

Charakteristika modelového podniku a jeho organizace

(podkladový materiál pro studenty
předmětu *PHCON Controlling*)

Obsah:

<u>Základní údaje</u>	1
<u>Řetězec tvorby hodnot v podniku</u>	1
<u>Organizační struktura</u>	3
<u>ŘEDITELSTVÍ</u>	4
<u>ZÁSOBOVACÍ STŘEDISKO</u>	6
<u>BÍLÁ VÝROBA</u>	6
<u>DEKORACE</u>	7
<u>ODBYT</u>	8
<u>STROJNÍ ÚDRŽBA</u>	8
<u>ENERGETIKA</u>	9
<u>DOPRAVA</u>	9
<u>Schématické znázornění hlavních toků a výkonů</u>	10

Základní údaje

Obchodní firma: Porcelán, a.s.

Ostatní identifikační údaje nejsou pro problematiku předmětu podstatné.

Základní kapitál: 350 mil. Kč

Datum založení: 1. května 1998

Hlavní předmět podnikání:

Výroba užitkového porcelánu.

Současný výrobní program tvoří tři základní výrobní skupiny, a sice:

- soupravy jídelních talířů
- hrnky bez potisku
- dekorované šálky



Doplňkový předmět podnikání:

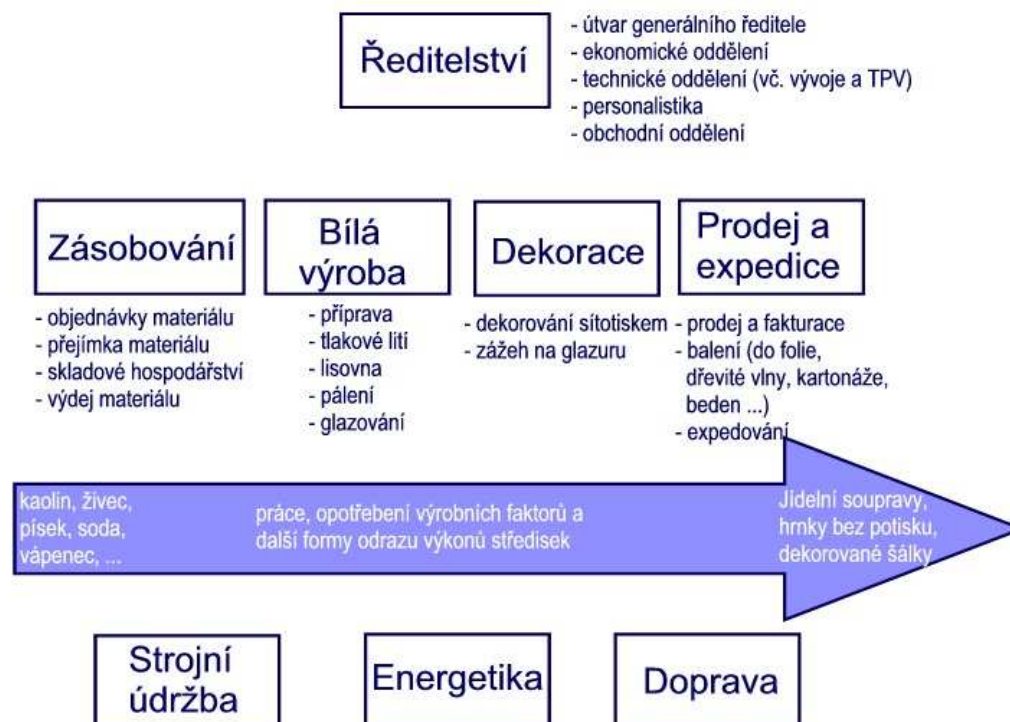
- provádění technologických a chemických zkoušek pro keramickou a porcelánovou výrobu
- poradenská činnost v oblasti pálicích agregátů v keramickém průmyslu
- poradenská činnost v oblasti keramických strojů

Řetězec tvorby hodnot v podniku

Hlavní hodnototvorný řetězec¹ v podniku Porcelán, a.s. spočívá v přetváření nakupovaných vstupních surovin ve finální porcelánové výrobky a v jejich prodeji. V názorné grafické podobě jej zachycuje modrá šipka v níže uvedeném schématu (viz Obrázek 1), kdy nad šipkou jsou umístěny hlavní články hodnototvorného řetězce a pod šipkou figurují pomocná výrobní střediska. Většina sekundárních činností, jejichž výkon podpůrně zabezpečuje provádění jmenovaných primárních činností se poté soustředí ve středisku ŘEDITELSTVÍ.

