
1.8	Výroba - Divize A – komponenty pro světlomety .....	- 10 -
1.8.1	Termoplasty .....	- 10 -
1.8.2	Duroplasty.....	- 11 -
1.8.3	Lisovna skel.....	- 11 -
1.9	Výroba - Divize B – nárazníky, součást palubní desky .....	- 11 -
1.9.1	Automobilové nárazníky .....	- 11 -

1.9.2	Součást palubní desky.....	- 13 -
1.10	Řízení jakosti.....	- 14 -
<b>2</b>	<b>Odbytová funkce.....</b>	<b>- 16 -</b>
2.1	PLÁNOVÁNÍ ODBYTU (PRODEJE).....	- 17 -
2.1.1	STANOVENÍ OBCHODNÍ STRATEGIE A ODBYTOVÝCH CÍLŮ .....	- 17 -
2.2	VÝZKUM TRHU A PROSTŘEDÍ.....	- 18 -
2.2.1	ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	- 18 -
2.2.2	SEGMENTACE A VÝZKUM TRHU .....	- 18 -
2.2.3	ANALÝZA KONKURENCE.....	- 19 -
2.2.4	ANALÝZA PODNIKU .....	- 20 -
2.3	NÁSTROJE ODBYTOVÉ POLITIKY .....	- 21 -
2.3.1	PROCESY KOMUNIKACE MEZI PODNIKEM A ZÁKAZNÍKY.....	- 21 -
2.3.2	DISTRIBUČNÍ PROCESY .....	- 21 -
2.3.3	PROCESY TVORBY CEN PODNIKOVÝCH PRODUKTŮ.....	- 21 -
2.3.4	PRODEJ PRODUKTŮ A SLUŽEB.....	- 21 -
2.3.5	SKLADOVÁNÍ HOTOVÝCH VÝROBKŮ .....	- 21 -
2.3.6	PŘIJÍMÁNÍ OBJEDNÁVEK, VYŘIZOVÁNÍ ZAKÁZEK .....	- 21 -
2.3.7	DOPRAVA .....	- 21 -
<b>3</b>	<b>Ekonomická funkce .....</b>	<b>- 22 -</b>
3.1	Finanční plánování a kontrola.....	- 22 -
3.1.1	Sestavení finanční strategie .....	- 22 -
3.1.2	Definování finančních cílů.....	- 22 -
3.1.3	Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování .....	- 23 -

3.1.4	Kontrola realizace finančních cílů a hodnocení výkonnosti.....	- 24 -
3.2	Řízení vnějších finančních vztahů .....	- 25 -
3.3	Řízení vnitřních finančních vztahů .....	- 25 -
3.3.1	Stanovení norem financování .....	- 25 -
3.3.2	Finanční řízení složek pracovního kapitálu .....	- 25 -
3.3.3	Analýzy investičních projektů .....	- 25 -
3.3.4	Operativní a strategické řízení nákladů a zisku .....	- 25 -
3.3.5	Politika rozdělování výsledků hospodaření .....	- 25 -
3.4	Koncepce podnikového účetnictví .....	- 25 -
<b>4</b>	<b>Zásobovací funkce .....</b>	<b>- 26 -</b>
4.1	Nákupní oddělení v systému řízení společnosti.....	- 26 -
4.2	Členění nakupovaných komodit.....	- 26 -
4.3	Plánování nákupu.....	- 26 -
4.3.1	Systémy nákupu jednotlivých surovin.....	- 27 -
4.3.2	Optimalizace nákupu spotřebovávaných komodit.....	- 27 -
4.3.3	Řízení rizika.....	- 27 -
4.4	Proces nákupu .....	- 27 -
4.4.1	Stanovení potřeby nákupu .....	- 27 -
4.4.2	Příprava nákupu .....	- 27 -
4.4.3	Výběrová řízení .....	- 27 -
4.4.4	Řízení kvality.....	- 27 -
4.4.5	Kontrola .....	- 27 -

4.5	Řízení skladování .....	- 28 -
4.5.1	Druhy skladů .....	- 28 -
4.5.2	Systém skladování .....	- 28 -
4.5.3	Optimalizace .....	- 28 -
4.6	Logistika.....	- 28 -
4.6.1	Strategie dopravy .....	- 28 -
4.6.2	Plánování dopravy .....	- 28 -
4.6.3	Vnitropodniková doprava .....	- 28 -
4.6.4	Obaly.....	- 28 -
<b>5</b>	<b>Personální funkce.....</b>	<b>- 29 -</b>
5.1	Personální agenda.....	- 29 -
5.2	Pracovně-právní agenda .....	- 30 -
5.2.1	Vznik pracovního poměru.....	- 30 -
5.3	Hodnocení pracovníků .....	- 31 -
5.3.1	Mzdový a sociální systém.....	- 31 -
<b>6</b>	<b>Technická funkce .....</b>	<b>- 33 -</b>
6.1	Pořizování hmotných investic .....	- 33 -
6.2	Správa a evidence dlouhodobého majetku .....	- 33 -
6.2.1	Analytická evidence.....	- 34 -
6.2.2	Operativní evidence .....	- 34 -
6.3	Údržba a opravy dlouhodobého majetku .....	- 34 -
6.4	Prodej dlouhodobého majetku.....	- 35 -
6.5	Organizační struktura jednotlivých oddělení .....	- 35 -

6.6	Popis správy jednotlivých oddělení (viz bod 1).....	- 35 -
6.7	Předpisy pro oblast technické funkce (směrnice) .....	- 35 -
<b>7</b>	<b>Správní funkce .....</b>	<b>- 36 -</b>
7.1	Corporate governance (řízení a správa společnosti) .....	- 36 -
7.1.1	Řešení mocenských vztahů a odpovědnost řídicích orgánů .....	- 36 -
7.1.2	Realizace práv společníků .....	- 36 -
7.1.3	Vztahy k zainteresovaným subjektům .....	- 36 -
7.1.4	Procesy zveřejňování informací .....	- 36 -
7.2	Organizace, plánování a kontrola.....	- 37 -
7.2.1	Sestavení podnikové strategie.....	- 37 -
7.2.2	Tvorba organizačních struktur .....	- 37 -
7.2.3	Tvorba podnikové dokumentace.....	- 37 -
7.2.4	Kontrola realizace podnikových záměrů .....	- 37 -
7.3	Správní činnosti.....	- 37 -
7.3.1	Vztah k životnímu prostředí .....	- 37 -
7.3.2	Právní služba.....	- 37 -
7.3.3	Agendy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany .....	- 38 -
7.3.4	Pojistná agenda .....	- 38 -
7.3.5	Spisová a archivní služby .....	- 38 -

# **1 Výrobní funkce**

## **1.1 Plánování výrokové politiky**

Vychází ze strategie podniku.

Kladen velký důraz na kvalitu výrobků i poskytovaných služeb (TQM), uspokojování požadavků zákazníků, při výrobě zohledňovat její vliv na životní prostředí.

Jedná se o obchod B2B, proto obaly plní funkci pouze přepravní a informační. Vnější obalový materiál je standardizovaný pro všechny typy výrobků (podle rozměrů - KTP, K1-K4).

## **1.2 Plánování výrobního programu**

Závisí na získaných zakázkách a poptávce. Portfolio jednotlivých druhů výrobků se různí.

Dlouhodobý – na 5 let

Kratkodobý – 1 rok

Operativní

### **1.2.1 Plánování produkčních cílů**

### **1.2.2 Příprava výroby**

Specifikace výrobního procesu.

Konstrukční příprava

Technická příprava

### **1.2.3 Plánování výrobních kapacit**

Stanovení výrobních kapacit se odvíjí se od strategických a taktických plánů podniku. Základními výrobními faktory jsou výkonná práce, budovy, stroje a zařízení, materiál a řídicí práce.<sup>1</sup> Pro přesné plánování výrobních kapacit je proto potřeba spolupracovat s finančním oddělením, oddělením zásobování, personálním oddělením a technickým úsekem.

