

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA
OLOMOUC**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rok 2014

Zuzana Štěpánková

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav ekonomie

Zuzana Štěpánková

Proces plánování ve společnosti OP papírna, s.r.o.

Budgeting Process in OP papírna, s.r.o. company

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že se odevzdaná tištěná verze bakalářské práce shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala, firmě OP papírna, s.r.o. za poskytnuté informace a materiály, které byly potřebné k mé bakalářské práci. Rovněž bych chtěla poděkovat mému vedoucímu práce panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D., který mi poskytl potřebné konzultace a vedení bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	3
1 PLÁNOVÁNÍ	4
1.1 Druhy plánů.....	4
1.2 Postup plánování	5
1.3 Vymezení a klasifikace plánů	6
1.3.1 Plán	6
1.3.2 Zhodnocení podmínek realizace plánů.....	9
1.4 Cíle a kritéria plnění plánů.....	10
1.4.1 Cíl	12
2 PLÁNOVÁNÍ PRODEJE.....	13
2.1 Tvorba strategie a plánování prodeje	14
3 PRODEJ	15
3.1 Podpora prodeje	15
3.1.1 Zaměření na konečného spotřebitele	16
3.1.2 Zaměření na prodejce	17
3.1.3 Zaměření na firmu	17
4 VÝNOSY, NÁKLADY A FORWARDOVÁ SAZBA	19
4.1 Výnosy	19
4.2 Náklady	19
4.2.1 Variabilní a fixní náklady	20
4.3 Forwardová sazba.....	20
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI OP PAPÍRNA, S.R.O. A JEJÍ HISTORIE... 21	
5.1 Historie.....	22
5.2 Produkty společnosti OP papírna	23
6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU	25
7 PLÁNOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI OP PAPÍRNA, S.R.O.	27

7.1 Předpokládaný rozpočet společnosti OP papírna, s.r.o. na rok 2014.....	28
7.2 Plánovaný směnný kurz na rok 2015 a skutečnost v roce 2014.....	28
7.3 Úroková sazba.....	30
8 PLÁNOVANÝ PRODEJ VÝROBKŮ NA ROK 2014 A 2015.....	32
8.1 Prodej ve společnosti OP papírna, s.r.o.....	34
9 PLÁNOVANÉ HRUBÉ TRŽBY VE SPOLEČNOSTI OP PAPIRNA, S.R.O. NA ROK 2014 A 2015.....	36
10 NÁKLADY SPOJENÉ S VÝROBOU PRODUKTŮ SPOLEČNOSTI OP PAPIRNA, S.R.O. 2014 A PLÁN NA ROK 2015.....	38
10.1 Plánované náklady na mzdy v roce 2014 a plán na rok 2015	38
10.2 Náklady na materiál a jiné služby spojené s výrobou	40
10.3 Energetické náklady	41
SHRNUTÍ A NÁVRHY OPATŘENÍ.....	43
ZÁVĚR	47
ANOTACE	49
Seznam použité literatury	51
Seznam obrázků.....	53
Seznam tabulek	54
Seznam grafů.....	55
Seznam příloh.....	56
PŘÍLOHA.....	57
Druhy cigaretových výrobků	57

ÚVOD

Papírenský průmysl tvoří podstatnou část světového trhu s dlouholetou tradicí. Papírenské produkty se využívají v mnoha dalších oborech zpracovatelského průmyslu. Například se používají v podobě obalového materiálu, v tabákovém průmyslu, ve zdravotnictví a v mnoha dalších průmyslových oblastech.

Velký význam pro společnost OP papírna, s.r.o. má export produktů. Společnost je rakouskou firmou a víc jak 95% výrobků, které společnost vyrábí, je rozváženo po celém světě.

Pro společnost se striktně stanovenými cíly je kvalitní plánování významnou složkou managementu. Hlavním cílem OP papírny je prodat svoje výrobky a generovat co největší zisk z prodeje. Společnost v roce 2013 dosáhla zisku více jak 382 mil. Kč.

V kapitole plánování jsou popsány druhy plánů, jejich úkoly, hodnocení a cíle, kterých by mělo být při plánování dosaženo. V dalších dvou kapitolách jsou popsány plány prodeje a prodej. Prodej zahrnuje zaměření na prodejce, na firmu a na konečného spotřebitele. Dále jsou popsány teorie výnosů, nákladů a forwardových sazeb. Tyto jednotlivé kapitoly jsou podrobněji zpracovány jak v teoretické, tak i v praktické části této práce dle skutečného využití v praxi dané společnosti.

Předmětem mého průzkumu je metoda plánování, druhy vyráběných produktů, výnosy a náklady společnosti a jejich plán prodeje na rok 2014 a 2015.

Cílem této práce je analyzovat a optimalizovat postup plánování ve společnosti OP papírna, s.r.o.. Určím, jaké bude mít společnost plánované náklady, výdaje a hrubé tržby v roce 2014 a 2015.

V praktické části mé práce jsem použila metody zhodnocení, analýzu, dedukci a komparaci, kde popisují hrubé tržby, náklady, výnosy a objem prodaných produktů společnosti na rok 2014 a 2015.

1 PLÁNOVÁNÍ

„ Plánování je první z pěti uvedených sekvenčních manažerských funkcí. Jde o činnost, jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů. Další výklad charakterizuje poslání plánů, jejich rozmanitost a klasifikaci, způsoby stanovení cílů plánů a kritéria jejich plnění. Vysvětluje principy vytváření plánovacích soustav v organizaci, jejich dimenze a cílové sladění i přístupy k stanovení časových horizontů plánů.“¹

„ Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme a tím, kam chceme jít.“²

1.1 Druhy plánů

Druhy plánů členíme do tří skupin:

Strategické plány - neboli dlouhodobé. Délka plánovacího období je 5 a více let. Jde obvykle o komplexní plány, které zahrnují celou činnost uvažované organizační jednotky. Jsou sestavovány na vrcholové úrovni a na delší časový horizont, který může být dále členěn do jednotlivých časových úseků. Rozkladem strategického plánu vzniká soustava taktických plánů.³

Taktické plány – směřují k uskutečňování strategických cílů. Dochází při nich ke specifikaci a konkretizaci cílů, způsobů a prostředků k jejich dosažení. Odpovídají mu operační plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních jednotek.⁴

Operativní plány – jsou sestavovány na čtvrtletí, popř. i kratší časové úseky, měsíce, týdny, dny, směny. Při přípravě operativních plánů jsou respektovány záměry taktických plánů, při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích. Vypracování operativních plánů je záležitostí středního managementu, v případě denních směnných plánů managementu první linie.

¹ VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 74.

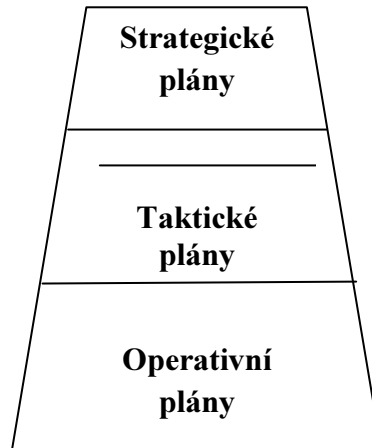
² VEBER, a kol., *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*, s. 100.

³ VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 82.

⁴ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, s. 51.

Vypracování operativních plánů představuje obvykle dobře strukturovaný rozhodovací problém, takže se pro vypracování operativních plánů obvykle využívá standardních počítačových programů.⁵

Obrázek nám popisuje jednotlivé druhy plánů, tak jak jdou po sobě.



Obr. 1: Vertikální uspořádání základních typů plánů organizace⁶

1.2 Postup plánování

Při plánování musí manažeři rozhodnout o sortimentu, použitých materiálech a výrobním postupu. Způsob plánování zahrnuje odpověď na pět klíčových otázek:

- 1) Kde jsme teď?
- 2) Kam se chceme dostat?
- 3) Jak se tam dostaneme?
- 4) Co je k tomu potřeba?
- 5) Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?⁷

⁵ VEBER, J., a kol., *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*, s. 110.

⁶ VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 82.

⁷ Srov. CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, s. 5

1.3 Vymezení a klasifikace plánů

Plán může mít řadu způsobů vyjádření, např. formální dokument schválený vedením organizace, počítačově uchovávaný soubor údajů, záměr v hlavě vedoucího pracovníka, ústní domluva členů pracovního týmu atd.⁸

Plánem se rozumí záměr, který má tyto požadavky:

- na dosažení účelu (poslání, cílů, úkolů) řízeného procesu nebo činnosti organizační jednotky (např. firmy, instituce, spolku ... jednotlivce),
- ve stanoveném čase (časový horizont plánu, popř. v členění na dílčí časové úseky),
- na požadované úrovni (měřítko plnění plánu, resp. parametry cílů).

Klíčovými body pro zadání a následně i plnění plánu jsou jeho cíle, postupy a zdrojové předpoklady jejich dosažení, měřítko kontroly a hodnocení dosažených výsledků. Plánování je jedním z podstatných východisek úspěšné podnikatelské činnosti.⁹

1.3.1 Plán

Plán poskytuje správnou cestu vymezením postupů, aktiv, opatření k dosažení stanovených cílů. Součástí plánu by mělo být i stanovení struktury, rozsahu zdrojů a určení časového rozdělení provedení plánu. Někdy se používá místo pojmu „plán“ termín „program“.¹⁰

⁸ Srov. CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, s. 53.

⁹ VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 75.

¹⁰ Srov. VEBER, J., a kol., *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*, s. 100.

Existuje velká řada různých klasifikací plánů:

- a) **Šíře záběru, resp. komplexnosti** – určuje, do jaké míry se plánování či plány týkají organizační jednotky jako celku a do jaké míry jen její částí. Nejširší záběr a zároveň nejobecnější vyjádření má zpravidla tzv. poslání neboli mise organizační jednotky. Nejužší záběr a zároveň nejkonkrétnější vyjádření mívá plán dílčí činnosti.
- b) **Funkcionální oblasti** – jsou chápány ve spojení s rozdílnou obsahovou náplní prováděných činností. Za základní se obvykle považují:
- **výroba**, dále členěná na hlavní, vedlejší, pomocnou, atd.,
 - **zdrojové zajištění**, popř. dále členěné na zajištění kapitálu, lidí, materiálu, subdodávek, ploch, strojů atd.,
 - **prodej**, členěný podle výrobků a služeb,
 - **finanční výsledky**.
- c) **Organizačně-správní hlediska** se týkají např. teritoriálního rozmístění dílčích organizačních jednotek, jejich účelového určení apod.
- d) **Doba trvání, resp. časový horizont realizace** je hlediskem časovým. Jde o škálu počínající dlouhodobými plány přes střednědobé, krátkodobé a končící, až např. adaptivním plánováním v reálném čase při přímém řízení technologických procesů.¹¹

Výše uvedená hlediska pro charakteristiku plánu se užívají souběžně. V praxi existují i další členění, která se však s již uvedenou klasifikací více či méně překrývají. Například v české podnikové praxi se využívají klasifikační hlediska plánů podle:

- hierarchické úrovně organizační jednotky (např. plán podniku, divize, závodu, provozu, dílny apod.),
- věcné, resp. obsahové náplně plánu organizačního celku (např. plán útvaru technické přípravy výroby, zásobování, marketingu, finanční apod.),

¹¹ VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management*, s. 76.