¹ Chápání hodnototvorného řetězce vychází z Michaela Portera, který rozlišuje dva základní typy hodnototvorných činností, a to primární a podpůrné. Primární člení na vstupní, provozní, výstupní, prodejní a servisní. Podpůrné (sekundární) činnosti poté spočívají v zabezpečení podnikové infrastruktury, pracovních sil, technologie a obstarávání (nákupu).

Obrázek 1 Schéma tvorby hodnot



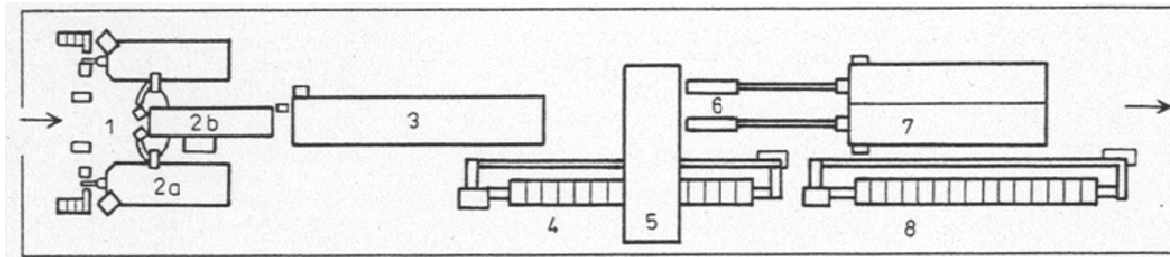
Řetězec tvorby hodnoty pro zákazníka začíná dodávkou vstupních surovin pro výrobu porcelánu, kterými jsou zejména kaolín, živec a křemenný písek. Kaolíny vznikly zvětráváním živeců a dodávány jsou již v práškovém stavu. Živce a písky se však musí v podniku zpracovat mletím za mokra na velikost částic v řádu mikrometrů. Suspenze pomletých živeců a křemenných písku se následně smíchá s kaolínem v rozplavovačích a odvodněním v kalolisech, či v rozprašovací sušárně se z ní vyrábí plastické těsto pro vytváření výrobků. Existují tři základní druhy vytváření, a to:

- točení pro rotačně symetrické tvary (hmota obsahuje cca 23% vody),
- lití do sádrových forem, či pod tlakem zejména do plastických forem (obsah vody do 35% a ještě přídavek ztekucovačel jako soda, či vodní sklo) pro oválné a nesymetrické tvary a
- pro vytváření přesných plochých výrobků se užívá lisování z granulátu o obsahu vody max. 3%. Zatímco v prvých dvou způsobech je nutné výrobky sušit, při lisování z granulátu sušení odpadá.

Vytvarované výrobky se vypalují při teplotě do 950 °C. Tento první výpal je tzv. přežah a výrobky při něm získávají pevnost pro další manipulaci a nasákavost jako podmínku nutnou pro glazování. Při něm se nanáší na výrobek slabé vrstvy glazury, které se při tzv. ostrém výpalu (do 1 400 °C) slinou a vytvoří slabé sklovité, hladké povlaky na povrchu porcelánu.

V našem příkladu celý první výrobní stupeň shrneme do jediného střediska BÍLÁ VÝROBA, jehož možnou podobu schématicky přibližuje následující obrázek.

Obrázek 2 Schéma výrobní linky na šálky bez dekoru



Legenda: 1-vytváření, 2-sušení, 3-zásobní elevátor, 4-přežahová pec, 5-zásobník přežahnutých výrobků, 6-glazování, 7-zásobní elevátor pro ostrý výpal, 8-pec pro ostrý výpal.

V rámci Bílé výroby se tedy mísí a hněte základní hmota, vytváří se požadované tvary výrobků. Ty se následně vypalují, glazují a tato glazura se do výrobků zatavuje dalším pálením. Tak vzniká tzv. bílý střep.

Bílý střep buďto vchází jako polotovár do dalšího výrobního stupně – dekorace - nebo může být sám předmětem prodeje. Podnik provádí dva typy dekorování, a to vtavnou dekoraci, při které se barvy nanášejí na bílý střep a zatavují při teplotách kolem 1 250 °C, a naglazovanou dekoraci (opět se provádí zatavení barev, ale při nižší teplotě do 800 °C).