---

<sup>1</sup> (synek)

Základním vstupem do výroby jsou materiály PC (polykarbonát), PBT (polybutylen-terephthalate), Lomix BMC. Jedná se o granuláty, skladované v silech nebo hmotu dováženou ve vanách.

### 1.3 Vývoje a inovace produktu

Aby si společnost udržela svoji konkurenceschopnost, nabízí zákazníkům nejen výrobu, ale i vývoj komponentů. Na tuto činnost je zřízeno speciální oddělení R&D, které spadá pod výrobního manažera. Na vývoji se ovšem nepracuje pouze na přání zákazníka, ale jedná se o kontinuální proces neustálého zlepšování.

### 1.4 Výroba produktů

Společnost QCA products se zabývá zpracováním plastů a výrobou plastových komponentů pro automobilový průmysl. Je rozdělena do dvou divizí. Divize A se zaměřuje na výrobu komponentů do předních světlometů (např. reflektory) a Divize B vyrábí nárazníky a palubní desky. Tato divize zajišťuje převážně výrobu předem zadaných dílců dle přesné výkresové dokumentace.

### 1.5 Organizační typ výroby

Lisování plastových komponentů spadá dle organizačního typu výroby, pod výrobou proudovou, kde jsou z velké části používány dopravní pásy.

### 1.6 Výrobní typ

Vzhledem k tomu, že se na jednom výrobním zařízení obvykle vyrábí omezený počet identických výrobků, řadíme ji do sériové výroby. Dávka může obsahovat libovolné množství, poté se zařízení přestaví a vyrábí se dávka jiného výrobku.<sup>2</sup> Vyznačuje plynulým chodem, ustálenými výrobními operacemi a použitím speciálních strojů a technologií. Je založena na velmi propracované výrobní technologii a dokumentaci. Vyjma odborných pracovníků, jak jsou seřizovači, programátoři, jsou zde nižší nároky na odbornost dělníků. Při velkých a pravidelných odběrech materiálu dodavatelé poskytují množstevní slevy. Sériová výroba má ovšem i slabé stránky, které podniku musí brát v úvahu. Výrobní linky se obtížněji přestavují a seřizují při náběhu jiného modelu výrobku. Počáteční investice do zařízení bývají

---

<sup>2</sup> VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5



velmi vysoká. Pokud se objeví vada, která není včas identifikována, zasáhne velké množství výrobků. Aby se tomuto předešlo, je kladen důraz na kontrolu kvality během výroby.<sup>3</sup>

## **1.7 Vstupy a zdroje procesu a charakteristika výstupu**

### **1.7.1 Personální oblast**

Lidské zdroje zajišťuje personální oddělení viz kapitola... . Základním vstupem je lidská práce. Nejsou kladeny vysoké požadavky na odbornost operátorů, granulátníků, navažečů, kteří se věnují rutinní jednoduché práci. Oproti tomu u řídicích pracovníků, programátorů a seřizovačů je odborná kvalifikace nutností.

### **1.7.2 Oblast zásobování**

Zásobování vhodným výběrem dodavatelů a optimalizací dodávek zajišťuje plynulý přísun materiálu do výroby. U granulátů a hmoty je nutné při vyskladňování dbát na datum spotřeby a použité šarže.

Kromě hlavních materiálů používaných přímo při procesu lisování polykarbonát, polybutylen-terphthlata, Lomix BMC, se v další fázi výroby používají buď laky, pokud se jedná o výrobu duroplastů, nebo pro výrobu termoplastů hliník, využívaný k pokovení částí reflektorů.

Režijním materiálem jsou například rukavice používané při opracovávání výlisků, nože, pilníky, kartáčky.

V neposlední řadě obalový materiál. Pro balení menších dílců se používají plastové bedny rozměr K1-K4 a pro balení velkých objemných dílců KTP.

---

<sup>3</sup>ERP pro hromadnou výrobu výlisků i složitých zařízení <<http://www.systemonline.cz/erp/erp-pro-hromadnou-vyrobu.htm>> 12.10.2014

### 1.7.3 Oblast technickou

Zařítuje technická funkce.

Strojní oblast zahrnuje zařízení používané při výrobě. Jsou to například vstřikolisy, prostřihy, dopravní pásy, začišťovací robot, ofukovací robot, lakovací robot, pokovovací stroje napařovací, pokovovací stroje napařovací.

### 1.7.4 Oblast informační

### 1.7.5 Oblast odbytovou

## 1.8 Výroba - Divize A – komponenty pro světlomety

### 1.8.1 Termoplasty

Tato část výrobního programu se zabývá vzhledovými díly do předních světlometů. Komponenty jsou lisovány z materiálů polykarbonát a polybutylen-terephthalate. Po vylisování se pokovují speciální technologií napařování nebo napařování.

Proces lisování se dělí na 2 hlavní činnosti – sušení materiálu a lisování (vstřikování) dílů.

#### Sušení

- sušení probíhá v molekulárních sušících pecích, které vysuší materiál na požadovanou teplotu za stanovený čas. Tyto parametry udává výrobce materiálu. K této činnosti je vyhrazeno pracoviště nazývané „granulátovna“, kde se nachází 50 sušících zařízení od značek Piovan a Morreto. Vysušený granulát je rozváděn k lisům pomocí centrálního nasávání, které je řízeno systémem. Systém funguje na principu signálů mezi lisem a sušícím zařízením.

#### Lisování

- při tomto procesu firma využívá metodu vstřikování, která patří mezi nejrozšířenější způsob zpracování polymerních materiálů. Jedná se o poměrně složitý tepelně-mechanický proces, který se provádí na vstřikolisech. Uzavírací síla lisů je 150-1500 tun a všechny jsou vybaveny automatickým lineárním robotem.
- Formy v lisech nejsou dokonale těsné, pro výlisek projde ještě prostřihem, než pomocí pásu dostane k operátorovi, který jej dále opracuje a zkontroluje vzhledové vady.

#### Pokovení

Po projití procesem lisování se výlisky zpracovávají na pokovení. V ideálním případě putuje opracovaný výrobek po pásu přímo k pokovení. Ale z technického z hlediska to není možné zajistit u všech lisů. Proto operátor skládá opracované komponenty do beden a ty pak navažeč přiveze k operátorům obsluhujícím pokov. Materiál se naskládá do připravených držáků

pečlivě ofouká vzduchem a putuje k pokovovacímu zařízení. Podnik používá 2 typy strojů – stroje napařovací a stroje napařovací.<sup>4</sup>

### 1.8.2 Duroplasty

### 1.8.3 Lisovna skel

## 1.9 Výroba - Divize B – nárazníky, součást palubní desky

### 1.9.1 Automobilové nárazníky

Nárazníky budou v této divizi společnosti z hlediska jejich tvary a požadovaných vlastností vyráběny za pomoci technologie reakčního vstřikování s vyztužením dále jen (RRIM-reinforced reaction injection moulding). Bude vyráběno 7 typů předních nárazníků pro osobní automobily sedmi různých značek.

#### Princip technologie RIM (reaction injection moulding)<sup>5</sup>

Podstatou RIM technologie je, že do vyhřáté formy je speciálním dávkovacím a směšovacím zařízením napouštěna směs o nízké viskozitě, která polymeruje na hotový výrobek řádově za několik desítek sekund. Oproti klasickému vstřikování, kde je polymer vstřikován do studené formy pod vysokým tlakem, je u RIM technologie k dodání směsi použit pouze nízký tlak, blízký tlaku atmosférickému. To umožňuje vyrábět velké díly na relativně malém zařízení a použití lehkých forem. Z tohoto důvodu byla zvolena tato technologie i pro zmiňovanou výrobu nárazníků.