- poslání, resp. účelu plánu (např. plány získání úvěru, mezd a platů, produktivity práce apod.),
- časového úseku, resp. horizontu plánu (např. plán dlouhodobý, střednědobý, krátkodobý, operativní).¹²

Pro tvorbu a realizaci každého plánu je nutné zajistit:

1. **Analýzu** – výchozí situace (včetně podstatné minulosti, přítomnosti a reálného výhledu), a to jako startovacího můstku ke splnění cílů a záměrů plánu.
2. **Rozhodování** – o volbě některého z přístupných postupů (scénářů) za definitivní plán.
3. **Implementace** – resp. postupnou realizaci plánu v konkrétních, často i měnících se podmínkách, na které musí příslušný manažer umět reagovat účelnými změnami a koordinací změněného souboru činností zahrnutých v plánu i ve vazbách na ostatní manažerské funkce.¹³

Uplatnění paralelních manažerských funkcí v procesu plánování je obecným základem postupu sestavení a realizaci plánu. Vyjadřuje ho následnost „**identifikace příležitosti či potřeby – stanovení cílů – zvážení předpokladů a ověření reálnosti („přípustnosti“)** – vypracování scénářů přípustných plánů – výběr scénáře – dořešení návazností na ostatní plány – plnění a jeho průběžné hodnocení – změny plánu – výsledné vyhodnocení“.¹⁴

Dobré plánování by mělo být zároveň cestou ekonomicky účelného snižování množiny rizik.¹⁵

¹² VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 77.

¹³ VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 77.

¹⁴ VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 77.

¹⁵ VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 77 – 78.

1.3.2 Zhodnocení podmínek realizace plánů

Musíme se zabývat vývojem předpokladů, tedy zhodnocení toho, v jakém prostředí – vnitřním nebo vnějším – budou plány realizovány. Plánovací předpoklady lze shrnout do jedné věty. *„Čím více budou jednotlivci při plánování ochotně přistupovat na využití konzistentních plánovacích předpokladů, tím více bude firemní plánování konzistentní.“* Proto jsou stanovení plánu, jeho schválení v souladu s plánovacími předpoklady a zveřejnění jedním ze zásadních kroků v procesu plánování.

Aby byl plán realizovatelný, musíme si položit základní otázku: *„V jakém prostředí, s jakými prostředky a za jakých rizik budou plány realizovány?“* Najít odpověď není jednoduché, protože v této otázce se nachází řada dalších otázek. Musíme brát v úvahu budoucí vývoj, tedy prognózování a být schopni odpovědět na tyto otázky např.:

- Jaké budou trhy?
- Jaké budou mzdy?
- Jaké budou daně?
- Jaké nové továrny vzniknou?
- Jaké budou dlouhodobé trendy?
- Jaké zdroje máme k dispozici?
- Jak bude financován rozvoj?
- Je stávající technologie vyhovující?
- Je kvalifikace zaměstnanců dostatečná? Atd.¹⁶

Měli bychom se zaměřit i na externí a interní podmínky vývoje předpokladů:

Externí podmínky:

- vliv konkurence, dodavatelů, spotřebitelů, substitutů, potenciálně nově vstupujících firem,

¹⁶ NĚMEČEK, P., a ZICH, R., *Podnikový management I*, s. 38 – 39.

- sociální, ekonomické, legislativní, politické a technologické podmínky (sociální postoje, ekonomická situace spotřebitelů, daňové zatížení firem, fiskální politika vlády, monetární politika centrální banky, výzkum a vývoj) atd.,
- hodnocení prognóz, analýza trendů, příležitostí, hrozeb atd.

Interní podmínky:

- silné a slabé stránky firmy,
- nabídka produktů, inovace a vývoj,
- dostupné finanční, materiální a lidské zdroje,
- dostupné znalosti a zkušenosti,
- dostupné technologie, výrobní kapacita.¹⁷

1.4 Cíle a kritéria plnění plánů

Plánování vyžaduje jasné stanovení cílů. Cíle, které nejsou kontrolovatelné, neodpovídají základnímu požadavku na metodiku jejich správného stanovení. Stanovení cílů plánu vyžaduje zajistit soulad s jejich posláním v činnosti organizační jednotky.¹⁸

Pravidlo SMART určuje požadavky na správné definování a formulování cílů:

S – specific – specifický – jasně určený (v množství, kvalitě a čase),

M – measurable – měřitelný (na jednotku měření),

A – agreed – akceptovatelný (pracovníci a okolí s ním souhlasí),

R – realistic – reálný (musí být dosažitelný),

T – trackable – sledovatelný, termínovaný (lze sledovat jeho plnění např. v čase).

Specifikace cíle musí být popsána činnými / aktivními slovesy, která určují, čeho má být dosaženo.¹⁹

¹⁷ NĚMEČEK, P., a ZICH, R., *Podnikový management I*, s. 38 – 39.

¹⁸ Srov. VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 78.

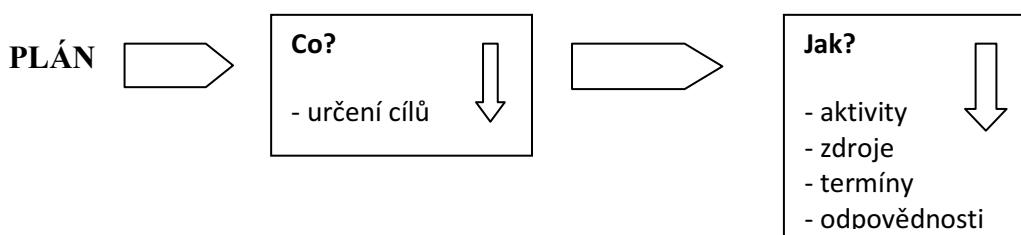
¹⁹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, s. 60.

V organizacích se sestavuje řada plánů, které na sebe navazují:

- 1) z časového hlediska, tzn. propojení strategických, taktických a operativních plánů,
- 2) z věcného hlediska, tzn. provázanost plánů obchodních, výrobních, personálních, investičních, finančních aj.,
- 3) z hlediska organizačních úrovní, tzn. lze hovořit o kaskádě plánů od celopodnikových až po plány jednotlivých útvarů.²⁰

Každý plán by měl svým obsahem dát odpovědi na 2 otázky:
Čeho dosáhneme a jakým způsobem se má dosáhnout.²¹

Obrázek plánů nám popisuje tyto dvě základní odpovědi: Co (Čeho)? a Jak? chceme plánů dosáhnout.



Obr. 2: Struktura plánu²²

²⁰ VEBER, J., a kol., *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*, s. 102.

²¹ VEBER, J., a kol., *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*, s. 102.

²² Srov. VEBER, J., a kol., *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*, s. 102.

1.4.1 Cíl

Pokud nebude stanoven jasný cíl, nelze očekávat od jednotlivce nebo od skupiny vykonávání efektivní práce. Cíl je uskutečňován představou o budoucím výsledku, kterého má dosáhnout příslušný objekt, pro něž je plán sestaven.

Při určování cílů plánu je třeba mít na zřeteli požadavky:

Priorit - v obsahu plánu by se měli objevit takové cíle, které mají rozhodující význam pro daný objekt plánování.

Měřitelnost - má cíl plánu prezentovat žádoucí stav, budoucí skutečnost a být vodítkem pro dosažení cílu. Je nutné, aby specifikace cílu byla co nejsrozumitelnější.

Přiměřenosti - upozornění na přiměřenost počtu dílčích cílů. Čím bude větší počet dílčích cílů, tím větší je riziko, že nastane situace, kdy splnění některých cílů je v rozporu se splněním jiných cílů.

2 PLÁNOVÁNÍ PRODEJE

Základem pro plánování je znalost potřeb spotřebitele. V marketingovém plánu každého výrobku si ujasníme, co zákazník potřebuje a jak jeho požadavek naplníme. Prostřednictvím analýzy vývoje konkurence na daném trhu sladíme všechny prvky plánování pomocí tzv. „marketingového mixu 4P“:

- a) výrobek – product – uspokojuje potřeby zákazníka, měříme množstvím v jednotlivých měsících,
- b) cena – price – v dané měně,
- c) dodací parita – placement – náklady na distribuci od výrobce k zákazníkovi,
- d) propagace – promotion – množstevní bonusy / rabaty v (%), skonta za rychlejší platbu v (%), etapa realizace, kdy výsledky jednotlivých marketingových plánů shrneme a vytvoříme roční plán prodeje. Plán prodeje vyjádříme v naturálních a peněžních jednotkách plánovanými objemy prodeje všech výrobků (= potřebami) a porovnáme je s našimi zdroji. Nejjednodušší forma plánu je bilance:²³

Forma bilance je znázorněna na obr. 3, který znázorňuje dvě strany. Na levé straně jsou potřeby prodeje, neboli co bychom mohli prodávat a na pravé straně zdroje prodeje neboli, co vyrobíme a co nakoupíme.

Plán prodeje formou bilance

<i>Potřeby prodeje</i> (co bychom prodali)	<i>Zdroje prodeje</i> (co vyrobíme a co nakoupíme hotové)
--	--

Potřeby prodeje = zdroje prodeje

*Obr. 3: Plán prodeje formou bilance*²⁴

²³ Dostupné na WWW: <http://www.ceed.cz/podnik_ekonomika.cz>

²⁴ Dostupné na WWW: <http://www.ceed.cz/podnik_ekonomika.cz>

2.1 Tvorba strategie a plánování prodeje

Tvorba strategie a plánování prodeje patří mezi hlavní činnosti spojené s prodejem.

Strategie prodeje vychází ze znalostí silných a slabých stránek firmy, ze znalostí trhu, konkurenceschopnosti podniku, koupěschopné poptávky, chování spotřebitelů apod. Strategie musí vycházet z orientace firmy na potřeby zákazníka, z úsilí získat jistou výhodu před konkurenty. Strategie se zabývá řadou problémů, jako je např. způsob vstupu na trh, volba propagační politiky, druh poskytovaných služeb při prodeji, využití distribučních cest.²⁵

Plán prodeje je jedním ze základních podkladů pro vypracování finančního plánu podniku. Vychází ze sortimentní struktury výrobního programu, z předpokládaných cen, z pozic výrobku na trhu apod. Analogicky jsou vypracovány i dílčí plány pro jednotlivé segmenty trhu. V plánu jsou stanoveny cíle, jsou zvažována rizika a faktory, které by mohly cíle ohrozit. Jsou plánovány cílové trhy a potenciální možnosti dosažení podílu na těchto trzích, metody propagace a časový harmonogram prodeje. Mezi základní části plánu prodeje patří plán nákladů spojený s prodejem a podrobný plán tržeb. Nezbytnou podmínkou stanovení reálného prodeje je důkladná analýza prodeje dle jednotlivých druhů a členů útvarů prodeje.²⁶

Je třeba analyzovat:

- mzdové náklady – tvoří pevný základ mzdy a procentní podíl na tržbách či bonusu,
- dopravní (logistické) náklady,
- náklady na telefon, fax, poštovné,
- další nespecifikované náklady.²⁷

²⁵ ZÁMEČNÍK, R., TUČKOVÁ, Z., a HROMKOVÁ, L., *Podniková ekonomika II.*, s. 184 – 185.

²⁶ ZÁMEČNÍK, R., TUČKOVÁ, Z., a HROMKOVÁ, L., *Podniková ekonomika II.*, s. 185.