Vlastní prodej finálních výkonů poté podnik uskutečňuje jak prostřednictvím velkoobchodních, tak maloobchodních distribučních kanálů.

Organizační struktura

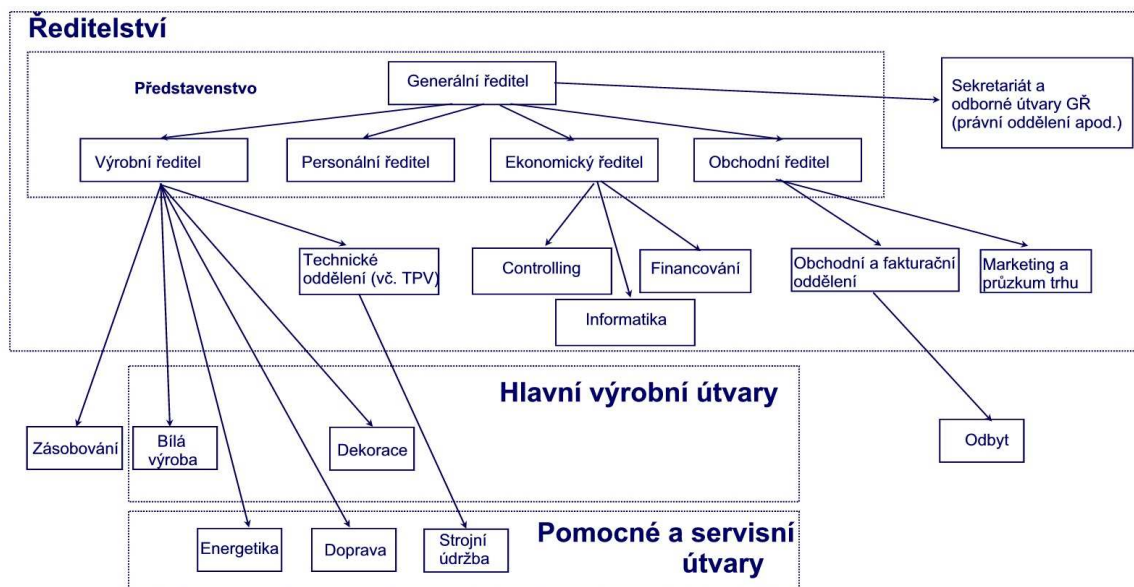
Organizační struktura podniku Porcelán, a.s. sleduje technologické uspořádání výroby. S tím souvisí i relativně malá míra autonomie, kterou jsou vybaveny jednotlivé organizační útvary. Hlavním úkolem při vytváření organizační struktury totiž spočíval v zajištění plynulé koordinace výroby a návaznosti jednotlivých výrobních stupňů.

Pro popis organizační struktury se užívají následující termíny:

- „Útvar“ – obecný pojem pro jakýkoliv prvek organizační struktury, na jakékoliv stupni organizační hierarchie, případně pro jejich množinu.
- „Podnik“ – pro označení společnosti jako celku, bez zřetele k její vnitřní struktuře.
- „Středisko“ – označuje organizační útvar, který zabezpečuje konkrétní podnikovou funkci v podniku. Má ve svém čele konkrétního vedoucího, jenž je zodpovědný za její řádné plnění;
- „Oddělení“ – označení pro útvary, které se utvářejí v některých střediscích pro zabezpečení relativně uzavřeného okruhu činností svěřených středisku. Většinou se jedná o štábní pracoviště bez přímé rozhodovací pravomoci vůči ostatním střediskům;
- „Pracoviště“ – nejnižší rovina organizace, na kterou se rozpadají výrobní střediska. Pracoviště jsou vedena mistry. Pracoviště často odpovídá i konkrétní vymezené části výrobního prostoru společnosti.

Konkrétní podobu organizační struktury společnosti Porcelán, a.s. přibližuje organizační schéma (viz Obrázek 3).

Obrázek 3 Organizační struktura



Další odstavce se věnují popisu bližších funkcí a pracovní náplně jednotlivých středisek podniku.

ŘEDITELSTVÍ

Funkce střediska:

- řízení a koordinace podřízených středisek;
- administrativní a informační podpora řízených středisek.