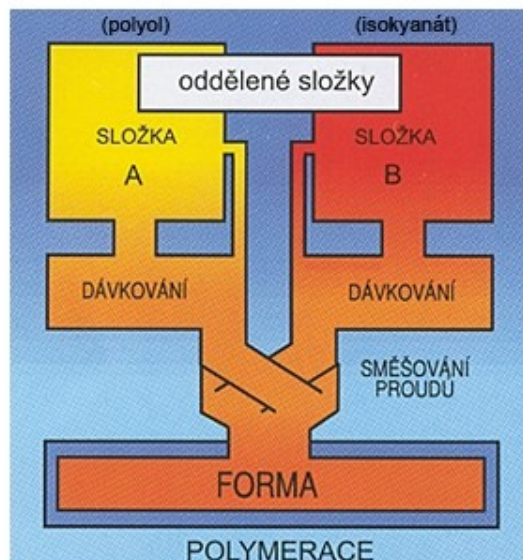


Schéma principu reakčního vstřikování

<sup>4</sup> Interní materiály AL

<sup>5</sup> [http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta\\_tkp/sekce\\_plasty/05.htm](http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta_tkp/sekce_plasty/05.htm)

Stroj se skládá ze dvou zásobníků pro polyol a izokyanát, pístových čerpadel, hnacího zařízení a mixovací pistole. Obě složky jsou nezávisle na sobě promíchávány a zásobníky je možno libovolně měnit. Ke smíchání složek dochází až ve vstřikovací pistoli dochází jak k dynamickému, tak ke statickému smíchání, čímž je zaručeno dokonalé promíchání směsi. Výhodou RIM technologie je, že při výrobě rozměrnějších dílů nejsme omezovali velikostí pracovní plochy stroje. Při vhodné konstrukci formy je možné v závislosti na vstřikovaném materiálu plnit formy až metry dlouhé o objemu plnění 9 až 13 kg směsi. U složitějších velkých forem lze instalovat více vtoků, aniž by tím docházelo k zhoršení vlastností odlitých dílů.<sup>6;7</sup>

Použití této metody přináší několik výhod:

- Nízká viskozita hmoty a z toho plynoucí možnosti výroby velkých dílů nízkými tlaky při nízkých investicích do výroby – nízká cena forem
- Díly bez vnitřního pnutí, dodatečných deformací a propadlin i pro rozdílné tloušťky stěny
- Vlastnosti materiálů (mechanické vlastnosti, tečení, vytvrzovací doba) lze ovlivnit podle požadavků výroby
- Vstřik hmoty v monomerním stavu, čímž nedochází k deformaci polymerních řetězců a tedy k deformacím výrobků a k velkým smrštěním
- Vstřik hmoty do formy o vyšší teplotě, než je teplota hmoty, v důsledku čehož nedochází ke zvyšování viskozity hmoty během procesu.

#### RRIM (reakční vstřikování s vyztužením)

Jedná se o vylepšení technologie RIM – rozdíl je v tom, že při RRIM se do směsi přidává navíc plnivo, kterým mohou být skleněná nebo minerální vlákna. Tím se vylepšují vlastnosti podle přání zákazníka – například pevnost, tuhost, tepelná odolnost.

Při využití metody RRIM se oproti RIM do směsi polyolu a izokyanátu dále přidávají na jedné straně přívodu monomeru tuhé vyztužující částice (drobná skleněná nebo minerální vlákna), která se ve směsi rozptýlí tak, že nejsou okem viditelná, avšak plní významnou funkci – pozitivně ovlivňují vlastnosti vzniklého nárazníku.

Zlepšuje se tak pevnost a tuhost, zmenšuje se poměrné prodloužení nebo se vylepšuje tepelná odolnost. Použití konkrétního plniva opět záleží na individuálních požadavcích na výrobek. Plnivo lze přidávat až do 20 % objemu směsi v závislosti na typu nárazníku a jeho požadovaných konečných mechanických vlastnostech. Použití plniva je důležité v neposlední řadě pro bezpečnost; přestože je materiál velmi pevný a ohebný, v případě zlomení při velkých nárazech netvoří ostré řezné tvary, což je v automobilovém průmyslu obzvláště důležité.

Výsledná směs se vstřikuje opět do formy.

---

<sup>6</sup> <http://www.t-d.cz/jak-to-funguje.html>

<sup>7</sup> [http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta\\_tkp/sekce\\_plasty/05.htm#0511](http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta_tkp/sekce_plasty/05.htm#0511)

### Proces výroby

- Příprava a výběr materiálu
- Reakční vstřikování s vyztužením
- Příprava povrchu pro lak
- Lakování
- Výstupní kontrola
- Balení pro export

### **1.9.2 Součást palubní desky**

Tato součást výrobního programu se zabývá výrobou plastových dílců, které jsou součástí palubní desek osobních automobilů.

Jedná se o plastový díl, který je součástí ventilačního systému vedoucího palubní deskou.

### Technologie – vstřikování plastů<sup>8</sup>

Při procesu vstřikování plastů je směs plastového granulátu umístěna v pomocné tlakové komoře. Z násypky je směs postupně odebírána tzv. šnekem, který dopravuje materiál do tavicí komory. V tavicí komoře díky účinku tření a topení se plast roztaví. Odtud je tavenina vstříknuta velkou rychlostí do uzavřené dutiny kovové formy, kterou zcela zaplní. Následuje tlaková fáze pro snížení smrštění a rozměrových změn. V této formě dochází k vytuhnutí finálního výrobku, který je následně z formy vyhozen a proces se znovu opakuje.

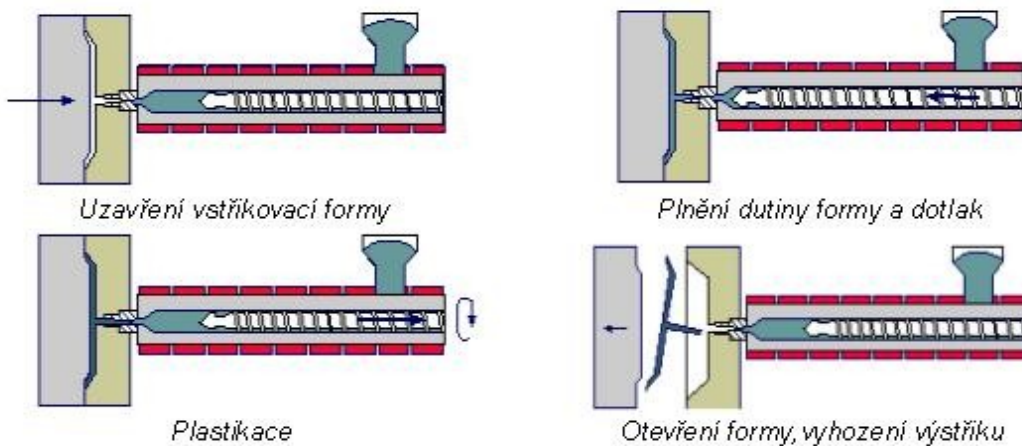
Výhody této metody:<sup>9</sup>

- Krátký čas cyklu
- Schopnost vyrábět složité součásti s dobrými tolerancemi rozměrů a velmi dobrou povrchovou úpravou
- Konstrukční flexibilita, která umožňuje odstranění konečných úprav povrchu a montážních operací

---

<sup>8</sup> [http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta\\_tkp/sekce\\_plasty/04.htm](http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta_tkp/sekce_plasty/04.htm)

<sup>9</sup> [http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta\\_tkp/sekce\\_plasty/04.htm](http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta_tkp/sekce_plasty/04.htm)



## Proces výroby

### 1.10 Řízení jakosti

Bezvadnost – operátor, kontrola při výrobě

Užitné vlastnosti – průzkum zákaznické spokojenosti, požadavků

Stabilita jakosti

Hlavní činitelé ovlivňující jakost:<sup>10</sup>

- smrštění při zpracování, které se pro daný plast uvádí v určitém rozmezí,
- dodatečné smrštění bývá několikanásobně menší, než smrštění při ochlazování ve formě
- tečení vznikne při větším a dlouhodobějším silovém zatížení součásti,
- teplotní roztažnost je přibližně o řád větší než u kovů,
- navlhnutím se mění rozměry podle sorbce vody z okolního prostředí.