²⁷ ZÁMEČNÍK, R., TUČKOVÁ, Z., a HROMKOVÁ, L., *Podniková ekonomika II.*, s. 185.

3 PRODEJ

Jedná se o druh obchodní činnosti, kde dochází k výměně zboží či služeb za peníze nebo za jiné druhy zboží či služeb (tzv. „barterový obchod“). Prodej je jednou z nejstarších cest k dosažení zisku. K prodeji dochází mezi prodejcem a spotřebitelem, který si daný statek či službu zakoupí pro svoji vlastní spotřebu.²⁸

Prodejce je osoba, která jménem společnosti vykonává jednu nebo více z následujících činností:

- vyhledávání nových zákazníků,
- komunikace s nimi,
- poskytování služeb,
- shromažďování informací.²⁹

3.1 Podpora prodeje

„Soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb.“

Jiná definice říká: „Jakýkoliv časově omezený program prodejce, snažícího se učinit svou nabídku charaktivnější pro spotřebitele, přičemž vyžaduje jejich spoluúčast formou okamžité koupě či jiné činnosti.“

Podporu prodeje lze rovněž charakterizovat jako činnost, která působí na všechny složky distribučního řetězce, a to jak na konečného spotřebitele, tak i na firmy, které jsou prostředníky na distribuční cestě, a na prodejní personál. Z hlediska konečného spotřebitele zahrnuje podpora prodeje povzbuzování k častějším nákupům, přesvědčování „spotřebitelů“, aby daný výrobek zakoupili. Podpora prodeje hraje

²⁸ Srov. SAUNDERS, J., KOTLER, P., ARMSTRONG, G., a WONG, V., *Moderní marketing 4.*, s. 906.

²⁹ Srov. SAUNDERS, J., KOTLER, P., ARMSTRONG, G., a WONG, V., *Moderní marketing 4.*, s. 906.

významnou roli nejen ve vztahu firmy ke spotřebitelům, ale i mezi firmami a obchodními organizacemi navzájem.

Pro podporu prodeje je charakteristické, že se používá přímý stimul, tzn., že každý, kdo se bude chovat požadovaným způsobem, získá určitou výhodu.

Časté používání podpory prodeje v sobě může skrývat některá nezabezpečená úskalí. Firma může např. používáním přechodných slev vyvolat dojem, že jsou její výrobky nekvalitní nebo že má problém s jejich prodejem.³⁰

Podpora prodeje se používá pro tři skupiny příjemců:

- konečného spotřebitele,
- prodejce,
- firmy (popř. prostředníky na distribuční cestě).³¹

3.1.1 Zaměření na konečného spotřebitele

Tvoří skupina nástrojů, které využívají snahy spotřebitele získat při koupi nějakou výhodu, např. slevu, větší počet výrobků za stejnou cenu apod.

Patří sem:

Kupóny – nabízejí určitou slevu z ceny a působí především tehdy, je-li cena hlavním podnětem kupního chování.

Vzorky výrobků – uplatňují se u nových výrobků, které ještě spotřebitel nezná.

Prémie – je výrobek, který spotřebitel získá zdarma nebo za minimální cenu, jako odměna za nákup jiného konkrétního výrobku.

Cenově výhodné balení – je to známý systém např. 2+1 nebo 3+1 zdarma. Spotřebitel získá za stejnou cenu více výrobků nebo větší objem výrobků.

Předvedení výrobků – jsou účinné formy podpory prodeje pro konečného spotřebitele.

³⁰ Srov. BOUČKOVÁ, J., a kol., *Marketing*, s. 230 – 231.

³¹ Srov. BOUČKOVÁ, J., a kol., *Marketing*, s. 231.

Dárek – malá pozornost pro zákazníka za uskutečnění nákupu v určitém množství nebo v určitém čase.³²

3.1.2 Zaměření na prodejce

I na prodejce může podnik působit různými nástroji podpory prodeje. Jde především o jejich zaškolování, prodejní soutěže, peněžní odměny a některé další specifické nástroje. Je v zájmu firem, aby prodejci jejich výrobků znali dobře všechny produkty, které prodávají, a uměli s nimi zacházet. Měli by být proto organizována pravidelná školení a schůzky. Mohou na ně působit např. pomocí prodejní soutěže zaměřené na zvětšení objemu prodeje výrobků firmy. Také peněžitá odměna za dosaženou výši prodeje, která je výsledkem osobního nasazení prodejce, může být dobrou motivací v rámci podpory prodeje.³³

3.1.3 Zaměření na firmu

Podporou prodeje jsou stimulovány firmy i prostředníci na distribuční cestě. Jedná se např. o obchodní výstavky a setkání s výrobcí, rabaty nebo slevy, příspěvky za předvedení výrobků, výstavní zařízení v místě prodeje.

Na **obchodní výstavky nebo setkání** zve jeden či více výrobců spolupracující obchodní firmy, aby je seznámil s novými výrobky.

Rabat (sleva) získá každá firma, která nakoupí daný výrobek ve větším množství nebo v určitém čase, který je pro podnik výhodný. Jedná se o slevu z prodejní ceny vyjádřenou většinou v procentech.

Příspěvek za předvedení výrobku je poskytován v materiální podobě tzn., že obchodní firma dostane určité množství výrobků, které předvádí zákazníkům zdarma.

Výstavní zařízení v místě prodeje (výstavní stojany, regály, prodejní displeje, aj.) poskytuje pro vystavení nebo uložení výrobků na prodejních místech výrobce nebo

³² BOUČKOVÁ, J., a kol., *Marketing*, s. 231 – 232.

³³ BOUČKOVÁ, J., a kol., *Marketing*, s. 232.

distributor, zpravidla za podmínky, že je nebudou používat rovněž pro konkurenční výrobky.

Dárky dostávají prostředníci za to, že obchodují s danou značkou nebo za předvádění určitých činností, které daná značka upřednostňuje.³⁴

³⁴ Srov. BOUČKOVÁ, J., a kol., *Marketing*, s. 232.

4 VÝNOSY, NÁKLADY A FORWARDOVÁ SAZBA

4.1 Výnosy

Výnosy jsou v penězích vyjadřované částky, které ze své činnosti podnik získal, ať již svou vlastní nebo zprostředkovatelskou činností, a vykazuje je za určité účetní období standardizovaným způsobem. Výnosem tak může být např. tržba za prodané zboží nebo tržba za provedené, či zprostředkované služby, ale i nedokončené výrobky.³⁵

Výnos je zvýšení ekonomického prospěchu během účetního období zvýšením peněžních i nepeněžních aktiv nebo snížení či zánikem dluhu. Výnosy zvyšují výsledek hospodaření běžného roku a tím i vlastní kapitál jiným způsobem než vkladem vlastníků.³⁶

4.2 Náklady

Náklady jsou v penězích vyjádřené částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů.³⁷

Náklad je snížení ekonomického prospěchu během účetního období ve formě snížení aktiv nebo ve formě vzniku závazků. Náklady snižují výsledek hospodaření běžného roku a tím i vlastní kapitál jiným způsobem než odčerpáním vlastníků.³⁸

³⁵ HOBZA, V., *Základy manažerské ekonomiky*, s. 33.

³⁶ ŠVARCOVÁ, J., a kolektiv, *Ekonomie stručný přehled*, s. 136.

³⁷ HOBZA, V., *Základy manažerské ekonomiky*, s. 34.

³⁸ ŠVARCOVÁ, J., a kolektiv, *Ekonomie stručný přehled*, s. 136.

4.2.1 Variabilní a fixní náklady

Variabilní náklady – jsou náklady závislé na rozsahu produkce podniku. Pokud výroba roste, porostou i variabilní náklady a naopak. Příkladem variabilních nákladů je spotřeba materiálu, úkolové mzdy dělníků nebo živnostníků podílejících se na tvorbě výrobku.³⁹

Fixní náklady – jsou náklady, které nezávisí na rozsahu produkce podniku a které vznikají, i když se nevyrobí. Příkladem fixních nákladů je nájemné výrobních prostor (výrobní haly, pole atd.), úroky z úvěrů, investice do výrobních strojů apod.⁴⁰

4.3 Forwardová sazba

Forward neboli směnný kurz je dohoda mezi dvěma stranami nakoupit nebo prodat aktivum v určitý čas v budoucnosti za určitou cenu stanovenou v současnosti. Jedná se o opak spotového kontraktu, která představuje dohodu o koupi či prodeji aktiva v současnosti. Forwardová cena kontraktu se liší od spotové ceny, za kterou se obchoduje v daný den. Strana, která se zavazuje ke koupi podkladového aktiva v budoucnu zaujímá tak zvanou dlouhou pozici, a strana, která se zavazuje k prodeji daného aktiva v budoucnu, zaujímá krátkou pozici. Dodací cena je tzv. dohodnutá cena a je rovna forwardové ceně v čase uzavření kontraktu. Rozdíl mezi spotovou a forwardovou cenou je forwardová prémie nebo forwardová srážka a reflektuje i úrokový diferencál.⁴¹

Forwardový kurz je ovlivněn spotovým kurzem a úrokovými mírami pro jednotlivé měny, které odpovídají období od okamžiku sjednání termínové operace do okamžiku jejího vypořádání.⁴²

³⁹ SOUKUPOVÁ, V., a STRACHOTOVÁ, D., *Podniková ekonomika*, s. 38.

⁴⁰ SOUKUPOVÁ, V., a STRACHOTOVÁ, D., *Podniková ekonomika*, s. 38.

⁴¹ Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Forward>>

⁴² Srov. HARTLOVÁ, D., a kol., *Bankovníctví*, s. 135.

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI OP PAPIRŇA, S.R.O. A JEJÍ HISTORIE

Společnost OP papírna, s.r.o. se nachází v obci Olšany na Šumpersku. OP papírna, s.r.o. je dceřinou společností holdingu delfortgroup, který má sídlo v Rakousku. Společnost se zabývá výrobou cigaretových papírů, tenkých tiskových papírů a pololátky. Více jak 95 % výrobků, které společnost vyrábí, je prodáváno po celém světě.

V roce 1997 papírnu zasáhly povodně. Dne 1. 8. 1997 společnost LILLEHAMMER s.r.o., na základě smlouvy o prodeji podniku, která byla uzavřena mezi společností OP papírna, s.r.o. a LILLEHAMMER s.r.o., společnost, LILLEHAMMER s.r.o., koupila aktiva a pasiva od společnosti OP papírna, s.r.o. a nadále pokračuje v její výrobní činnosti. V roce 1997 se společnost stala členem rakouského holdingu Trierenberg Group. Roku 2007 se společnost Trierenberg Group přetransformovala na delfortgroup holding. Dne 1. ledna 2000 došlo ke změně názvu ze společnosti LILLEHAMMER s.r.o. na OP papírna, s.r.o. .⁴³

Vlastníci společnosti k 31. Prosinci 2013

delfort International GmbH 100 %

Sídlo společnosti:

OP papírna, s.r.o.,

Olšany 18

789 62 Olšany

Identifikační číslo:

251 286 12

Jednatelé společnosti k 31. Prosinci 2013:

Mag.Dr. Martin Zahlbruckner

DI Roland Alexander Faihs

Ralf Bernd Braun

⁴³ Interní zdroje OP papírny, s.r.o.