Organizace a činnost střediska:

V čele střediska stojí **představenstvo** vedené generálním ředitelem (a zároveň předsedou představenstva). Jeho členové jsou zároveň vedoucími podřízených středisek a oddělení, která pokrývají nejdůležitější oblasti činnosti firmy:

- **Prodej** - obchodnímu řediteli jsou podřízena dvě oddělení:
 - *Obchodní a fakturační oddělení* - zaměřuje se především na zajištění odbytu v rámci stávající distribuční sítě. Vyřizuje veškerou fakturaci, dává pokyny k expedici podřízenému středisku ODBYTU, vyřizuje uplatňované reklamace zákazníků a další agendu spojenou s prodejem.
 - *Marketing a průzkum trhu* – oddělení tvoří obchodní zástupci pro různě vymezené teritoriální oblasti. Jejich hlavní úkol spočívá ve vyhledávání nových odbytíšť pro výrobky společnosti, vyhledávání nových zákazníků a rozvoj vztahů se stávajícími, zjišťování potřeb trhu vč. požadavků na změnu charakteristik výrobků, sledování módních trendů, prezentace výrobků a celé společnosti. K úkolům každého obchodního zástupce pro danou oblast patří i odhad potenciální poptávky a průměrné ceny dosahované v rámci jednotlivých výrobních skupin.

- **Výroba** – výrobnímu řediteli jsou přímo podřízeni vedoucí většiny středisek, která se podílí na tvorbě finálních výrobků. K podpoře jeho fundovanosti jeho rozhodování v technické oblasti má vytvořeno
 - *Technické oddělení* – soustředí jednak technickou přípravu stávající výroby, jednak i vývoj nových výrobků. Prostřednictvím podřízeného střediska STROJNÍ ÚDRŽBA zároveň oddělení zajišťuje opravy a údržbu veškerého (stavebního a strojního) výrobního zařízení soustředěného v hlavních výrobních útvarech. Pomocná střediska ENERGETIKA a DOPRAVA si vzhledem ke specifčnosti svých zařízení zajišťují jejich základní údržbu a opravy sama, složitější opravy poté ve spolupráci s technickým oddělením.
- **Ekonomika** – ekonomický ředitel zodpovídá za finanční, účetní a obecně informační stránku činnosti podniku. Vzhledem k průřezovému charakteru financí má kromě dále uvedených dvou oddělení pravomoc dávat příkazy v oblasti úloh týkajících se financí i ostatním vedoucím středisek. Přímo podřízená oddělení tvoří:
 - *Controlling* – zaměřuje se v první řadě na ekonomické zobrazení a podporu řízení v rámci podniku. Náplň jeho činnosti tak představuje kalkulace nákladů finálních výkonů, sestavení plánů a rozpočtů středisek, metodiky měření jejich výkonů; vlastní provádění takového měření prostřednictvím nástrojů nákladového účetnictví, průběžná kontrola výsledků měření a odchylek od žádané skutečnosti; informování vedoucích příslušných středisek o výsledcích a odchylkách (reporting), organizace a zabezpečení pravidelných jednání manažerů různé úrovně, na nichž jsou řešeny příčiny odchylek, jejich důsledky a přijímána opatření k jejich odstranění. Specifickou oblastí činnosti je poté příprava různých analýz hospodaření a podkladů pro investiční rozhodování, příp. strategické směřování podniku.
 - *Financování* – ohnisko pozornosti oddělení se soustřeďuje vně podniku. Hlavní činnost spočívá ve vedení finančního účetnictví, sestavování daňových přiznání, zajištění likvidity společnosti, zdrojů financování krátkodobého i dlouhodobého nedostatku finančních prostředků, správa pohledávek podniku, pojištění majetku.
 - *Informatika* – zabezpečuje provoz a funkčnost informačního systému vč. správy jeho hardwarových a softwarových prvků, z nichž sestává.
- **Personalistika** – plánování pozic, náborů, kariérní plány, interní školení a vzdělávání, hodnocení, mzdové modely a hodnocení, disciplinární řízení, ukončování pracovních poměrů, účast na tvorbě vnitřních personálních předpisů, BOZP, řízení vztahů s některými dodavateli služeb (úklid, ostraha, stravování, náborů, školení...)

Oddělení *Sekretariát a odborné útvary GŘ* zahrnuje kromě sekretariátu, také překladatelský servis, právníky společnosti, kontrolory kvality.