<sup>10</sup> BOBČÍK, L. a kol. Formy pro zpracování plastů I.díl - Vstřikování termoplastů 2.upr. vyd. Brno: UNIPLAST, 1999. 133 s

Odborné procesy k zajištění kvality:

- vstupní kontrola materiálu – dodací listy, atesty, certifikáty
- kontrola součástí výrobního procesu – prováděna operátorem, kontrolorem
- kontrola důležitých rozměrů je zabezpečena měřicími přístroji
- pravidelné interní audity
- kontrola stability procesů výroby za pomoci statistických metod
- pravidelná kalibrace interních a externích měřidel a kontrolních zařízení

Podnik při řízení jakosti, využívá tyto normy:

- a) ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník
- b) ČSN EN ISO 9001 ed. 2 Systémy managementu kvality - Požadavky
- c) ČSN EN ISO 9004 Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality
- d) ČSN P ISO/TS 16949 Systémy managementu kvality - Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Ikvalita, 12.10.2014 <<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=34>>

## 2 Odbytová funkce

Odbytová funkce patří vedle funkce výrobní a ekonomické mezi primární podnikové funkce. Její podstatou je zhodnocení podnikových výkonů a to zejména formou jejich prodeje zákazníkům – odběratelům. V případě společnosti QCA Products jsou těmito odběrateli automobilky. Vzhledem k tomu, že je výroba soustředěna výhradně na produkci komponent a doplňků pro automobily, úspěch společnosti a odbyt bude kolísat v závislosti na úspěšnosti automobilek a situaci v automobilovém průmyslu. S ohledem na tuto skutečnost je volba partnera pro obchodní spolupráci klíčová.

S odbytovou funkcí velmi úzce souvisí zejména výrobní funkce a výrobová politika v jejím rámci, jejímž základním úkolem je vytvořit výrobek, po kterém je poptávka. Obecně se s ohledem na výše uvedené tedy v rámci odbytové oblasti jedná o zajištění dostatečného množství výrobků s odpovídajícími vlastnostmi a v požadované kvalitě. V případě společnosti QCA Products a jejich produktů, jimiž jsou světlomety, palubní desky a nárazníky, se jedná o odbyt velice úzce navázaný na potřeby odběratelů. Výrobky mají velmi vysoké požadavky na přesnost a není tedy možné chrlit do světa produkty s nadějí, že si svého zákazníka najdou. Naopak, výrobu je potřeba provádět za úzké spolupráce s budoucím odběratelem, a to tak, aby bylo zajištěno, že s výsledkem výroby a výsledným produktem bude spokojen a počáteční náklady vynaložené na přizpůsobení výroby konkrétnímu odběrateli nebudou zmařeny. To je patrné zejména ve vztahu k produkci divize B, která zajišťuje výrobu nárazníků a palubních desek podle přesně zadané výkresové dokumentace. Odbyt v oblasti světlometů je pak částečně determinován tím, že společnost úzce spolupracuje se skupinou Volkswagen. Konkrétně Divize A úzce spolupracuje s odděleními výzkumu a vývoje koncernu Volkswagen v oblasti vývoje nových designů světlometů. To představuje pro společnost konkurenční výhodu, neboť je přímo u zdroje a je schopna svému odběrateli napomoci s implementací získaných poznatků bezprostředně do výrobků, které následně na zákazníky automobilky působí moderně, progresivně a pokrokově.



## **2.1 PLÁNOVÁNÍ ODBYTU (PRODEJE)**

### **2.1.1 STANOVENÍ OBCHODNÍ STRATEGIE A ODBYTOVÝCH CÍLŮ**

Základní obchodní strategií v oblasti produkce světlometů je udržet si velmi silnou pozici ve vztahu ke skupině Volkswagen. Množství vyráběných modelů automobilů a potřeba spolehlivého dodavatele světlometů, který je schopen zohlednit nejnovější poznatky získané při výzkumu a vývoji světlometů v rámci skupiny činí ze skupiny Volkswagen velmi dobrého obchodního partnera, který by měl mít zájem na tom si spolehlivého dodavatele světlometů udržet i v budoucnu. Z hlediska podnikatelské opatrnosti však není vhodné vázat se na spolupráci se skupinou Volkswagen výlučně. Neustále je potřeba věnovat pozornost aktivnímu vyhledávání dalších obchodních partnerů, se kterými by bylo možné navázat obchodní spolupráci v případě výpadku zakázek od skupiny Volkswagen nebo navázat spolupráci v případě rozšiřování výrobních kapacit. Jako jiní vhodní kandidáti, se kterými by bylo možné pokusit se o navázání spolupráce je vedle mladoboleslavské společnosti Škoda Auto, vlastněné koncernem Volkswagen, také kolínská společnost Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech nebo nošovický Hyundai.

V oblasti palubních desek a nárazníků je základní obchodní strategií aktivní udržování spolupráce se současnými obchodními partnery a vyhledávání nových obchodních příležitostí. Zaměření z hlediska volby trhů by mělo zůstat na přední výrobce automobilů u kterých je větší pravděpodobnost, že zachovají značné investice do vývoje a ocení spolupráci se společnostmi, která bude schopna poznatky z vývoje implementovat a zrealizovat ve výrobě. Vhodné by bylo navázat spolupráci s odděleními výzkumu a vývoje odběratelů, což by umožnilo pružně reagovat na potřeby inovací a tím poskytlo konkurenční výhodu oproti dodavatelům palubních desek, které spolupráci nenavázaly. Konkurenční boj žene automobilky stále kupředu. Modely jednotlivých automobilek se stále porovnávají a každý koncern se snaží být o krok napřed. Partner v podobě subdodavatele, který je schopen poznatky z výzkumu pružně převést do výroby se může ukázat být jako velmi výhodný. Stabilní spolupráce s koncernem Volkswagen se tedy může ukázat jako oboustraně velmi výhodná.

Co se týče plánu odbytu ve vztahu k současné produkci podniku, měl by být zachován současný stav objemu produkce a jejího finančního zhodnocení.

#### ***Výroba světlometů:***

Objem produkce:	680 000 ks
	840 048 tis. Kč

#### ***Výroba palubních desek:***

Objem produkce:	208 000 ks
	362 128 tis. Kč

#### ***Výroba nárazníků:***

Objem produkce:	166 000 ks
	382962 tis. Kč

## **2.2 VÝZKUM TRHU A PROSTŘEDÍ**

### **2.2.1 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ**

Podnikatelské prostředí v automobilovém průmyslu je poměrně dynamické v tom smyslu, že je náchylné na krize, které se silně podepisují na poptávce po automobilech. Společnost jakožto subdodavatel automobilek je bezprostředně závislá na jejich úspěchu. Nízká poptávky po hotových automobilech obsahujících společností vyráběných komponent se zákonitě odrazí také na nízké poptávce po těchto komponentech. Při poslední hospodářské krizi se do ztrát propadla většina světových automobilek. Kritickou situaci se některé státy snažily zachránit stimulacemi typu šrotovného. Neochota podnikatelů utrácet spolu omezeními ve jménu ekologie nahrává malým levným automobilům.

### **2.2.2 SEGMENTACE A VÝZKUM TRHU**

V automobilovém průmyslu se v posledních desetiletích uplatňuje trend sdružování do koncernů. Jednotlivým automobilkám sdruženým do koncernů zpravidla zůstává zachováno

jejich jméno. Ostatní záležitosti jsou však v rámci koncernu optimalizovány. V rámci koncernu Volkswagen se v současné době nacházejí významné evropské automobilky, ke kterým by byl v rámci spolupráce se skupinou Volkswagen jako celkem společnosti QCA Products přístup.