Obr. 4: Areál společnosti OP papírna, s. r. o.⁴⁴

5.1 Historie

Továrna v Olšanech u Šumperka, dnes již OP papírna, s.r.o., byla založena v roce 1861, původně na výrobu psacích papírů. V roce 1860 bratři Šmídové, kteří již vlastnili papírnu Velké Losiny, zakoupili továrnu v Olšanech. V roce 1861 začali s rekonstrukcí a v roce 1862 byla zahájena produkce pololátky ze slámy a lněných tkanin. V roce 1870 byla zahájena výroba cigaretového papíru, která je zachována po celou dobu existence. V roce 1877 vlastnila papírna jeden stroj na výrobu papíru, čtyři čistící stroje a čtrnáct tzv. „trhaček lněného vlákna“. V roce 1882 vyhořela, avšak do devadesáti dnů byla zrekonstruována. Papírna vlastnila 43 sekaček na hadry a jednu sekačku cigaretového papíru. Roku 1914 zde byla zahájena výroba cigaretových knížeček a dutinek. V roce 1890 získala papírna cenu Grand Prix v Paříži.

Dne 29. 11. 1905 vznikla nová společnost s názvem „Akciová společnost pro průmysl papírenský, Olšany.“ V roce 1934 se začal v papírně vyrábět biblový papír. V roce 1930 byla dokončena rekonstrukce papírenského stroje 1 a 2. Jejich rychlost výroby papíru po rekonstrukci vzrostla ze 40 m/min. na 60 m/min. Cílem rekonstrukce

⁴⁴ Dostupné na WWW: <<http://www.papirky.cz/historie-spolecnosti-op-papirna-sro>>

papírenského stroje bylo zvýšení množství papíru v metrech za minutu. V průběhu druhé světové války vyráběla papírna cigaretové papírky pro německou armádu.⁴⁵

5.2 Produkty společnosti OP papírna

Společnost OP papírna, s.r.o. se zabývá výrobou i prodejem těchto výrobků:

- 1) **Cigaretové papírky** – tenké nebo silné. Prodávají se v malém balení (33 lístků) nebo ve velkém balení (50 lístků). Jsou prodávány pod různými značkami, např. Canaba, Vážka, Party in Haus.
- 2) **Cigaretové filtry** – tenké nebo silné. Prodávají se v balení po 130 – 333 ti kusů. Též se prodávají pod různými značkami např. Vážka, Party in House.
- 3) **Cigaretové dutinky** – dlouhé nebo krátké. Prodávají se v balení po 100 – 250 ti kusů. Prodávají se pod názvem Vážka a Destila Filtr.
- 4) **Plnička dutinek** – prodává se po jedné plničce pod názvem Vážka.
- 5) **Spořič tabáku** – má 50 kusů spořičů ve svitku. Slouží k udržení tabáku pohromadě, aby nevyplňoval dolejší mezeru hlavičky dýmky, kde se obvykle shromažďuje tekutina, která proniká tabákem a dodává mu nepříjemnou chuť. Tento spořič tabáku tomuto působení zabraňuje.
- 6) **Náustkový papír** – je součástí cigarety. Je to část mezi filtrem cigarety a tabákem. Vyrábí se v bílé nebo nažloutlé puntíkaté barvě.
- 7) **Tenké tiskové papír** – slouží jako balicí papír. Prodává se v archu dle různých velikostí např. A3, A4, A5 atd. nebo v rolích na metry.
- 8) **Roubíkový papír** – neboli cigaretový filtr.⁴⁶

Pro efektivní výrobu výše zmíněných produktů je nutné kvalitní plánování :

- 1) **Papírenské stroje** – jsou důležité pro výrobu papíru.
- 2) **Výroba vlákniny** – buničiny – vyrábí se z dřevěných štěpků, nejprve je vyrobena buničina nebo dřevina.
- 3) **Příprava** – použitá vláknina se upravuje mechanicky a chemicky podle typu papíru, který se bude vyrábět. Mechanická úprava znamená mletí, kde se

⁴⁵ Interní zdroje OP papírny, s.r.o.

⁴⁶ Dostupné na WWW: < <http://www.delfortgroup.com> >

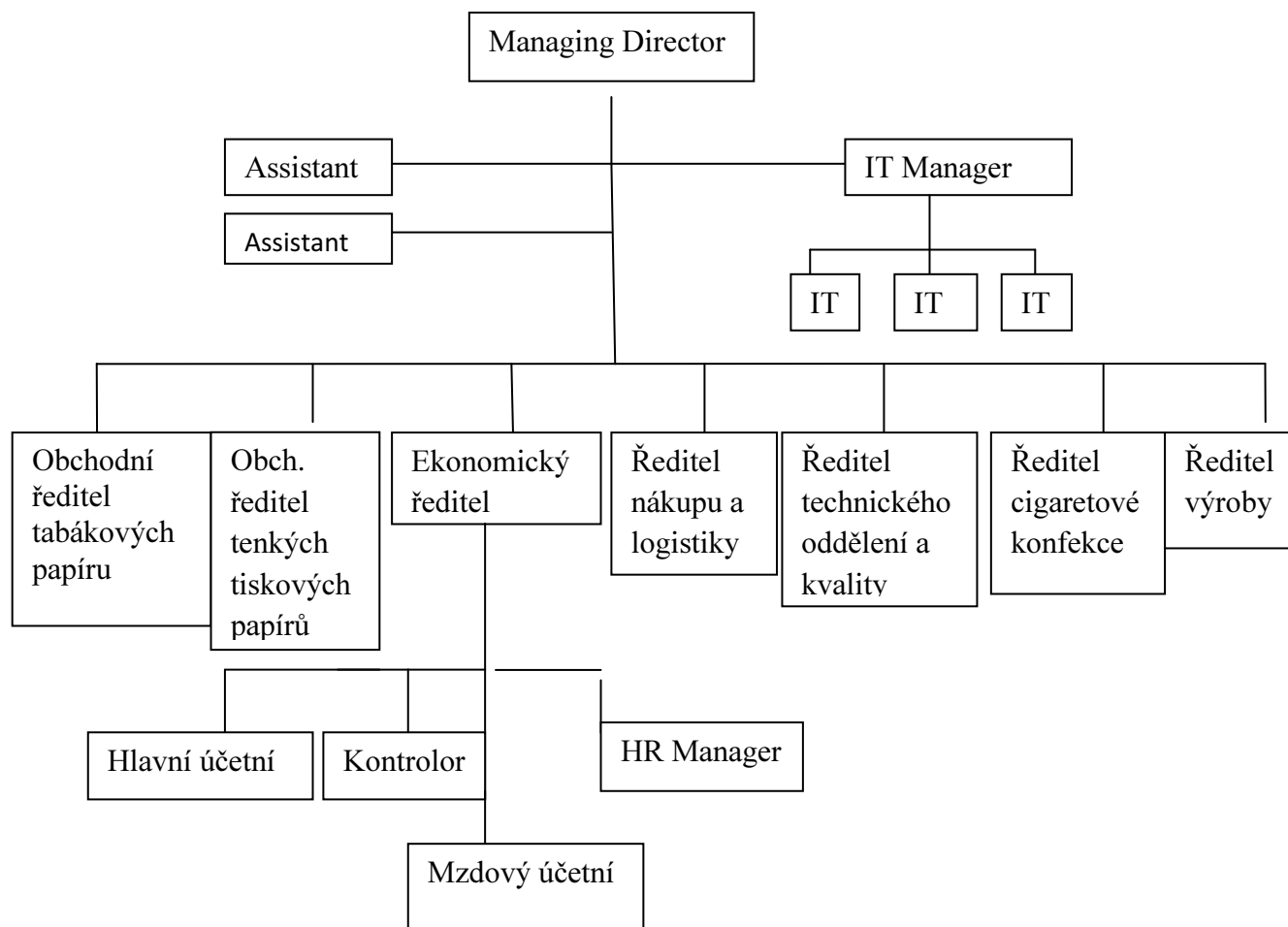
vláknina ve vodní suspenzi mele v diskových mlýnech. Chceme-li mít papír měkký, meleme vlákninu velmi málo, pokud chce mít silné papíry, stupeň mletí je velmi vysoký. Prostřednictvím chemické úpravy se do vlákniny přidává kationický škrob, který zvyšuje pevnost papíru. Dále se přidávají barvy a klíždlo, které chrání papír proti rozpíjení tiskových barev nebo inkoustu. Aby papír nebyl průsvitný, přidávají se plniva, jako jsou kaolin nebo uhličitan vápenatý (CaCO_3) a další chemické prostředky.

- 4) *Formování do archů* – standardní rozměry archů jsou předepsané regulačními orgány Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization - ISO).⁴⁷
- 5) *Balení papíru* – papír se balí do obalového materiálu, jako je obalový papír a balící folie.
- 6) *Vážení papíru* – papír se váží na kilogramy.

Společnost si musí naplánovat k výrobě papírových produktů potřebné zásoby materiálu, určitý počet strojů a lidských zdrojů, aby bylo množství výrobků v souladu se stanoveným plánem.

⁴⁷ Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Papír>>

6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU



Obr. 5: Schéma organizační struktury podniku⁴⁸

Jako hlavní ředitel společnosti je generální ředitel, který má pod sebou asistenty a informační manažery. Společnost je organizačně rozdělena na útvary. Za každý útvar je zodpovědný jeden z ředitelů společnosti.

Obchodní ředitel tabákového papíru se zabývá chodem výroby a prodejem papíru na výrobu cigaret. Tento papír distribuuje téměř do celého světa.

Obchodní ředitel tenkého tiskového papíru se zabývá chodem výroby a prodejem papíru, který je používán téměř po celém světě. Tenký tiskový papír je

⁴⁸ Vlastní schéma – zdroj získán ze společnosti OP papírna, s.r.o.

používán na informační letáky např. informativní letáky u léků, papír je používán i na vazbu knih např. bible.

Ekonomický ředitel má dále pod sebou hlavní účetní, mzdové účetní, kontrolory. Zabývá se ekonomikou ve společnosti, platebními styky, účetnictvím a personálními činnostmi.

Ředitel nákupu a logistiky se zabývá nákupem surovin, které jsou potřebné pro výrobu, a zajišťuje expedici vyrobeného zboží a import některých dovážených surovin.

Ředitel technického oddělení a kvality se zabývá veškerými technickými pracemi, které jsou spojené s chodem společnosti a kvalitou vyrobených výrobků.

Ředitel cigaretové konfekce se zabývá koupí cigaretových filtrů, dále má na starost výrobu polotovarů na ruční výrobu cigaret. Například cigaretové papírky, které jsou vyráběny v různých velikostech, počtech a jsou skládané do knížeček.

Ředitel výroby má na starost objem výroby papíru ve společnosti. Zajišťuje chod výrobního procesu a výrobní provozuschopnost.

7 PLÁNOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI OP PAPIRNA, S.R.O.

Bez plánování by firma nemohla působit. Plánování je jednou z hlavních manažerských funkcí. Chce-li firma dobře fungovat, a to vyprodukovat co nejvíce výrobků a tím vygenerovat maximální zisk, musí mít kvalitní plán. Chce-li mít plán nějaký cíl, musí se nejprve navrhnout, vymyslet a nechat schválit, posoudit poradou nebo předložit příslušné organizační jednotce. Teprve, až se plán schválí, může být realizován. Ve společnosti OP papírna, s.r.o. se plán ke schválení zasílá přímo do sídla delfortgroup AG.