Vybavení střediska:

- správní budova
- kancelářské vybavení,
- zařízení pro zpracování dat a komunikaci

Personální zabezpečení střediska:

- 88 zaměstnanců

ZÁSOBOVACÍ STŘEDISKO

Funkce střediska:

- plynulé zajištění střediska BÍLÉ VÝROBY a DEKORACE výrobními surovinami

Činnosti:

- objednávky materiálu (externí nákup forem a převážně sypkých hmot pro BÍLOU VÝROBU jako kaolin, živec, písek, soda, vápenec, externí nákup obtisků, matric a dalšího materiálu pro DEKORACI)
- přejímka materiálu na skládky volně ložených surovin, resp. ostatního materiálu na sklad
- provozování skladové hospodářství – skládek a skladu ostatního materiálu
- výdej materiálu a jeho přesun do přípravných hmot v rámci střediska BÍLÁ VÝROBA
- výdej materiálu a jeho přesun do střediska DEKORACE

Vybavení střediska:

- zpevněné plochy skládky, pásové dopravníky, nakladače a další manipulační technika
- váha nákladních vozů
- budova skladu, vysokozdvižný vozík, vybavení skladu (regály apod.)

Personální zabezpečení střediska:

- vedoucí, 2 nákupčí, 10 pracovníků v zařazení skladník, 3 manipulanti

Pravomoci a odpovědnost vedoucího:

- jednání s dodavateli s cílem minimalizovat náklady na pořízení surovin
- přejímka surovin
- rozhodnout o zadání rozboru dodávek v laboratoři *Technického oddělení ŘEDITELSTVÍ*
- vyhodnocování kvality dodávek dodavatelů, podání návrhů na změnu dodavatele, vlastní změnu dodavatele lze provést jen po odsouhlasení ŘEDITELSTVÍM
- delegovat některé své pravomoci na své podřízené

BÍLÁ VÝROBA

Funkce střediska:

- výroba výrobků do úrovně tzv. bílého střepu, tj. glazovaného, jednobarevného

Činnosti:

- příprava hmot – mísení porcelánové směsi, příprava glazur
- vytváření - tlakové lití, točení či lisování
- pálení – přežah, glazování, hladké pálení v tunelových nebo vozokomorových pecích
- kontrola, třídění a broušení výrobků před převzetím na sklad bílé výroby
- provozování skladu bílé výroby, ze kterého se předávají polotovary do útvaru DEKORACE, popř. přímo do skladu finální produkce v útvaru ODBYT.



Vybavení útvaru:

- výrobní haly
- strojní vybavení – např. lisy pro lisování plochých výrobků z granulátu, zařízení pro tlakové lití
- tunelové a vozokomorové pece
- zařízení pro třídění, kontrolu kvality a výbrus vad
- vysokozdvížné vozíky, vybavení skladu bílé výroby



Personální zabezpečení střediska:

- vedoucí, 250 řadových zaměstnanců vedených 14 mistry na příslušných pracovištích, z toho 180 řadových dělníků má sjednanou úkolovou mzdu, podle které je placeno za bezvadně provedený výrobek, resp. připravenou hmotu.

Pravomoci a odpovědnost vedoucího:

- zajištění plynulého provozu výroby a průběžné řešení problémů, příp. ve spolupráci s *Technickým oddělením ŘEDITELSTVÍ*
- průběžná kontrola kvality
- dodržování předepsaných receptur a norem zmetkovitosti
- delegovat některé své pravomoci na své podřízené

DEKORACE

Funkce střediska:

- dekorování bílých střepeň



Činnosti:

- přejímka polotovarů ze skladu bílé výroby, jež spravuje útvar **BÍLÉ VÝROBY**
- strojní i ruční dekorace – naglazurovaná i vtavná
- předání hotových výrobků na sklad finálních výkonů provozovaný útvarem **ODBYT**

Vybavení střediska:

- výrobní hala
- strojní zařízení jako tiskárna, vtavné pece apod.



Personální zabezpečení střediska:

- vedoucí, 163 řadových zaměstnanců vedených 12 mistry na příslušných pracovištích

Pravomoci a odpovědnost vedoucího:

- zajištění plynulého provozu dekorace a průběžné řešení problémů, příp. ve spolupráci s *Technickým oddělením ŘEDITELSTVÍ*
- průběžná kontrola kvality
- dodržování předepsaných postupů a norem odpadu
- delegovat některé své pravomoci na své podřízené

ODBYT

Funkce střediska:

- skladování a balení finálních výrobků od BÍLÉ VÝROBY a DEKORACE
- expedice zákazníkům

Činnosti:

- zajištění obalového materiálu (folie, dřevité vlny, kartonáže, beden, ...)
- balení výrobků
- skladování,
- expedice zákazníkům dle pokynů *Obchodního a fakturačního oddělení*
ŘEDITELSTVÍ

Vybavení střediska:

- skladová hala
- obalová technika
- vysokozdvizné vozíky a další manipulační technika
- vybavení skladu (regály apod.)