Součástí skupiny Volkswagen jsou v současné době tyto automobilky

- Volkswagen
- Audi
- *Bentley*
- *Bugatti*
- *Lamborghini*
- *Scania*
- *SEAT*
- *Škoda*

### 2.2.3 ANALÝZA KONKURENCE

*V současné době mezi významné dodavatele pro automobilový průmysl působící v České republice patří:*

- [AGC Automotive Czech](#)
- [Automotive Lighting: Jihlava, Střítež](#)
- MAHLE Behr: [Mnichovo Hradiště](#), [Ostrava](#)
- Benteler: [Liberec](#), [Jablonec nad Nisou](#), [Chrastava](#), [Rumburk](#), [Stráž nad Nisou](#)
- [Bosch: České Budějovice, Jihlava](#)
- Continental AG: [Adršpach](#), [Brandýs nad Labem](#), [Frenštát](#), [Jičín](#), [Otrokovice](#), [Trutnov](#)
- [Branco: Rakovník, Hradec nad Moravicí, Jablonec nad Nisou](#)
- [Cadence Innovation: Liberec](#)
- Denso: [Liberec](#)
- Dura: [Blatná](#), [Strakonice](#), [Kopřivnice](#)
- Faurecia: [Bakov nad Jizerou](#), [Mladá Boleslav](#), [Písek](#), [Karviná](#)
- [Halla Visteon Autopal: Nový Jičín, Hluk, Rychvald](#)
- Hella: [Mohelnice](#)
- [Johnson Controls: Česká Lípa, Stráž pod Ralskem, Roudnice nad Labem, Mladá Boleslav \(provozovny v Mladé Boleslavi, Benátkách nad Jizerou a Rychnovu nad Kněžnou\)](#)
- [TRW Automotive: Jablonec nad Nisou, Frýdlant, Mladá Boleslav, Brandýs nad Labem, Dačice](#)

- Valeo: [Rakovník](#), [Žebrák](#), [Humpolec](#)

#### 2.2.4 ANALÝZA PODNIKU

Oblast vývoje a inovací produktů souvisí především s dlouhodobým plánem výrobního programu. Důležitými impulsy pro vývoj a inovace produktů jsou analýzy trhu, konkurence a stávajícího výrobního programu. Všechny tyto činnosti by byly zajištěny prostřednictvím spolupráce se skupinou Volkswagen a společnosti by tedy na jejich cílené získávání nemusela již vynakládat tolik prostředků a času. Cílem vývoje výrobků je zajištění a zvýšení budoucích zisků prostřednictvím nových nebo zdokonalených výrobků.

Součástí vývoje a inovace produktů je

- a) aplikovaný výzkum
- b) inovace produktů
- c) inovace technologií
- d) realizace zkušebních programů

Aplikovaný výzkum by byl zajišťován v rámci spolupráce se skupinou Volkswagen, inovace produktů by probíhala postupně podle požadavku odběratele a k inovací technologií by případně docházelo následně, pokud by současná výrobní technologie byla pro požadované výstupy nedostačující.

## **2.3 NÁSTROJE ODBYTOVÉ POLITIKY**

### **2.3.1 PROCESY KOMUNIKACE MEZI PODNIKEM A ZÁKAZNÍKY**

#### **2.3.1.1 Reklama**

#### **2.3.1.2 Podpora prodeje**

#### **2.3.1.3 Public Relations**

Dnes je již kladen důraz nejen na ekologický provoz vozidel, ale také na ekologickou výrobu a ekologickou likvidaci samotných vozů a jejich komponent. Továrny jsou přísně právně regulovány a následně také kontrolovány v řadě oblastí, ať co do množství vzplodin vypouštěných do ovzduší, zněčištění vodních toků a půdy či množství a vlastností produkce odpadu. K ekologii šetrný subdodavatel je pro automobilky atraktivní z toho důvodu, že si mohou jeho ekologickou šetrnost přičíst k dobru při marketingu vlastního hotového výrobku v podobě automobilu, například uvedením, že bylo použito ekologicky šetrných a recyklovatelných komponentů.

### **2.3.2 DISTRIBUČNÍ PROCESY**

#### **2.3.2.1 Rozhodování o tvorbě distribučních cest a řízení distribuce**

### **2.3.3 PROCESY TVORBY CEN PODNIKOVÝCH PRODUKTŮ**

#### **2.3.3.1 Tvorba cenové politiky**

### **2.3.4 PRODEJ PRODUKTŮ A SLUŽEB**

### **2.3.5 SKLADOVÁNÍ HOTOVÝCH VÝROBKŮ**

### **2.3.6 PŘIJÍMÁNÍ OBJEDNÁVEK, VYŘIZOVÁNÍ ZAKÁZEK**

### **2.3.7 DOPRAVA**

## 3 Ekonomická funkce

Ekonomická funkce podniku plní zejména následující čtyři úkoly s cílem maximalizovat hodnotu podniku:

- Zajišťuje dostatečný kapitál a rozhoduje o jeho struktuře
- Rozhoduje o alokaci kapitálu do majetku
- Navrhuje rozdělení zisku
- Zajišťuje finanční stabilitu skrze plánování, analyzování a kontrolu hospodaření podniku.<sup>12</sup>

Za zjišťování stavu a plánování ekonomické a finanční funkce podniku je zodpovědný finanční ředitel. Všechny podnikové útvary s finančním ředitelem a jeho štábem spolupracují a poskytují mu potřebné údaje.

### 3.1 Finanční plánování a kontrola

#### 3.1.1 Sestavení finanční strategie

Finanční strategie podniku vychází ze strategické vize podniku jako celku a je s ní v souladu. Je sestavována metodou protisměrného plánování a rozpočtování. Finanční ředitel navrhne v souladu s celkovou strategií společnosti hlavní plánované cíle a následně jednotlivé podnikové útvary tyto cíle konkretizují. Finanční ředitel veškeré návrhy sumarizuje, projedná s útvary a předá k projednání s vedením a vlastníky. Po jejich schválení se strategie stává závaznou.<sup>13</sup> Díky tomuto postupu je zajištěno, že jsou jednotlivé útvary zainteresovány na plnění stanovených cílů.

#### 3.1.2 Definování finančních cílů

Finanční cíle budou každý rok podrobeny revizi s ohledem na plánovaný budoucí rozvoj společnosti a její strategický plán. Navrhuje je finanční ředitel a následně je schvaluje vrcholový management.

Finanční cíle jsou stanoveny na několika úrovních, kdy cíle nižší úrovně vždy směřují k naplnění cílů úrovně vyšší.

Strategické finanční cíle společnosti:

---

<sup>12</sup> Synek M. a spol. *Podniková ekonomika*. 5. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 243.

<sup>13</sup> Hradecký M., Lanča J., Šiška L. *Manažerské účetnictví*. Praha: GradaPublishing, 2008, s. 142 – 3.

- Udržení a další zvyšování rentability kapitálu, jenž je měřen ukazatelem ROE – ročně minimálně o 12 %.
- Přiměřená finanční stabilita vyjádřená poměrem vlastních a cizích zdrojů – vlastní zdroje by měly mírně převyšovat zdroje cizí.
- Efektivní investování do majetku firmy.

Taktické a operativní finanční cíle:

- Udržení a růst tržeb společnosti ročně minimálně o 6 %.
- Udržení a růst zisku minimálně o
- Zajištění přiměřené likvidity.

**Tabulka 1: Finanční cíle společnost QCA Products**

Strategické cíle:	Ukazatel	Vývoj	Úroveň
Rentabilita kapitálu	ROE	růst	min. 6 % ročně
Finanční stabilita - poměr vlastních a cizích zdrojů	Vlastní zdroje	stabilní	> 50 %
Efektivní investování			
Taktické a operativní cíle:	Ukazatel	Vývoj	Úroveň
Tržby		růst	min. 6 % ročně
Zisk		růst	
Likvidita		stabilita	

*Zdroj: autorka*

### 3.1.3 Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování

Strategický plán je sestavován na období 5 let formou klouzavého rozpočtu v podobě zjednodušených výkazů účetní závěrky za celý podnik. Proces plánování bude zahájen vždy v 2. měsíci roku předcházejícího tak, aby do 6. měsíce roku předcházejícího byl strategický plán schválen vedením společnosti. Průběžně každý rok budou aktualizovány odhady na základě informací dodaných vedoucími funkčními oblastí:

- odhady hodnotových dopadů změn výrobního programu – zodpovědné útvary výroba a výzkum a vývoj;
- odhady cen a objemů prodeje podle zákazníků – zodpovědný obchodní útvar;
- odhady provozních nákladů a investic – zodpovědný technický útvar;
- odhady mzdových nákladů – zodpovědný personální útvar.