Společnost OP papírna, s.r.o. plánuje strategicky na dobu pěti let. Zabývá se důležitými strategiemi a ne detaily. Aby OP papírna věděla, kolik materiálu bude potřeba, kolik se za daný rok spotřebovalo nebo ušetřilo, musí si sestavit plán. Nástrojem plánování získáme důvěru bank, investorů, vlastníka a v neposlední řadě zaměstnanců. Plánování, jakožto součást Risk-managementu, napomáhá snižovat pravděpodobnosti realizace rizikových faktorů, které takto můžeme s předstihem analyzovat a připravit se na ně. V holdingu delfortgroup je plánováno centrálně. Plány všech společností, které jsou ve skupině, jsou řízeny z centra a mají společné parametry, termíny, struktury dat a prezentaci.

Společnost OP papírna, s.r.o. pracuje ve tří-směnném režimu. Rozvrh lidských zdrojů do jednotlivých směn musí být v souladu s výše zmíněným plánem výroby. Důvodem směnného provozu společnosti je snaha maximálně využít své technologické vybavení v kombinaci s lidskými zdroji za účelem maximalizace produkce.

Při postupu plánování manažeři společnosti určí co vyrobit, jak vyrobit a z čeho vyrobit. Musí si odpovědět na pět otázek:

- 1) *Kde jsme?* - To znamená na jaké pozici, zda jsme úplně na začátku kariéry nebo uprostřed.
- 2) *Kam chceme jít?* – Zda chceme dosáhnout vrcholu kariéry nebo stačí jen střední pozice kariéry nebo jestli chceme dosáhnout větší produktivity nových výrobků.
- 3) *Jak se tam dostaneme?* - Určíme si cíl.
- 4) *Co je potřeba, abychom jsme se tam dostali?* - Určíme si, jaký je potřebný materiál, jaká lidská síla a jaké stroje pro výrobu.
- 5) *Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?* – Podle toho, jestli dosáhneme daného cíle.

7.1 Předpokládaný rozpočet společnosti OP papírna, s.r.o. na rok 2014

Společnost jedná na různých energetických trzích v Evropě. V předpokládaném rozpočtu pro rok 2014 by se měla zaměřit na místní dodací podmínky zemního plynu a elektřiny.

Společnost si musí vytvořit svoje vlastní specifické plánovací pozice v souladu se skupinou předpokladů. Každý rozpočet musí mít na daném trhu přesné údaje s ohledem na konkurenční situaci. Proto si společnost musí na dané období nebo roky naplánovat určité:

- a) forwardové sazby,
- b) úrokové sazby,
- c) spotřebu materiálu, energie, spotřebu zemního plynu,
- d) potřebu lidských zdrojů k výrobě produktů,
- e) výkony, efektivitu.⁴⁹

7.2 Plánovaný směnný kurz na rok 2015 a skutečnost v roce 2014

Forward je dohoda mezi dvěma stranami, mezi nákupem a prodejem. Mohou být použity jako zajištění proti měnovému kurzovnímu riziku. Společnost OP papírna, s.r.o. používá forwardové obchody k zajištění měnových rizik, aby společnost předcházela riziku měnového kurzu, a proto si stanoví plán.

Měna	Plán 2014	Skutečnost 2014	Plán 2015
USD	1,32	1,338	1,338
Kč	25,860	27,590	27,70
HUF	303,70	312,094	312,094
GBP	0,8620	0,7930	0,7930

Tabulka 1: Plánovaný směnný kurz EURO/Měna na rok 2014 a 2015 ⁵⁰

⁴⁹ Interní zdroje OP papírny, s.r.o.

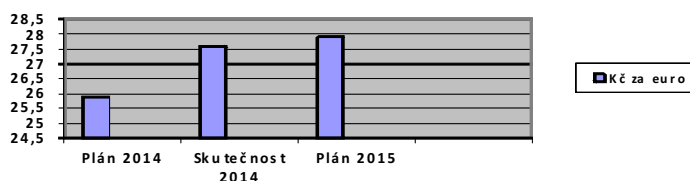
⁵⁰ Vlastní tabulka - Interní zdroje a zdroje ČNB

Tabulka 1 nám ukazuje směnné kurzy čtyř základních měn, které jsou používány v delfortgroup. Kurzy měn uvádí, jaká je hodnota 1 EURA v daných měnách.

Směnné kurzy pro plán 2014 jsou vzaté z plánů, které si stanovila společnost. Skutečné směnné kurzy jsou dle kurzů České národní banky (dále ČNB) k datu 31. 7. 2014. Plánované kurzy si společnost stanovila v červenci roku 2013. Z tabulky 1 je vidět významný rozdíl mezi plánovaným a skutečným kurzem Kč/EURO, kde k oslabení koruny vůči euru došlo v důsledku intervencí ČNB v září 2013, které mělo za cíl posílit export a oživit českou ekonomiku⁵¹. Koruna vůči euru tedy oslabila o 1,73Kč/EURO v absolutní hodnotě, relativně pak o 6,7 %. Kolísání kurzů může nastat i při zdražování materiálu, energie, atd.

Navrhovaný směnný kurz na rok 2015 je 27,70 Kč/EURO, který je v souladu s plánem ČNB udržet měnovou hladinu kolem 27 Kč za euro⁵².

Graf směnného kurzu v Kč/EURO



Graf 1: Graf kurzu v Kč/EUR

⁵¹ Více o uvolnění měnové politiky ČNB dostupné na WWW: http://www.cnb.cz/cs/faq/duvody_a_prinosy_oslabeni_koruny.html

⁵² Dostupné z WWW: <www.cnb.cz>

7.3 Úroková sazba

Úrok je definován jako cena, kterou musí dlužník zaplatit za vypůjčení peněžních prostředků a zároveň jako odměna věřiteli za půjčení peněz. Velikost úroku se vyjadřuje pomocí úrokové sazby, která je procentuálním vyjádřením zvýšení půjčené částky za určité časové období, neboli úrok je součin úrokové sazby a půjčky a připočítává se k celkové jistině. Na změny velikosti úrokových měr komerčních úvěrů má největší vliv základní úroková sazba ČNB, která je od listopadu 2012 na technické nule (0,05 %), proto se hodnoty úrokových měr komerčních úvěrů dostaly v roce 2014 na historické minimum. Levné úvěry mají za cíl podpořit investice a oživit ekonomiku v recesi. Inflaci lze definovat jako růst cenové hladiny v ekonomice, k měření se využívá indexem spotřebitelských cen.⁵³ Každá společnost má plán podle místních finančních struktur a marže, proto musí zvážit pevné úrokové financování.

Dle EURIBOR, což je evropská mezibankovní nabídková sazba, neboli úroková sazba, za kterou si banky navzájem poskytují úvěry na evropském mezibankovním trhu.⁵⁴ Tabulka 2 nám ukazuje aktuální úrokovou sazbu v procentech na 1. pololetí 2014 a plánovanou úrokovou sazbu v procentech a 2. pololetí 2014. Je zde vidět, že zde dochází k mírnému nárůstu EURIBOR úrokové sazby. Důvodem je světová hospodářská krize. Půjčené peníze se v evropských bankách úročí vysokou úrokovou sazbou. K tomu přispívá i kolísání kurzů na světové obchodní burze. Zvýšení EURIBOR úrokové sazby o 0,04 % 2. polovině roku 2014 bude mít jistě negativní dopady na OP papírna, s.r.o. v podobě zvýšení úrokové sazby, a tedy i vyšších úroků z úvěrů.

	Aktuální	Plánovaná
EURIBOR v %	0,29	0,33

Tabulka 2: EURIBOR sazby⁵⁵

⁵³ Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Úrok>>

⁵⁴ Dostupné na WWW: <<http://www.business.center.cz/business/pojmy/p1755-EURIBOR.aspx>>

⁵⁵ Vlastní tabulka – Zdroj z ČNB a interní zdroj ze společnosti delfortgroup

Aby se předcházelo splácení vysokých úroků finančním institucím, navrhuji společnosti po domluvě finanční výpomoci mezi svými pobočkami a mezi sebou a stanoví si vlastní úrokové sazby. Vzájemná výpomoc a stanovení vlastních úrokových měr a dalších podmínek přinese společností menší náklady na cizí zdroje financování, jakožto složku pasiv.

8 PLÁNOVANÝ PRODEJ VÝROBKŮ NA ROK 2014 A 2015

V této kapitole bude uveden plánovaný prodej tabákového papíru a papíru na rok 2014 a 2015.

	Plán na rok 2014		Plán na rok 2015	
	Tuny	tis. EUR	Tun	tis. EUR
Papír + tabákový papír celkem	99 810	106 835	100 512	107 160

Tabulka 3: Plánovaný celkový prodej výrobků na rok 2014 a 2015⁵⁶

Celkový plánovaný prodej papíru na rok 2014 je 99 810 tun. Z toho je 94 820 tun papíru (cca 95 %) exportováno po celém světě. Zbylých 4 990 tun papírů zůstává v ČR. Plánovaná tržba za 99 810 tun papíru činí 106 835 tis. EUR. V přepočtu na Kč to je přibližně $106\,835 \text{ tis. EUR} * 27,590 \text{ Kč/EUR} = 2\,947\,548,6 \text{ tis. Kč}$. Průměrná cena za tunu papíru činí 29 532 Kč.

Výpočet plánovaných tržeb je počítán z částek po zaokrouhlení a celkové tržby jsou zaokrouhleny na celé tisíce Kč.

Plánovaná tržba na domácím trhu:

$$4\,990 \text{ tun} * 29\,532 \text{ Kč} = 147\,364\,680 \text{ Kč.}$$

Plánovaná tržba na export:

$$94\,820 \text{ tun} * 29\,532 \text{ Kč} = 2\,800\,224\,240 \text{ Kč.}$$

	Export	Domácí trh	Celkem
Tržby	2 800 224	147 365	2 947 589

Tabulka 4: Plánované tržby 2014 za prodej papíru v tis. Kč⁵⁷

⁵⁶ Vlastní tabulka - vlastní výpočty

⁵⁷ Vlastní tabulka – vlastní výpočty

Celkový plánovaný počet prodaného papíru na rok 2015 činí 100 512 tun. Z toho 95 486 tun papíru což je 95 % exportováno a 5 026 tun papíru zůstává k prodeji na domácím trhu. Plánovaná tržní cena za 100 512 tun papíru je 107 160 tis. EUR. V přepočtu na Kč to je 107 160 tis. EUR * 27,70 Kč / EUR = 2 968 332 tis. Kč. Průměrná cena za tunu činí 29 532 Kč.

Plánovaná tržba na domácím trhu:

$$5\,026 \text{ tun} * 29\,532 \text{ Kč} = 148\,427\,832 \text{ Kč.}$$

Plánovaná tržba na export:

$$95\,486 \text{ tun} * 29\,532 \text{ Kč} = 2\,819\,892\,552 \text{ Kč.}$$

	Export	Domácí trh	Celkem
Tržby	2 819 893	148 428	2 968 321

Tabulka 5: Plánované tržby na rok 2015 za prodej papíru v tis. Kč⁵⁸

Předpověď plánů na období 2014 a 2015 je dáno dle stavu objednávek od odběratelů, kteří jsou stálými zákazníky a objednávají si každý rok přibližné množství zboží. Společnosti přibývají i noví zákazníci. Je zřejmé, že čím víc prodá, tím větší zisk bude mít. Aby produktivitu zvýšila, musí udržet stálé a získávat nové odběratele. Stálým zákazníkům nabízet lepší obchodní podmínky, věrnostní slevy a prezentovat firmu drobnými dárky.