Personální zabezpečení střediska:

- vedoucí, 10 řadových pracovníků v zařazení balič/skladník, 4 manipulanti

Pravomoci a odpovědnost vedoucího:

- převjímká hotových výrobků a zajištění jejich balení
- nákup a převjímká obalového materiálu
- vystavování dodacích listů

STROJNÍ ÚDRŽBA

Funkce střediska:

- zajišťuje údržbu a opravy strojů ve střediscích ZÁSOBOVÁNÍ, BÍLÁ VÝROBA, DEKORACE a ODBYT.

Činnosti:

- seřizování strojů
- běžná údržba a drobné opravy
- výměny opotřebovaných součástí
- generální opravy

Vybavení střediska:

- vlastní skladovací prostory náhradních dílů a součástí
- strojní vybavení pro údržbu a opravy

Personální zabezpečení střediska:

- vedoucí, 4 odborní technici, 8 techniků

Pravomoci a odpovědnost vedoucího:

- nákup náhradních dílů a součástí a pravomoc k jednání s dodavateli s cílem minimalizovat náklady na pořízení surovin
 - rozhodnout o zadání externích oprav, které nejsou proveditelné útvarem, v limitu stanoveném *Technickým oddělením* ŘEDITELSTVÍ
 - v součinnosti s *Technickým oddělením* ŘEDITELSTVÍ spolupracovat na přípravě projektové dokumentace
 - delegovat některé své pravomoci na své podřízené
-

ENERGETIKA

Funkce střediska:

- zajištění dodávek energie (elektřiny a tepla) pro výrobní i nevýrobní útvary

Činnosti:

- správa energetických rozvodů v závodu
- výroba tepla a teplé vody pro otop výrobních i administrativních prostor podniku

Vybavení střediska:

- vlastní rozvodna, zařízení pro výrobu tepla (částečně se užívá též přebytkové teplo pecí)
- strojní vybavení pro údržbu a opravy rozvodů, jejich instalaci

Personální zabezpečení střediska:

- vedoucí, 5 techniků

Pravomoci a odpovědnost vedoucího:

- jednání s dodavateli s cílem minimalizovat náklady na vstupní energie
 - v součinnosti s *Technickým oddělením* ŘEDITELSTVÍ spolupracovat na přípravě projektové dokumentace a obnově energetických rozvodů a zařízení
 - delegovat některé své pravomoci na své podřízené
-

DOPRAVA

Funkce střediska:

- zajištění dopravy pro útvary SPRÁVA, ODBYT

Činnosti:

- nákladní autodoprava výrobků
- osobní doprava

Vybavení střediska:

- garáže, dílny
- nákladní a osobní automobily, kamiony a přívěsy
- strojní vybavení pro údržbu a opravy dopravních zařízení

Personální zabezpečení střediska:

- vedoucí, dispečer, 2 technici, 10 řidičů, 2 závozníci

Pravomoci a odpovědnost vedoucího:

- shromažďování a vyřizování objednávek útvarů na dopravní výkony
- nákup potřebného materiálu pro provoz dopravních prostředků a jejich opravy
- delegovat některé své pravomoci na své podřízené

Schématické znázornění hlavních toků a výkonů

Výše sekvenčně popisované úkoly a náplň činnosti středisek se pokouší propojit schéma (viz Obrázek 4) toků hmotných prostředků a výkonů, které vstupují do podniku, jsou v něm transformovány a opouští jej v podobě finálních výrobků. Veškeré vstupy schematicky překračují hranici podniku (vyznačena tečkovanou čarou) v levé části schématu, naopak výstupy opouští podnik přechodem přes jeho hranici v pravé části schématu. Výkony střediska Strojní údržby pro ostatní střediska jsou vyznačeny červeně, Energetiky zeleně a Dopravy modře. Výkony Ředitelství nejsou zaznačeny, ale směřují ke všem střediskům dle vztahů přímé nadřízenosti a podřízenosti v rámci organizační struktury. V zájmu přehlednosti schéma dále neznázorňuje náklady na práci, kterou využívají všechna střediska.

Obrázek 4 Schéma toku výkonů