Na strategické plány navazují krátkodobé (operativní) plány, které konkretizují údaje prvního roku strategického plánu. Podrobně budou rozpočtovány údaje pro jednotlivé měsíce jak za celý podnik, tak za jednotlivá střediska. Společnost bude stanovovat úkoly buď formou pevného rozpočtu, nebo formou pružného rozpočtu v závislosti na tom, zda jsou náklady střediska závislé na úrovni jeho aktivity: pro správní střediska bude stanovován pevný rozpočet, pro výrobní, obslužná a pomocná střediska bude stanovován rozpočet pružný.

Každý rok budou sestaven:

- hlavní podnikový rozpočet tvořený rozpočetní výsledovkou, rozpočetní rozvahou a rozpočtem peněžních toků;
- rozpočty režijních nákladů středisek.

Proces stanovení rozpočtů je realizován metodou protisměrného plánování. Vždy v 7. měsíci finanční ředitel předloží návrh rozpočtu pro příští rok vedoucím jednotlivých středisek. Následuje vyjednávání a rozpočet bude schválen během 11. měsíce.<sup>14</sup>

### **3.1.4 Kontrola realizace finančních cílů a hodnocení výkonnosti**

Cílem finanční kontroly je porovnání plánovaného a skutečného stavu a zjištění rozdílů a jejich příčin. Kontrola je realizována porovnáním rozpočtů se skutečným vývojem. Na plnění stanovených cílů jsou pracovníci hmotně zainteresováni – výše odchylek je provázána s odměňováním formou prémie.

Kontrola je rozdělena na dvě části: zaprvé, na kontrolu rozpočtu režijních nákladů středisek, a zadruhé, na kontrolu hlavního podnikového rozpočtu.

Kontrola plnění rozpočtu režijních nákladů středisek bude prováděna na měsíční bázi. Za vyčíslení výše odchylek a zjištění jejich příčin je zodpovědný finanční ředitel a předkládá je vedení společnosti vždy do 15. dne následujícího měsíce. Informace o skutečném průběhu nákladů se zjišťují z nákladového účetnictví. V případě správních středisek jsou odchylky vypočteny prostým srovnáním výše skutečných režijních nákladů s pevným rozpočtem. U výrobních, obslužných a pomocných středisek jsou odchylky vypočteny srovnáním skutečnosti s pružným rozpočtem přepočteným na skutečný objem vytižení střediska. To umožní oddělit odchylky dle kritéria zodpovědnosti střediska na odchylky variabilních

---

<sup>14</sup>Tamtéž, s. 126 – 143.



režijních nákladů, které jsou spíše ovlivnitelné manažerem střediska, a odchylky fixních režijních nákladů, jejichž ovlivnění je mimo pravomoc manažera střediska.

Kontrola hlavního podnikového rozpočtu bude prováděna na měsíční bázi, navíc si vedení může vyžádat i adhoc kontroly. Zjišťuje se celková odchylka mezi provozním výsledkem hospodaření a standardním (plánovaným) výsledkem hospodaření. Pro zjištění příčin vzniku se celková odchylka rozdělí na cenovou odchylku ziskové marže vzniklou rozdílem skutečně realizované prodejní ceny a plánované ceny, na množstevní odchylku ziskové marže vzniklou rozdílem skutečně prodaného množství a plánovaného množství a na odchylky nákladů dle typů nákladů vzniklé rozdílem mezi plánovanými a skutečnými náklady. Finanční ředitel předkládá analýzu odchylek vedení společnosti vždy do 15. dne následujícího měsíce.

Hodnocení výkonnosti společnosti:

## **3.2 Řízení vnějších finančních vztahů**

## **3.3 Řízení vnitřních finančních vztahů**

### **3.3.1 Stanovení norem financování**

### **3.3.2 Finanční řízení složek pracovního kapitálu**

### **3.3.3 Analýzy investičních projektů**

### **3.3.4 Operativní a strategické řízení nákladů a zisku**

### **3.3.5 Politika rozdělování výsledků hospodaření**

## **3.4 Koncepce podnikového účetnictví**

- Účetnictví dle zákona
- Nákladové účetnictví

## **4 Zásobovací funkce**

### **4.1 Nákupní oddělení v systému řízení společnosti**

Nákupní oddělení společnosti QCA Products zajišťuje suroviny vstupující do výroby, obalové materiály související s logistikou a režijní komodity. Pořizování a obnovu dlouhodobého majetku (hmotného a nehmotného) zajišťuje technická funkce, pořizování dlouhodobého finančního majetku probíhá v režii ekonomického oddělení společnosti.

Nákupní oddělení ve společnosti QCA Products, rozdělené do dvou divizí, je zčásti centralizované. Centrální nákup společný pro obě divize obstarává strategické suroviny pro výrobu v obou divizích a zároveň suroviny společné pro obě divize. Další funkcí zásobování je řízení a optimalizace skladování. Poslední hlavní funkcí centrálního nákupu je strategie a plánování dopravy včetně obalové politiky.

Každá divize má ve své struktuře nákupní oddělení, které obstarává zbylé komodity.

### **4.2 Členění nakupovaných komodit**

Suroviny vstupující do výroby jsou členěny do skupin na základě ABC, XYZ analýzy.<sup>15</sup>

Nejdůležitější skupinou komodit jsou komodity AX, tedy komodity zásadní pro výrobu s vysokou spotřebou bez velkých výkyvů spotřeby. Komodity AY s vysokou spotřebou a velkými výkyvy, jsou stejně jako komodity skupiny A nakupovány centrálně. Komodity skupiny C jsou nakupovány jednotlivými útvary v rámci divizí. Nákup produktů skupiny B je dělen dle jednotlivých komodit.

- Pravidla pro dělení:

### **4.3 Plánování nákupu**

Strategické plány obsahují k jednotlivým komoditám dané dodavatele, množství a hrubý rozvrh dodacích lhůt. Přesné plánování dodacích lhůt probíhá na úrovni taktických a operativních plánů. Strategické plány se také zabývají optimalizací nákupních množství a minimalizací nákladů operativní plány vyhlazují vyvstálé problémy.

---

<sup>15</sup>

#### **4.3.1 Systémy nákupu jednotlivých surovin**

#### **4.3.2 Optimalizace nákupu spotřebovávaných komodit**

#### **4.3.3 Řízení rizika**

- Diverzifikace dodavatelů
- Pojistné zásoby
- Smlouvy

### **4.4 Proces nákupu**

#### **4.4.1 Stanovení potřeby nákupu**

#### **4.4.2 Příprava nákupu**

- Stanovení požadavků na dodavatele
- Vytipování potencionálních dodavatelů
- Určení kritérií
- Analýza trhu

#### **4.4.3 Výběrová řízení**

- Podmínky k přizvání do výběrového řízení
- Lhůty pro zpracování nabídek a doložení požadovaných dokumentů
- Vyhodnocení
- Termíny pro uzavírání smluv
- Hodnocení dodavatelů

#### **4.4.4 Řízení kvality**

- Systém vstupní kontroly

#### **4.4.5 Kontrola**

Kontrola efektivnosti nákupu je prováděna oddělením controllingu.

## **4.5 Řízení skladování**

Úkolem skladování ve společnosti je minimalizace rizika spojené s výpadkem zásob ve výrobním řetězci a na druhé straně minimalizace skladových zásob vedoucí k zefektivnění celého procesu nákupu a minimalizace hodnot tzv. „mrtvých peněz“ uložených v zásobách.