Navrhují ke zvýšení produktivity a zisku začít vyrábět tenké a tiskové papíry, které jsou natírané. Vyrábí se jen tiskové papíry nenatírané, protože mají nižší náklady, ale vyšší prodejní cenu. Oslovit nové zákazníky (firmy). Dále společnosti navrhuji, aby si ve své blízkosti nebo okolí založily vzorkové prodejny, kde by došlo k dalším prezentaci vlastních výrobků a k získání nových odběratelů.

Společnost nemůže vyrábět jiné druhy papírů a papírových výrobků (např. dekorativní papíry, pečící papíry a jiné). OP papírna je specializovaná jen na tenké

⁵⁸ Vlastní tabulka – vlastní výpočty

tiskové papíry a tabákové papíry, což ji může v budoucnu, pokud by došlo ke vstupu konkurentů na trh, významně ohrozit.

8.1 Prodej ve společnosti OP papírna, s.r.o.

Společnost OP papírna má jak svoje stálé odběratele, tak i nové. Před vlastním prodejem je nutné sepsat závaznou objednávku. Objednávku lze vyřídit osobně, telefonicky, emailem, faxem anebo prostřednictvím internetových stránek www.papírky.cz, kde se objednávkový list vyplňuje pouze ve zkrácené formě. V písemné objednávce je nutno uvést název firmy, typ firmy, zda se jedná o maloobchod, velkoobchod, trafikou, dovozce, distributora a jiné. Dále je potřeba vyplnit iniciály objednavatele, jeho pozici ve firmě, adresu a kontakt. Každý zákazník v objednávce určí sortiment, množství a dodací lhůtu objednaného zboží. Konečnou fází objednávky je opis vstupního kódu, kterým se potvrdí přijetí objednávky. Takto vyplněná objednávka slouží pro tuzemské i zahraniční odběratele. Navrhují společnosti, aby na internetových stránkách www.delfortgroup.com byl dostupný přímý odkaz k vyplnění úplného objednávkového listu.

Podpora prodeje v OP papírně – jak již bylo zmíněno výše, navrhují společnosti, aby si v blízkosti nebo přímo v areálu společnosti OP papírna, s.r.o. založila vlastní vzorkovou prodejnu.

Zaměření na konečného spotřebitele - společnost se zaměřuje na konečného spotřebitele neboli zákazníka prostřednictvím veletrhů, večírků, společenských a podnikových akcí, kde se prezentují vzorky svých výrobků.⁵⁹

Plán prodeje – určuje centrálně sídlo společnosti, které působí v Rakousku. Jakmile je plán sestaven, je rozeslán do svých poboček po celé Evropě. Plán je zpracován v různých světových měnách. Pokud vystupuje společnost OP papírna na veletrzích, má pro zákazníky připraveny vzorky svých výrobků.⁶⁰

Odběratelé, kteří odebírají cigaretový papír, mají jiné obchodní podmínky než odběratelé, kteří odebírají papír. U odběratelů cigaretového papíru nejprve dochází buď

⁵⁹ Zdroj z OP papírny, s.r.o.

⁶⁰ Zdroj z OP papírny, s.r.o.

k osobní schůzce, kde se dohodnou na obchodních podmínkách, nebo i písemnou formou. Poté je vystavena smlouva, kde jsou podmínky upřesněny. Smlouva na odběr cigaretového papíru se uzavírá na 1, 2 nebo 3 roky. Jakmile smlouva vyprší, může se prodloužit.

S odběrateli, kteří odebírají tenké tiskové papíry, se smlouva neuzavírá, obchod probíhá ve formě zakázek. Zakázky jsou většinou uzavírány s velkoobchodem, který odebírá větší množství papíru.

9 PLÁNOVANÉ HRUBÉ TRŽBY VE SPOLEČNOSTI OP PAPIRNA, S.R.O. NA ROK 2014 A 2015

V této kapitole jsou popsány plánované hrubé tržby na rok 2014 a plánované hrubé tržby pro rok 2015.

	Plán 2014	Plán 2015
Domácí trh	147 365	148 428
Export (vývoz)	2 800 224	2 819 893
Hrubé tržby celkem	2 947 589	2 968 321

Tabulka 6: Plánované hrubé tržby společnosti OP papírna, s.r.o. v tis. Kč⁶¹

Výpočet plánovaných tržeb na rok 2014.

Plánovaná tržba na domácím trhu:

$$4\,990 \text{ tun} * 29\,532 \text{ Kč} = 147\,364\,680 \text{ Kč.}$$

Plánovaná tržba na export:

$$94\,820 \text{ tun} * 29\,532 \text{ Kč} = 2\,800\,224\,240 \text{ Kč.}$$

Výpočet plánovaných tržeb na rok 2015.

Plánovaná tržba na domácím trhu:

$$5\,026 \text{ tun} * 29\,532 \text{ Kč} = 148\,427\,832 \text{ Kč.}$$

Plánovaná tržba na export:

$$95\,486 \text{ tun} * 29\,532 \text{ Kč} = 2\,819\,892\,552 \text{ Kč.}$$

Tabulka 6 nám ukazuje plánované hrubé tržby v roce 2014 a 2015. Plánovaná tržba na domácím trhu v roce 2014 dosáhne v celkové výši 147 365 tis. Kč a na exportu získá 2 800 224 tis. Kč hrubé tržby. Jsou to plánované tržby za prodej produktů společnosti OP papírna, s.r.o.. Nyní můžeme porovnat a říci, že více jak 95 % produktů

⁶¹ Vlastní tabulka – vlastní výpočet

společnosti je vyváženo po celém světě. Společnost v roce 2015 plánuje zvýšit hrubou tržbu o necelých 21 mil. Kč. Příčinou růstu tržeb je přírůstek nových firem na trhu, které zvyšují produktivitu společnosti. Papírenský průmysl je používán víc a víc v různých firmách, společnostech, školství, ale především pak pro tabákový průmysl.

Výpočet výše stanovených tržeb je analogický v kapitole 10. Velikost plánovaného prodeje je určena dle průměru prodeje ve společnosti.

10 NÁKLADY SPOJENÉ S VÝROBOU PRODUKTŮ SPOLEČNOSTI OP PAPIRŇA, S.R.O. 2014 A PLÁN NA ROK 2015

V následující kapitole jsou popsány náklady spojené s výrobou produktů. Do těchto nákladů jsou zahrnuty:

- mzdové náklady,
- náklady na materiál,
- energetické náklady.

10.1 Plánované náklady na mzdy v roce 2014 a plán na rok 2015

V této podkapitole jsou vypočítány plánované mzdové náklady na rok 2014 a 2015.

Aktuální počet zaměstnanců ve společnosti OP papírna, s.r.o. je 530 osob. Jejich průměrná měsíční mzda činí 41 000 Kč. Musíme brát v úvahu, že mezi 530 zaměstnanci jsou i ředitelé jednotlivých oddělení.

	Plán n rok 2014	Plán na rok 2015
Mzdy	260 760	268 140
Ostatní náklady na pracovní sílu	9 396	8 910
celkem	270 156	277 050

Tabulka 7: Náklady na mzdy v tis. Kč⁶²

Výpočet mzdových nákladů: 41 000 Kč * 530 * 12 měsíců = 260 760 000 Kč

Průměrná měsíční mzda činí 41 000 Kč na jednoho zaměstnance. Mzdové náklady na 530 zaměstnanců činí 260 760 000 Kč.

Výpočet ostatních nákladů na pracovní sílu:

13 500 Kč * 58 * 12 měsíců = 9 396 000 Kč

⁶² Vlastní tabulka – vlastní výpočet

Průměrná měsíční mzda pracovních sil činí 13 500 Kč na osobu. Mzdové náklady na 58 pracovních sil činí 9 396 000 Kč.

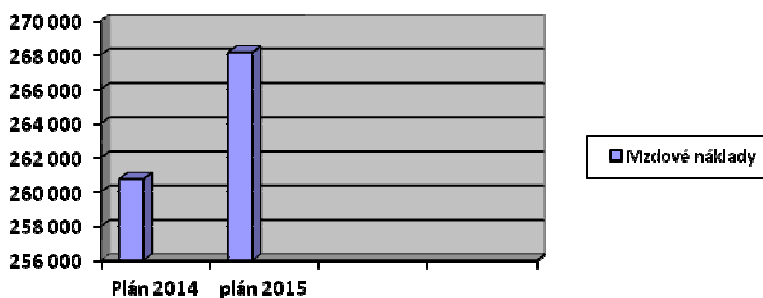
Mzdové náklady jsou děleny na dvě části. První část jsou mzdy, které tvoří všichni zaměstnanci společnosti OP papírna, s.r.o., a druhou část tvoří ostatní náklady na pracovní sílu. Mezi ostatní náklady na pracovní sílu řadím pomocné síly, jako jsou brigádníci, zaměstnanci pracující na dohodu o provedení práce, aj. Celkové plánované mzdové náklady v roce 2014 jsou 270 156 000 Kč. Jelikož společnost počítá s přírůstkem nových firem na trhu a růstem spotřeby papírenského průmyslu, mzdové náklady se plánují v roce 2015 navýšit vlivem zvýšení počtu pracovních pozic.

Plánované mzdové náklady na rok 2015 jsou 268 140 000 Kč. Společnost plánuje na rok 2015 navýšit stav zaměstnanců na 545. Výpočty jsou provedeny se stejnou průměrnou mzdou.

$$\text{Výpočet: } 545 * 41\,000 \text{ Kč} * 12 \text{ měsíců} = 268\,140\,000 \text{ Kč}$$

V roce 2015 se sníží stav osob, které vypomáhali ve společnosti, v důsledku zvýšení stavu zaměstnanců. Ostatní náklady na pracovní sílu se plánují být nižší.

$$\text{Výpočet ostatních nákladů: } 55 * 13\,500 \text{ Kč} * 12 \text{ měsíců} = 8\,910\,000 \text{ Kč}$$



Graf 2: Mzdové náklady v tis. Kč⁶³

Na grafu 2 vidíme porovnání celkových plánovaných nákladů na rok 2014 a plán na rok 2015.

⁶³ Vlastní graf

10.2 Náklady na materiál a jiné služby spojené s výrobou

V těchto nákladech jsou zahrnuty suroviny a materiál, který je potřebný pro výrobu výrobků. Mezi základní a nejvíce používanou surovinu na výrobu papíru je buničina, která je vyráběná ze dřeva, nejčastěji pak ze smrku. Dále se používají i vlákna, která jsou získávána například z konopí, bavlny, ale i ze sběrového papíru.

	2014	Plán na rok 2015
Materiálové náklady a služby	998 100	1 005 120
Ostatní provozní náklady	389 259	391 997
Celkem	1 387 359	1 397 117

Tabulka 8: Náklady na materiál a jiné služby spojené s výrobou v tis. Kč⁶⁴

Plánované materiálové náklady na rok 2014 jsou 998 100 000 Kč. Společnost za tyto náklady prodá 99 810 tun papíru, což je 10 000 Kč za tunu. Celková spotřeba ostatních provozních nákladů je 389 259 000 Kč a náklady na jednu tunu papíru jsou 3 900 Kč.

Výpočet materiálových nákladů: $99\,810 * 10\,000 = 998\,100\,000$ Kč

Výpočet Ostatních provozních nákladů: $99\,810 * 3\,900 = 389\,259\,000$ Kč

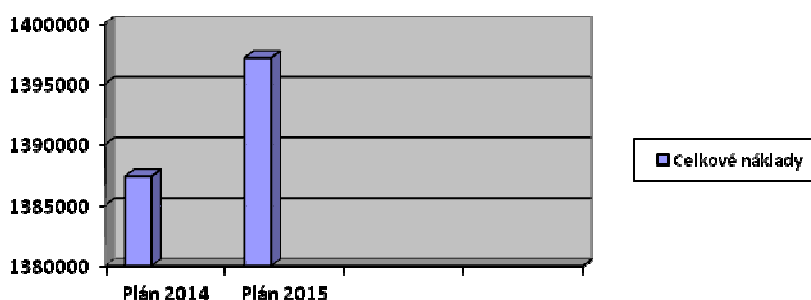
V roce 2015 je počítáno se stejnými náklady jako v roce 2014. Tyto náklady pro rok 2015 určitě nezůstanou stejné, protože potřebné materiály pro výrobu papírů rostou (nejen vlivem inflace). Společnost musí počítat s růstem nákladů.

Plán na rok 2015 je prodat 100 512 tun papíru s celkovými náklady na materiál a služby spojené s výrobou v celkové výši 1 397 117 tis. Kč.

Tabulka 8 nám ukazuje plánované materiálové náklady na roky 2014 a 2015. Do ostatních provozních nákladů řadíme investice do nových technologií potřebných pro výrobu společnosti, ale i investice do stávající techniky, jako opravy, servisy, údržby a

⁶⁴ Vlastní tabulka – zdroje ze společnosti – vlastní výpočet

jiné. Dále sem řadíme náklady spojené s balením, tříděním, řezáním, vážením výrobků, které společnost produkuje.



Graf 3: Celkové náklady na materiál a jiné služby v tis. Kč⁶⁵

10.3 Energetické náklady

Dále je vhodné zabývat se energetickými náklady. Mezi ně řadíme náklady na elektřinu, zemní plyn, a ostatní energetické náklady. Energetické náklady jsou vypočítány z místních cenových situací.

	2014	Plán na rok 2015
Elektřina	115 046	173 505
Zemní plyn	155 488	145 109
Ostatní náklady na energii	262	300
Celkem náklady	270 796	318 914

Tabulka 9: Energetické náklady v tis. Kč⁶⁶

Tabulka 9 reprezentuje plánované energetické náklady v roce 2014 a 2015. Celkové plánované energetické náklady v roce 2014 činí 270 796 tis. Kč. Ceny za energii jsou otevřené a jsou odhadovány. Pro rok 2014 je cena za elektřinu 34,53 EUR / MWh což je 952,6827 Kč / MWh. Plánovaná spotřeba na rok 2014 je 120 760 MWh a plánované náklady na elektřinu jsou 115 046 tis. Kč. Pro rok 2015 je plánováno se

⁶⁵ Vlastní graf

⁶⁶ Vlastní tabulka – zdroje ze společnosti – vlastní výpočty

stejnou cenou elektřiny jako v roce 2014. Celkové náklady na elektřinu v roce 2015 činí 173 505 tis. Kč. Cena je 956,481 Kč / MWh a plánovaná spotřeba je 181 399 MWh. Náklady na elektřinu v roce 2014 jsou nižší než v roce 2015, jelikož jsou ceny za elektřinu otevřené, plánované náklady za 1MWh mohou být úplně jiné. Společnosti bych doporučila, aby si mezi sebou a dodavatele stanovily ceny alespoň na čtvrtletí, tím by předcházelo k velkým rozdílům cen.

Plánované celkové náklady na zemní plyn v roce 2014 jsou 155 488 tis. Kč. Průměrná cena za 1 MWh je 32,50 EUR / MWh, což je 896,675 Kč / MWh. Společnost pro rok 2014 plánuje spotřebovat 173 405 MWh. Plánovaná cena na zemní plyn na rok 2015 je 32,58 EUR / MWh tato cena je otevřená. Otevřená cena neboli pozice. Otevřená pozice znamená, že společnosti nemůže vzrůst cena nad 32,58 EUR / MWh. Růst cen je způsoben zdražováním ropy i cenou za distribuci. Společnost má cenu na rok 2014 naplánovanou, avšak jedná se pouze o odhad, který může ovlivnit například přírodní katastrofa, kvůli které by se snížila dodávka zemního plynu, válečné konflikty v oblastech těžících ropu atd. Pokud by došlo k tomuto scénáři a snížila by se dodávka zemního plynu, navrhuji společnosti, pořídit si zásobníky, které zajistí dostatečné množství plynu pro její výrobu. Mezi ostatní náklady na energii patří topné oleje a pára.

SHRNUTÍ A NÁVRHY OPATŘENÍ

Společnost OP papírna, s.r.o. se zabývá výrobou i prodejem cigaretového papíru a základního papíru. Mezi cigaretový papír patří: cigaretové papírky, filtry, dutinky, plničky dutinek, spořiče tabáku, náustkový papír a roubíkový papír. Do základního papíru patří: tenké tiskové papíry a základní papír, který je používán v každé domácnosti ve školství, firmách atd. Doporučuji, aby si společnost ve své blízkosti otevřela menší prodejnu, kde by prodávala své produkty za nižší ceny, než jsou v obchodech.

Nejobvyklejší surovinou na výrobu papíru je buničina, která je vyráběná ze dřeva. Navrhuji společnosti, aby si pořídila více zásobníků na buničinu, předcházela by tak k rizikům, že by mohlo dojít k nečekaným problémům dodávek nebo malé dostupnosti materiálu. Papír se dá vyrábět i ze sekundárních vláken, což znamená i ze sběrového papíru, proto by společnost mohla mít své kontejnery, kam by lidé mohli papír odkládat.

Společnost OP papírna, s.r.o. plánuje strategicky na dobu pěti let. Ve společnosti OP papírny, s.r.o. se plán ke schválení zasílá přímo do sídla delfortgroup AG, které je v Rakousku. Společnost delfortgroup AG používá tyto směnné kurzy: Americký dolar, Maďarskou měnu, Britskou libru a Kč. Tyto směnné kurzy uvádí, jaká je hodnota 1 EURA v daných měnách. Na rok 2014 je plánovaný směnný kurz 27,59 Kč / EURO a na rok 2015 27,70 Kč / EURO, tuto hodnotu chce ČNB udržet alespoň na začátku roku 2016. Důvodem kolísání kurzů je kolísání EURA. Společnost OP papírna, s.r.o. se řídí dle kurzů ČNB.

Plánovaná úroková sazba EURIBOR na rok 2014 je 0,29 % a na rok 2015 0,33 %. Vzhledem k růstu výše zmíněné úrokové sazby lze očekávat zdražování komerčních úvěrů. Aby společnost snížila náklady spojené s půjčováním finančních prostředků, navrhuji společnosti zavedení vzájemných dohod o finanční výpomoci mezi svými pobočkami a mezi sebou si určily interní úrokové sazby. Vzájemná výpomoc a stanovení vlastních úroků přinese společnosti menší náklady na financování.

Plánování prodeje výrobků na rok 2014 a 2015. Společnost plánuje v roce 2014 prodat celkem 99 810 tun základního papíru a tabákového papíru. Plánované tržby za

prodej 99 810 tun je 2 947 549 tis. Kč. Na domácím trhu se plánuje prodat 4 990 tun a utržit 147 365 000 Kč. Na export se plánuje prodat 94 820 tun a utržit 2 800 224 tis. Kč. Společnost více jak 95% svých produktů rozváží po celém světě. Celkový plánovaný počet prodaného papíru na rok 2015 činí 100 512 tun. Z toho 95 486 tun papíru exportováno a 5 026 tun papíru zůstává na domácím trhu. Plánovaná tržba na rok 2015 je 2 968 332 tis. Kč. Předpověď plánů na období 2014 a 2015 je dáno dle stavu objednávek od odběratelů. Společnosti přibývají i noví zákazníci. Aby společnost produktivitu zvýšila, musí si udržet stálé a získávat nové odběratele (zákazníky), stálým zákazníkům nabízet lepší obchodní podmínky, věrnostní slevy a prezentovat firmu drobnými dárky. Navrhují ke zvýšení produktivity a zisku začít vyrábět tenké a tiskové papíry, které jsou natírané. Vyrábí se jen tiskové papíry nenatírané, protože mají nižší náklady, ale vyšší prodejní cenu. Oslovit nové zákazníky (firmy).

Prodej ve společnosti OP papírna, s.r.o.. Sepsání objednávky lze vyřídit osobně, telefonicky, emailem, faxem anebo prostřednictvím internetových stránek www.papírky.cz, kde se objednávkový list vyplňuje pouze ve zkrácené formě. Navrhují společnosti, aby na internetových stránkách www.delfortgroup.com byl přímý odkaz k vyplnění úplného objednávkového listu. U odběratelů cigaretového papíru nejprve dochází buď k osobní schůzce, kde si dohodnou na obchodních podmínkách, nebo i písemnou formou. Poté je vystavena smlouva, kde jsou podmínky upřesněny. Smlouva na odběr cigaretového papíru se uzavírá na 1, 2 nebo 3 roky. Jakmile smlouva vyprší, může se prodloužit. S odběrateli, kteří odebírají tenké tiskové papíry, se smlouva neuzavírá a obchod probíhá ve formě zakázek.

Plánování hrubých tržeb. Celkové plánované hrubé tržby na rok 2014 jsou 2 947 589 tis. Kč, z toho tržby na domácím trhu jsou 147 365 tis. Kč a tržby na export jsou 2 800 224 tis. Kč. Celkové plánované náklady na rok 2015 jsou 2 968 321 tis. Kč, z toho 148 428 tis. Kč jsou tržby na domácím trhu a 2 819 893 tis. Kč na export. Tyto plánované tržby jsou za prodej jejich produktů. Příčinou růstu tržeb je přírůstek nových firem na trhu, které zvýší produktivitu společnosti. Navrhují společnosti, aby oslovovala emailem, poštou nebo přes dotazník firmy, školství, ale i jiné a pokusila se přilákat nové zákazníky. Při reakci na nabídku navrhuje společnosti, aby zaslala dotazovanému vzorkové produkty. Nevýhodou jsou vynaložené náklady, které jsou potřebné k získání nových zákazníků.

Náklady spojené s výrobou. Mezi tyto náklady řadíme: náklady na mzdy, ostatní náklady na pracovní sílu, náklady na materiál, ostatní provozní náklady a energetické náklady. Plánované mzdové náklady a ostatní náklady na pracovní sílu na rok 2014 jsou 270 156 tis. Kč. Společnost má aktuálně 530 zaměstnanců a průměrná mzda činí 41 000 Kč. Průměrná měsíční mzda pracovních sil činí 13 500 Kč na osobu a mzdové náklady jsou 9 396 000 Kč. Jelikož společnost počítá s přírůstkem nových firem na trhu a růstem spotřeby papírenského průmyslu, mzdové náklady se plánují v roce 2015 navýšit vlivem růstu pracovní síly. Celkové plánované mzdové náklady a náklady na ostatní pracovní sílu na rok 2015 jsou 277 050 tis. Kč. Společnost plánuje na rok 2015 navýšit stav zaměstnanců a snížit stav osob, které ve společnosti vypomáhali.

Náklady na materiál a jiné služby spojené s výrobou. V těchto nákladech jsou zahrnuty suroviny a materiál, který je potřebný pro výrobu produktů např. vlákna, buničina, sběrový papír a jiné. Celkové plánované náklady na materiál na rok 2014 jsou 998 100 tis. Kč a jejich průměrná cena za tunu je 10 000 Kč. Celková plánovaná spotřeba ostatních provozních nákladů je 389 259 tis. Kč a průměrné náklady na jednu tunu papíru jsou 3 900 Kč. Celkové plánované náklady na rok 2015 jsou 1 397 117 tis. Kč. Do ostatních provozních nákladů řadíme stroje, které jsou potřebné pro výrobu jejich opravy, servisy, údržby, náklady spojené s balením, tříděním, řezáním, vážením výrobků, které společnost produkuje.

Do energetických nákladů řadíme náklady na zemní plyn, elektřinu a ostatní energetické náklady. Celkové plánované energetické náklady na rok 2014 jsou 270 796 tis. Kč. Plánovaná spotřeba elektřiny na rok 2014 je 120 760 MWh a 2015 je 181 399 MWh. Cena za elektřinu v roce 2014 je naplánovaná na 952,6827 Kč / MWh. Cena za elektřinu v roce 2015 je naplánovaná na 956,481 Kč / MWh. Jelikož jsou ceny za elektřinu otevřené, plánované náklady za 1MWh mohou být úplně jiné. Společnosti bych doporučila, aby si mezi sebou a dodavatele stanovily ceny alespoň na čtvrtletí, tím by předcházelo k velkým rozdílům cen.

Plánovaná spotřeba zemního plynu na rok 2014 je 173 405MWh a 2015 je 161 830MWh. Cena za zemní plyn v roce 2014 je naplánovaná na 896,675 Kč / MWh. Cena za zemní plyn v roce 2015 je naplánovaná na 32,58 EUR / MWh což je 902,466 Kč / MWh, tato cena je otevřená. Růst cen je způsoben zdražováním ropy i cenou za distribuci. To může ovlivnit například přírodní katastrofa, kvůli které by se snížila

dodávka zemního plynu. Pokud by došlo k tomuto scénáři a snížila by se dodávka zemního plynu, navrhuji společnosti, pořídit si zásobníky, které zajistí dostatečné množství plynu pro její výrobu. Mezi ostatní náklady na energii patří topné oleje, pára.

ZÁVĚR

Téma práce je „Proces plánování ve společnosti OP papírna, s.r.o.“. Cílem práce je analyzovat postup plánování ve společnosti OP papírna, s.r.o. na rok 2014 a 2015. Dále se práce zabývá tím, jaké má společnost forwardové sazby v roce 2014 a plán sazeb na rok 2015. Práce se rovněž zaměřuje na plány nákladů společnosti, kde jsou popsány náklady, které souvisí s výrobou a fungováním společnosti, a plánované hrubé tržby společnosti. Závěr práce je zaměřen na prodej ve společnosti.

V práci je nejprve popsána teorie plánování. Popsány jsou jednotlivé druhy, cíle a kritéria. Další kapitola je plánování prodeje. V této kapitole popisují, co je potřeba pro tvorbu strategie a plánování prodeje. Z čeho tvorba strategie vychází a čím se zabývá. Vychází se struktur výrobního programu, z cen, z pozic výrobků na trhu, jaké má cíle a náklady, které jsou spojeny s plánem prodeje.

Prodej je druh obchodní činnosti, kde dochází ke směně zboží či služeb. V podkapitole této kapitoly vystihují, kdo je to prodejce, jak funguje týmový prodej, jaké má společnost podpory prodeje. Další částí podkapitoly je zaměřena na konečného spotřebitele. Co vše je potřebné k získání spotřebitele, jak ho motivovat k nákupu výrobků. Konec této kapitoly nám ukazuje, jak se zaměřit na prodejce a firmu. Teoretická část je uzavřena kapitolou výnosy, náklady a forwardová sazba.

V praktické části popisují historii Společnost OP papírna, s.r.o., která dlouhým vývojem dospěla v jednu z nejsilnějších společností specializovanou na výrobu cigaretového papíru ve střední Evropě. Společnost má vysokou kvalitu svých vyrobených produktů. Jelikož společnost získala různé certifikáty na složení výrobků, které produkuje a na potřebné materiály, zařazují se její výrobky mezi ekologické a kvalitní. Svým odběratelům nabízí vysokou kvalitu. Následkem zvýšení cen pohonných hmot a změnou kurzů bude společnost čekat v budoucnu velká řada změn týkajících se zdražení vyráběných produktů a snížení produktivity. Proto je nutné si zachovat stále odběratele a dodavatele a motivovat je k dalším objednávkám.

Společnost dosáhla v roce 2009 rekordního obrátu, který činil 420 779 tis. Kč. V roce 2013 dosáhla společnost čistého zisku 382 234 tis. Kč. Bohužel se v roce 2013 nepodařilo dosáhnout rekordního obrátu. Vliv na pokles mělo zvýšení cen materiálu, pohonných hmot a jiných provozních nákladů a obecně působící hospodářská krize.

V dalších letech společnost postihne další zvýšení nákladů. Půjde například o zvýšení cen elektřiny, plynu, zvýšení poplatků a surovin vlivem inflace. Hlavním úkolem pro společnost je udržet si stálé zákazníky a vynikající pozici svých výrobků na trhu.

Následující kapitolou praktické části vystihují celkový prodej výrobku ve společnosti, kde jsem vypočítala, kolik tun papíru a tabákového papíru společnost plánuje prodat v roce 2014 a 2015. V podkapitole této kapitoly popisují, jak probíhá prodej ve společnosti OP papírna, s.r.o.

V následující kapitole popisují plánované hrubé tržby společnosti na rok 2014, a 2015. Hrubé tržby zahrnují jak domácí trh, tak i export neboli vývoz.

V další kapitole popisují náklady spojené s výrobou produktů. V podkapitolách této kapitoly popisují náklady na energii, mzdové náklady, materiálové náklady společnosti.

Co se týká budoucnosti? Výroba společnosti je ohrožena v omezené dostupnosti surovin potřebných k výrobě a již několikrát zmiňovanými cenami provozních a výrobních nákladů. Na závěr mé bakalářské práce konstatuji, že stanoveného záměru a cíle jsem dosáhla.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Zuzana Štěpánková
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Proces plánování ve společnosti OP papírna, s.r.o.
Název práce v anglickém jazyce:	Budgeting Process in OP papírna, s.r.o. company
Vedoucí práce:	Ing. Petr Novák, Ph.D.
Počet stran:	56
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2014

Klíčová slova v českém jazyce: Plánování, plán prodeje, náklady, výdaje, prodej, forwardové sazby.

Klíčová slova v anglickém jazyce: Budgeting, sales plan, load , return sale, forward rates.

Anotace v českém jazyce:

Téma práce je proces plánování ve společnosti OP papírna, s.r.o.. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá charakteristikou základních pojmů z teorie plánování. Zde nalezneme pojem plánování, proces plánování, prodej, plánování prodeje, ale i cíle plánování a podporu prodeje. Na podstatě teoretické části je vytvořena praktická část, která se týká společnosti OP papírna. V praktické části je seznam výrobků, které společnost vyrábí a rozpočet jejích nákladů a výnosů.

Anotace v anglickém jazyce:

The theme is the process of planning in the OP mill, Ltd.. The work consists of theoretical and practical parts. The theoretical part deals with the characteristics of basic concepts in this work. Here we find the concept of planning, process planning, sales, sales planning, but also the objectives of planning and sales promotion. The theoretical section is basically a practical part, which relates to the OP paper mill. In the practical part of the list of products that the company manufactures a budget its costs and revenues.

Seznam použité literatury

BOUČKOVÁ Jana a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN – 80-7179-577-1.

CIMBÁLNÍKOVÁ Lenka. *Základy managementu*. 3. přepracované vydání. Olomouc 2009. 123 stran. ISBN – 978- 80- 244 – 2352 -4.

HARTLOVÁ Věra a kol. *Bankovníctví*. 1. vydání. Nakladatelství fortuna 2004. 200 stran. ISBN 80-7168-900-9.

NĚMEČEK Petr a Robert ZICH. *Podnikový management I*. 1. vydání 2007. Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o. Brno. 135 s. ISBN 978-80-214-3511-7.

SAUNDERS John, KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, WONG Gary. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání Grada Publishing, a.s. 2005. 1048 s. ISBN: 978-80-247-1545-2.

ŠIMKOVÁ Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Gaudemus 2009. 172 stran. ISBN 978-80-7435-012-2.

VEBER J. a kol. *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2 aktualizované vydání. Praha: Management Press 2009. 733 s. ISBN – 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK L. a VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. 2009. 324 s. ISBN – 978-807261-197-3.

ZÁMEČNÍK R., TUČKOVÁ Z., HROMKOVÁ L. *Podniková ekonomika II*. Vyd.1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 194 s. ISBN 978-80-731-624-1.

HOBZA V. *Základy manažerské ekonomiky*. 1. vydání. Univerzita Palackého v Olomouci, 2004. 108 s. ISBN 80-244-0915-1.

ŠVARCOVÁ J. a kol. *Ekonomie - stručný přehled, 2005/2006*. Zlín, CEED 2005. ISBN 80-903433-1-7.

Interní zdroje OP papírny, s.r.o. a delfortgroup

Dostupné na WWW.ceed.cz/podnik_ekonomika.cz

Dostupné na WWW.finance-management.cz

Dostupné na <http://cs.wikipedia.org/wiki/Forward>

Dostupné na WWW: <<http://www.business.center.cz/business/pojmy/p1755-EURIBOR.aspx>>

Seznam obrázků

Obr. 1 Vertikální uspořádání základních typů plánů organizace,

Obr. 2 Struktura plánů,

Obr. 3 Plán prodeje formou bilance,

Obr. 4 Areál společnosti OP papírna, s.r.o.,

Obr. 5 Schéma organizační struktury podniku,

Seznam tabulek

Tabulka 1 Plánovaný směnný kurz EURO/Měna na rok 2014 a 2015

Tabulka 2 EURIBOR sazby

Tabulka 3 Plánovaný celkový prodej výrobků na rok 2014 a 2015

Tabulka 4 Plánované tržby 2014 za prodej papíru v tis. Kč

Tabulka 5 Plánované tržby na rok 2015 za prodej papíru v tis. Kč

Tabulka 6 Plánované hrubé tržby společnosti OP papírna, s.r.o. v tis. Kč

Tabulka 7 Náklady na mzdy v tis. Kč

Tabulka 8 Náklady na materiál a jiné služby spojené s výrobou v tis. Kč

Tabulka 9 Energetické náklady v tis. Kč

Seznam grafů

Graf 1: Graf kurzu v Kč/EUR,

Graf 2: Mzdové náklady

Graf 3: Celkové náklady na materiál a jiné služby v tis. Kč

Seznam příloh

Druhy cigaretových výrobků

PŘÍLOHA

Druhy cigaretových výrobků



Cigaretové papírky



Plnička cigaretových dutinek

Cigaretové dutinky



Cigaretové filtry

Spořič tabáku⁶⁷

⁶⁷ Obrázky 5 – 9 Dostupné na WWW: < <http://www.papirky.cz/produkty> >