### **4.5.1 Druhy skladů**

- Vstupní sklady
- Sklady potřebné pro výrobu
- Výstupní sklady

### **4.5.2 Systém skladování**

### **4.5.3 Optimalizace**

## **4.6 Logistika**

### **4.6.1 Strategie dopravy**

### **4.6.2 Plánování dopravy**

### **4.6.3 Vnitropodniková doprava**

### **4.6.4 Obaly**

## 5 Personální funkce

### 5.1 Personálna agenda

Pri formulovaní a realizácii personálnej politiky je potreba postupovať v nasledujúcich krokoch:

Pochopiť podnikovú kultúru a jej hodnoty

Analyzovať existujúcu politiku

Analyzovať vonkajšie vplyvy

Vyhodnotiť všetky oblasti, kde je potrebná nová politika

Zistiť názory managerov

Zistiť názory pracovníkov na politiku ľudských zdrojov

Analyzovať získané informácie a pripraviť návrh

Pri plánovaní potrebného množstva pracovníkov musí podnik vziať v úvahu radu vnútorných a vonkajších faktorov.

Vnútorné:

Plán obratu a výkon

Organizácia firmy a organizácia práce

Používaná technológia

Stupeň automatizácie

Dosahovaná produktivita

Vonkajšie

Obmedzenia dané zákonníkom práce

Rozne ekonomické obmedzenia, e.g. minimálne mzdy

Situácia na trhu práce

Úroveň kvalifikácie pracovníkov, celková kultúrna úroveň národa<sup>16</sup>

Formy získavania nových zamestnancov:

Úrad práce

Využitie osobných známostí

Inzeráty a reklamy publikované v novinách a časopisoch, rádiu, televízii

Spolupráca so školami

Partnerské alebo známe firmy

Poradenské firmy-personálne agentúry

## 5.2 Pracovne-právna agenda

### 5.2.1 Vznik pracovného pomeru

Zamestnávateľ v pracovnej zmluve, ktorú so zamestnancom uzavrie písomne pred vznikom pracovného pomeru zjedná:

-deň nástupu do práce

-miesto výkonu práce

-dĺžku pracovného pomeru

-dĺžku pracovnej doby

Mzdové zaradenie sa stanoví v samostatnom výmere, najneskor v deň nástupu do práce.

---

<sup>16</sup>VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5

## **5.3 Hodnotenie pracovníkov**

### **5.3.1 Mzdový a sociálny systém**

#### **5.3.1.1 Základná zložka**

Základná zložka má podobu buď zmluvnej mesačnej mzdy alebo hodinovej mzdy. Mesačným platom sú platení pracovníci managementu, hodinovou mzdou pracovníci delnických profesií.

#### **5.3.1.2 Príplatky**

Za prácu v sobotu a nedeľu a sviatok

Príplatok za sobotu a nedeľu 100% priemerneho hodinového zárobku

Príplatok za sviatok 100%

Príplatok za sviatok v sobotu, nedeľu 110%

Za smeny

Príplatok za poobednú smenu 15Kč na hodinu

Príplatok za prácu v nočnej smene 30Kč na hodinu

#### **5.3.1.3 Prémie**

Odmena za odpracované dni – štvrtročný bonus

Zamestnancom, ktorí v kalendárnom štvrtroku 2014 odpracujú zamestnávateľom stanovené pracovné dni:

- I. štvrtrok: 62,5 pracovných dní,
- II. štvrtrok: 61,5 pracovných dní,
- III. štvrtrok: 65,5 pracovných dní,
- IV. štvrtrok: 60,5 pracovných dní

#### **5.3.1.4 Odmeny**

Odmena za riadenie vozidla vrámci služobnej cesty vovýške priemerného zárobku za takto odpracovanú dobu nad rámec jeho pracovnej doby.

#### **5.3.1.5 Trinásty plat**

Zamestnávateľ môže poskytnúť trinásty plat až do výšky 35% priemerného zárobku.

Trinásty plat obdržia iba zamestnanci, ktorí nastúpili najneskor 31.1.2014

#### **5.3.1.6 1.3.2 Zdravotní péče o pracovníky**

#### **5.3.1.7 Vyčlenenie finančných prostriedkov**

Zamestnávateľ vytvorí na účely sociálnych potrieb pracovníkov závodného fondu. Čerpanie musí mať povahu služieb (koncerty, vstupenky na hrady, fitness centrum, masáže). Nie je možné využiť tieto prostriedky na kúpu predmetov.

#### **5.3.1.8 Závodné stravovanie**

Zamestnávateľ uhradí na vrub svojich nákladov príspevok z ceny jedného jedla vovýške max. 50% ďalšieho príspevku z sociálneho fondu.



## 6 Technická funkce

Funkce podniku zajišťující chod společnosti po technické stránce. Zabezpečování plynulého chodu zajišťují dva útvary společnosti. Oddělení Technické správy budov a majetku se stará o stav a hospodaření technického zázemí, budov a ostatního majetku. IT oddělení zabezpečuje bezpečný chod interního systému a procesů, podporu a správu zabezpečovacích zařízení, podporují kontrolu a chod společnosti v rámci informačních technologií. Oddělení úzce spolupracují s finančním oddělením, které schvaluje a upravuje některé návrhy, které jsou předkládány ke schválení vedení společnosti.

### 6.1 Pořizování hmotných investic

- Plánování a realizace hmotných investic v návaznosti na plánovaný rozvoj podniku – bude **upřesněno v návaznosti na ekonomický a výrobní plán;**
- proces schvalování investic v podniku

### 6.2 Správa a evidence dlouhodobého majetku

Dokumentace majetku, která osvědčuje existenci, výskyt, ochranu a ocenění majetku v podniku je především:

- a) Prvotní dokumentace (popis a identifikační údaje majetku, datum pořízení, dodavatel, datum uvedení do provozu)
- b) Evidenční číslo
- c) Protokoly – převímací, zařazovací a vyřazovací
- d) Operativní, syntetické a analytické evidence

Správa majetku spadá pod Oddělení Technické správy budov a majetku, která vede evidenci osob, které majetek využívají a osob odpovědných za správu svěřeného majetku. Evidence a správa majetku je definována **Směrnicí k nakládání s majetkem.**

### 6.2.1 Analytická evidence

Analytická evidence je součástí finančního účetnictví a je vedena v souladu s ustanovením účtové osnovy a postupů účtování. Analytickou evidenci vede finanční oddělení, na základě závazného členění na analytických účtech dle právních předpisů a dle vlastních potřeb podniku.

### 6.2.2 Operativní evidence

Operativní evidence podle jednotlivých složek dlouhodobého majetku, slouží k jeho identifikaci, zejména obsahuje název nebo popis majetku, popř. číselné označení, umístění, datum a způsob jeho pořízení a uvedení do užívání (zařazení) na účet účtové skupiny, ocenění, údaje o zvoleném postupu účetního a daňového odpisování, sazby účetních a daňových odpisů, částky účetních a daňových odpisů za zdaňovací období, datum a způsob vyřazení, zůstatkovou cenu, výši provedených opravek a výši dotace (transferů).

Operativní evidence má za úkol napomáhat řádné správě a ochraně jednotlivých součástí majetku, podávat zprávu o stavu a pohybu součástí majetku, z hlediska umístění majetku, řádném využívání a údržbě, jakož i o osobách, které za ně nesou odpovědnost. Dalším nedílným úkolem operativní evidence poskytuje spolehlivé podklady pro potřeby řízení, plánování, účetnictví, statistiku, rozborů a kontrolní činnost na úseku technické správy budov a majetku.

- Inventarizační zprávy
- Elektronická forma kontroly a evidence dlouhodobého majetku, vnitropodnikový software

## 6.3 Údržby a opravy dlouhodobého majetku

- oddělení údržby, míra opotřebení dl. majetku, stav oprav
- „ÚDRŽBA“ - počet zaměstnanců a funkce

## **6.4 Prodej dlouhodobého majetku**

Dlouhodobý majetek, který je určen k prodeji vzhledem ke stáří, využitelnosti, či rozhodnutím vedení společnosti, zajišťuje Oddělení správy majetku ve spolupráci s finančním oddělením. Finanční oddělení zaznamená odpis prodávaného majetku. Prodej majetku zajišťuje vedoucí oddělení na základě schváleného návrhu finančním ředitelem společnosti.

Postup při prodeji dlouhodobého majetku upravuje interní **Směrnice k nakládání s majetkem**, která mimo jiné definuje:

- a) Návaznost na právní předpisy, interní předpisy a ostatní dokumenty
- b) Vymezení a evidence majetku
- c) Evidence zásob
- d) Oceňování majetku
- e) Hospodaření s majetkem
- f) Zvláštní ustanovení
- g) Účinnost

## **6.5 Organizační struktura jednotlivých oddělení**

## **6.6 Popis správy jednotlivých oddělení (viz bod 1)**

## **6.7 Předpisy pro oblast technické funkce (směrnice)**

## 7 Správní funkce

### 7.1 Corporate governance (řízení a správa společnosti)

#### 7.1.1 Řešení mocenských vztahů a odpovědnost řídicích orgánů

Společnost má obvyklou strukturu vnitřních orgánů, tedy valnou hromadu jakožto nejvyšší orgán společnosti, dozorčí radu plnící funkci kontrolního orgánu společnosti a jednatele, kteří za společnost jednají navenek. Kompetence těchto orgánů se řídí zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, není-li zde, potažmo ve společenské smlouvě, stanoveno jinak. Práva a povinnosti jednatelů, stejně jako členů dozorčí rady upravuje smlouva o výkonu funkce.

Každodenní vnitřní agenda společnosti je pak realizována vrcholným managementem, který má tu kterou oblast ve své působnosti. Vrcholný management se zodpovídá jednatelům. Kompetence těchto orgánů vyplývají z organizačního řádu a z jednotlivých smluv těmito vrcholnými pracovníky.

#### 7.1.2 Realizace práv společníků

Společníci svá práva realizují především na valné hromadě společnosti. Zažádat o zařazení bodu na valnou hromadu mohou v přiměřené době před jejím vyhlášením jednatelem společnosti, případně se souhlasem ostatních společníků také na samotné valné hromadě.

Společníci mohou vůči jednatelům uplatnit také své právo na informace.<sup>17</sup> V zásadě není důvod, proč toto právo neuplatňovat také vůči dozorčí radě.

#### 7.1.3 Vztahy k zainteresovaným subjektům

Finanční a jiné povahově zásadní vztahy se zaměstnanci řeší společnost zásadně smírnou cestou v mediačním řízení.

#### 7.1.4 Procesy zveřejňování informací

Zveřejňování informací vůči třetím osobám by mělo probíhat minimálně v rozsahu údajů uvedených ve výroční zprávě, které budou dostupné jak na internetových stránkách společnosti<sup>18</sup>, tak také ve Sbírce listin v obchodním rejstříku. Jednotlivé fáze tvorby výroční zprávy by měly být předány vedoucím pracovníkům k připomínkování. Odpovědnou osobou za zpracování výroční zprávy je **KDO**.

<sup>17</sup> § 155 a § 156 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

<sup>18</sup> Další informace povinně zveřejňované na internetových stránkách společnosti ukládá např. § 7 a § 79 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Vnitropodnikové předpisy by měly být zveřejňovány na elektronicky trvale dostupném místě (elektronická nástěnka) a dále ve spisovně. O jejich vyhlášení by měli být všichni pracovníci informováni prostřednictvím hromadných e-mailů a dotčení pracovníci proškoleni na školeních probíhajících v přiměřených intervalech.

## **7.2 Organizace, plánování a kontrola**

### **7.2.1 Sestavení podnikové strategie**

### **7.2.2 Tvorba organizačních struktur**

### **7.2.3 Tvorba podnikové dokumentace**

### **7.2.4 Kontrola realizace podnikových záměrů**

## **7.3 Správní činnosti**

### **7.3.1 Vztah k životnímu prostředí**

Vztah k životnímu prostředí by měl deklarovat Etický kodex společnosti a měl by být také aktivně prosazován.

Ve výrobním procesu tento vztah představuje vázanost postupů na mezinárodní standardy a technické normy.

Pro ekologizaci provozu využívá podnik především dotací z fondů Evropské unie a z jiných veřejných prostředků. Projekty ekologizace provozu schvaluje valná hromada. Právní oddělení následně vypomáhá s vypracováním již konkrétních žádostí o dotace.

### **7.3.2 Právní služba**

Právní poradenství týkající se přímo společnosti<sup>19</sup> poskytuje právní oddělení. Jedná se tedy především o oblasti týkající se práva obchodních společností, práva pracovního a práva obchodního, respektive občanského. V otázkách práva správního bude záležet na znalostech právního oddělení.

Ve specifitějších oblastech veřejného práva je vhodné využívat smluvně zajištěných právních služeb advokátní kanceláře. To stejné platí také pro řízení soudní, kde lze předpokládat, že v jeho pozdějších fázích bude potřeba právního zastoupení advokátem.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Za právní poradenství týkající se přímo společnosti nelze považovat právní poradenství pro zaměstnance. K tomuto by bylo potřeba smluvně zajistit služby právníka (např. v omezeném rozsahu 2 hodiny týdně).

<sup>20</sup> V případě vymáhání pohledávek z obchodních vztahů až do fáze podání odporu či nařízení jednání není služeb advokátní kanceláře potřeba. Tuto agendu by tedy mělo taktéž zajišťovat právní oddělení.

Součástí právní služby by měl být i legislativní monitoring, který v závislosti na nové právní úpravě, bude předkládat doporučení vedoucím vrcholných orgánů k aktualizaci smluv či vnitropodnikových předpisů.

### **7.3.3 Agendy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany**

Tuto agendu ve společnosti zajišťuje zvláštní štábní útvar a vedoucí zaměstnanci jednotlivých divizí, resp. pracovních týmů.

Koncepční řešení bezpečnosti práce, stejně jako zpracování bezpečnostních řádů, pravidel a zajištění školení pro pracovníky má na starost bezpečnostní garant. Realizaci jeho pokynů pak zajišťují vedoucí zaměstnanci.<sup>21</sup>

Za požární ochranu zodpovídá pouze jeden smluvně zajištěný odborný garant, jehož pokyny zajišťují opět vedoucí zaměstnanci.

### **7.3.4 Pojistná agenda**

Pojistná agenda je centralizována a prováděna v rámci automatizovaného systému, který kontroluje platnost a účinnost jednotlivých smluv o pojištění. V přiměřených intervalech v závislosti na právní úpravě a konci účinnosti jednotlivých smluv se pak bude provádět dílčí audit pojišťovacím makléřem, který doporučí další postup ohledně těchto pojišťovacích vztahů.

### **7.3.5 Spisová a archivní služby**

Spisovou a archivní službu upravují Pokyny pro spisovou a archivní službu a dále skartační řád. Tyto dokumenty jsou vydávány jednateli a mají povahu vnitropodnikového předpisu.

Veškeré písemnosti, které mají být odeslány ze společnosti, procházejí přes podatelnu společnosti. Ta zajišťuje také vedení knihy odeslané a přijaté pošty, a to včetně její elektronické podoby.

Všechny fyzické dokumenty jsou vedeny v centrální spisovně, případně v archivu společnosti. Stejně tak jsou dokumenty vedeny v elektronické verzi tak, aby k nim měli pracovníci online přístup. Přístup k některým dokumentům může být omezen (osobní údaje pracovníků, obchodní tajemství, apod.). Dokumenty se vedou v centrální spisovně po dobu 5 let od jejich vytvoření, nepožaduje-li zákon či skartační řád jinou dobu evidence. V případě, že jsou dokumenty prohlášeny za archiválie, přechází režim jejich evidence pod působnost archivní služby.

---

<sup>21</sup> § 101 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů