

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Ekonomika a řízení podniku

Ladislav Blažek, Martin Landa

Brno 2006

Lektoroval:
prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.

© Ladislav Blažek, Martin Landa, 2006
ISBN 80-210-3960-4

OBSAH

1 ÚVOD	5
1.1 Zadání projektu	5
2 SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU	7
2.1 Struktura a chování	7
2.2 Stupeň organizovanosti	7
2.3 Procesní struktura	10
2.4 Útvarová struktura	11
2.5 Kodifikace organizační struktury	13
3 PŘÍSTUPY K PROJEKTOVÁNÍ PROCESNÍ STRUKTURY	15
3.1 Algoritmus odvození činností a jejich činitelů	15
3.2 Podnikové funkce	17
4 VÝROBNÍ FUNKCE	19
4.1 Plánování výrobní politiky	19
4.2 Plánování výrobního programu	20
4.3 Vývoj a inovace produktů	22
4.4 Výroba produktů	22
4.5 Řízení jakosti	24
4.6 Doporučená literatura	26
5 ODBYTOVÁ FUNKCE	27
5.1 Plánování odbytu	27
5.2 Výzkum trhu a prostředí	28
5.3 Nástroje odbytové politiky	31
5.4 Doporučená literatura	34
6 EKONOMICKÁ FUNKCE	35
6.1 Finanční plánování	36
6.2 Řízení vnějších finančních vztahů	41
6.3 Řízení vnitřních ekonomických vztahů	45
6.4 Doporučená literatura	49
7 ZÁSOBOVACÍ FUNKCE	50
7.1 Nákup surovin a dalších vstupů	50
7.2 Skladování	52
7.3 Doprava	53
7.4 Doporučená literatura	53
8 PERSONÁLNÍ FUNKCE	54
8.1 Personální agenda	54
8.2 Pracovně-právní agenda	55
8.3 Budování kariéry a systémy vzdělávání	56

8.4	Hodnocení pracovníků	58
8.5	Mzdový a sociální systém	58
8.6	Doporučená literatura.....	60
9	TECHNICKÁ FUNKCE	61
9.1	Pořizování hmotných investic.....	61
9.2	Správa a evidence investičního majetku	62
9.3	Údržba a opravy investičního majetku	62
9.4	Doporučená literatura.....	63
10	SPRÁVNÍ FUNKCE PODNIKU	64
10.1	Corporate governance	64
10.2	Organizace, plánování a kontrola	68
10.3	Správní činnosti.....	72
10.4	Doporučená literatura.....	74
11	SESKUPOVÁNÍ ČINNOSTÍ DO ÚTVARŮ	75
11.1	Princip funkční specializace	76
11.2	Princip předmětné specializace	77
11.3	Kombinace principů.....	78
12	ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ.....	81
12.1	Vliv rozpětí řízení na útvárovou strukturu.....	81
12.2	Faktory ovlivňující rozpětí řízení	82
13	TYPY ÚTVAROVÝCH STRUKTUR	84
13.1	Tradiční útvárové struktury.....	84
13.2	Cílově-programové útvárové struktury	90
14	STRUKTURA A PODMÍNKY ŘEŠENÍ PROJEKTU	94
	SEZNAM LITERATURY	96

1 ÚVOD

Předmět Ekonomika a řízení podniku, který je zařazen do 9. semestru studijního oboru Podnikové hospodářství, zaujímá v soustavě předmětů daného oboru specifické postavení. Zatímco většina ostatních předmětů oboru se zabývá dílčími oblastmi ekonomiky a řízení podniku, resp. různými pohledy na tuto problematiku, daný předmět plní integrující funkci. Zabývá se danou problematikou v její **celistvosti**.

Cílem předmětu je zopakování, rozšíření, prohloubení, doplnění a především **integrace** znalostí a dovedností, které jsou z hlediska oboru Podnikové hospodářství podstatné. Důraz je kladen na hlubší pochopení jednotlivých poznatků, jejich vnímání ve vzájemných souvislostech a v neposlední řadě na rozvoj schopností teoreticky podložené **aplikace**.

Uvedenému cíli odpovídá základní metoda uplatněná v daném předmětu. Tou je zpracování projektu systému řízení nově budovaného fiktivního podniku. Jde o fikci, která realitu pochopitelně zjednodušuje, ovšem v podstatných rysech se od ní nijak významně neodlišuje. V době investorského boomu nacházíme v podmínkách české ekonomiky celou řadu reálných vzorů budování nových podniků na „zelené louce“. Ať už je to textilka Toray se sídlem v Prostějově, automobilka TPC se sídlem v Kolíně, desítky nově vybudovaných supermarketů a mnoho dalších nově vzniklých podniků, působících v různých odvětvích hospodářství.

I když se zmíněné případy od sebe v mnohém odlišují, v tom, co je podstatné z hlediska didaktiky daného předmětu se shodují: Investor, zpravidla centrála nadnárodní společnosti, po provedených analýzách, jednáních, dohodách a smlouvách, včetně získání potřebných povolení, rozhodne o vybudování nového podniku v dané lokalitě. Po tomto rozhodnutí je formulováno zadání pro

- **projekt technického systému podniku**, tj. projekt technického řešení budov, staveb, strojů a zařízení
- **projekt systému řízení podniku**, tj. projekt útvárové struktury, včetně rozmístění pracovníků a pravidel pro realizaci podnikových funkcí.

V rámci předmětu Ekonomika a řízení podniku jde, jak již bylo zmíněno, o aplikaci druhého z uvedených projektů, tedy projekt systému řízení. Předpokládá se při tom, obdobně jako v realitě, že určité rysy projektu technického řešení slouží jako parametry, které limitují řešení systému řízení a z tohoto důvodu jsou součástí jeho zadání.

Zpracování projektu systému řízení představuje poměrně náročnou práci multidisciplinárního charakteru. Proto je řešen týmově s předpokladem, že jednotliví členové týmu (cca 5 osob) se budou specializovat na jednotlivé oblasti řešení. To však v žádném případě nesmí narušit integritu celého projektu.

Předložená skripta slouží pro podporu řešení projektu.

1.1 Zadání projektu

Zpracování projektu systému řízení podniku, byť ve zjednodušeném pojetí dané simulace, není snadnou záležitostí. Aby se snížilo riziko, že výsledný produkt nebude spadat do množiny řešení, která jsou z hlediska obsahového a metodického přijatelná, je třeba jasně vymežit formu zadání projektu, podmínky jeho řešení i strukturu výsledného projektu.

V rámci **zadání** jde o stanovení následujících položek:

1. Předmět činnosti, výrobní program
2. Objem produkce v

- a) naturálním vyjádření (kusy, metry, tuny aj.)
 - b) hodnotovém vyjádření
 - tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (Kč)
 - přidaná hodnota (Kč)
3. Kapacita v
- a) naturálním vyjádření - počet pracovníků (osoby)
 - b) hodnotovém vyjádření - dlouhodobý hmotný majetek (Kč)
4. Právní forma: akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným
5. Technika a technologie
- a) technicko-ekonomické parametry představitele výrobního programu
 - b) technologické parametry výroby

Komentář: Dle zadání předmětu činnosti, resp. výrobního programu, se projektovaný podnik zařazuje do odvětvové struktury. V každé z oblastí odvětvové struktury platí určité průměrné hodnoty relací mezi ekonomickými veličinami, což je třeba v zadání respektovat. Jedná se o relace mezi

- objemem produkce v hodnotovém a naturálním vyjádření (pol. 2b : 2a),
- kapacitou v hodnotovém a naturálním vyjádření (pol. 3b : 3a)
- objemem produkce a kapacitou (pol. 2 : 3)

Z právních forem podnikání lze volit dvě, a to buď akciovou společnost, nebo společnost s ručením omezeným.

V rámci položky 5b jde především o grafické znázornění výrobního procesu, doplněné vysvětlujícím verbálním popisem jednotlivých činností.

V podobě návrhu si jednotlivé položky zadání zpracovává řešitelský tým sám, a to na základě

- statistik oborových ukazatelů, nebo dle
- analýzy reálného podniku, sloužícího jako vzor pro vytvářený fiktivní podnik
- odborné literatury ekonomického a (u položky 5) technického zaměření.

Po schválení vyučujícím se zadání stává závazným.

2 SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU

Podnikání je soustavná činnost realizovaná za účelem dosahování zisku. Organizace, ve které se podnikání uskutečňuje, je zpravidla označována jako podnik. Pro činnost podniku je typické, že podnikání se zde realizuje cestou transformačního procesu, na jehož vstupu jsou suroviny, resp. výrobky a služby dodavatelů a na výstupu jsou výrobky a služby daného podniku určené zákazníkům.

Podnik je složitý systém. Sestává z velkého množství různorodých prvků a vazeb. Tyto prvky a vazby mají různé vlastnosti. Zkoumat podnik v jeho totalitě je obtížné a zpravidla i zbytečné. Záleží na účelu zkoumání, které prvky a vazby a zejména, které jejich vlastnosti budou brány v potaz a na druhé straně od kterých bude abstrahováno. Na původním systému podnik (v totálním pojetí) je tímto způsobem možno cestou účelové abstrakce definovat různé systémy. Jeden z těchto systémů, který se účelově zaměřuje na řízení podniku, se nazývá **systém řízení podniku**.

2.1 Struktura a chování

Systém řízení podniku, stejně jako jakýkoliv systém, má svoji **strukturu** a vykazuje určité **chování**. Struktura je stabilní, chování představuje pohyb v rámci této struktury. Struktura předurčuje chování systému. Chování naplňuje (by mělo naplňovat) cílovou orientaci podniku, zakotvenou v jeho strategii. V tomto smyslu je struktura systému řízení podniku faktorem, který významně ovlivňuje naplňování strategie.

Podnik, stejně jako jeho systém řízení, je dynamický systém, což znamená, že jeho struktura není statická v absolutním slova smyslu, ale pouze relativně. Struktura se vyvíjí, a to

- a) spontánně (zpravidla inkrementálně)
- b) na základě cílevědomých patření (zpravidla ve skocích), cestou reorganizace.

Na spontánní vývoj struktury tohoto systému má vliv jeho chování. Platí tedy sice primárně, jak již bylo řečeno, že struktura předurčuje chování, ale platí též i opačně, že chování ovlivňuje vývoj struktury.

Platí rovněž, že dynamický systém má vlastnosti homeostáze, což znamená, že koexistuje se svým prostředím v dynamické rovnováze. Struktura systému řízení se tedy mění v závislosti na vývoji prostředí, a to zpravidla na základě změny strategie podniku. Tato změna je buď reaktivní, kdy podnik se přizpůsobuje prostředí, nebo proaktivní, kdy podnik se snaží změnit svoje prostředí, popřípadě jde o kombinaci obou těchto přístupů.

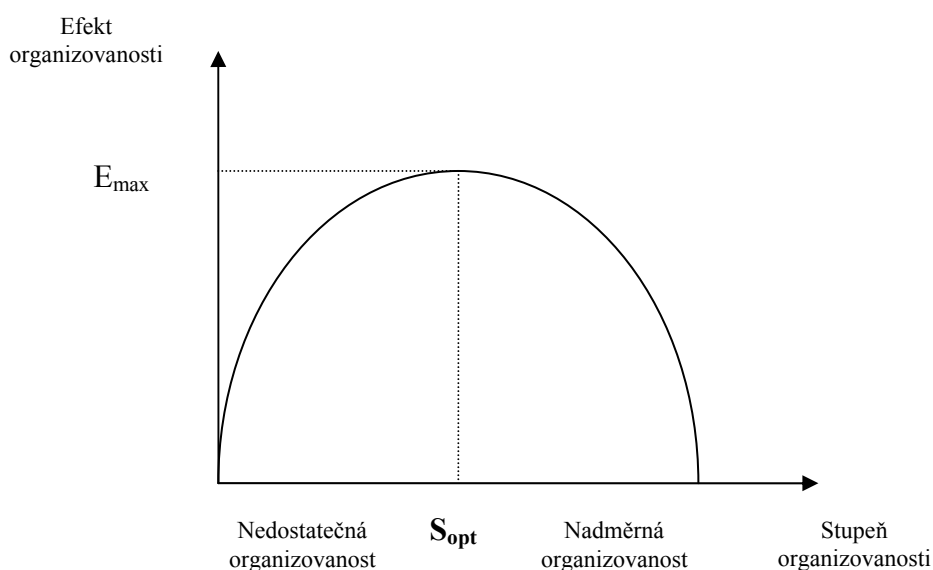
2.2 Stupeň organizovanosti

Pro úspěšné řízení je velmi důležitá proporce mezi strukturou a chováním, tedy mezi tím, co je dopředu již relativně stabilně upraveno a tím, co je ponecháno bezprostřední řídicí činnosti vedoucích pracovníků, nebo bezprostřední výkonné činnosti pracovníků ostatních. Tato proporce bývá označována jako **stupeň organizovanosti**.

Pokud je stupeň organizovanosti **nepřiměřeně nízký**, musí se vedoucí pracovník stále znovu a znovu zabývat řešením velkého množství problémů, většinou operativního charakteru. To odčerpává jeho čas a energii. V lepším případě mu nezbývá prostor pro koncepční práci, která by zcela nepochybně měla tvořit těžiště jeho činnosti, v horším případě se dostává do takového přetížení, kdy se mu řízení zcela vymyká z rukou.

Naproti tomu **nepřiměřeně vysoký** stupeň organizovanosti vyplývá ze snahy toho dopředu upravit a standardizovat co nejvíce. Vybudování velmi podrobné a propracované struktury je značně časově náročnou a nákladnou záležitostí, přičemž výsledný produkt v podobě rigidního uspořádání bude činnost vedoucího spíše znesnadňovat, než aby mu pomáhal. Nepřiměřeně vysoký stupeň organizovanosti, obrážející se v nepřiměřeně rozsáhlém a tím pádem nepřehledném souboru pravidel, zakotvených v organizačních normách, determinujících chování celého systému, bude pro vedoucího spíše přítěží či překážkou, než oporou v jeho práci. Řídící činnost může v takových podmínkách snadno zdegenerovat na kličkování mezi předpisy. Celý systém se stává těžkopádným až strnulým, neschopným reagovat na měnící se podmínky.

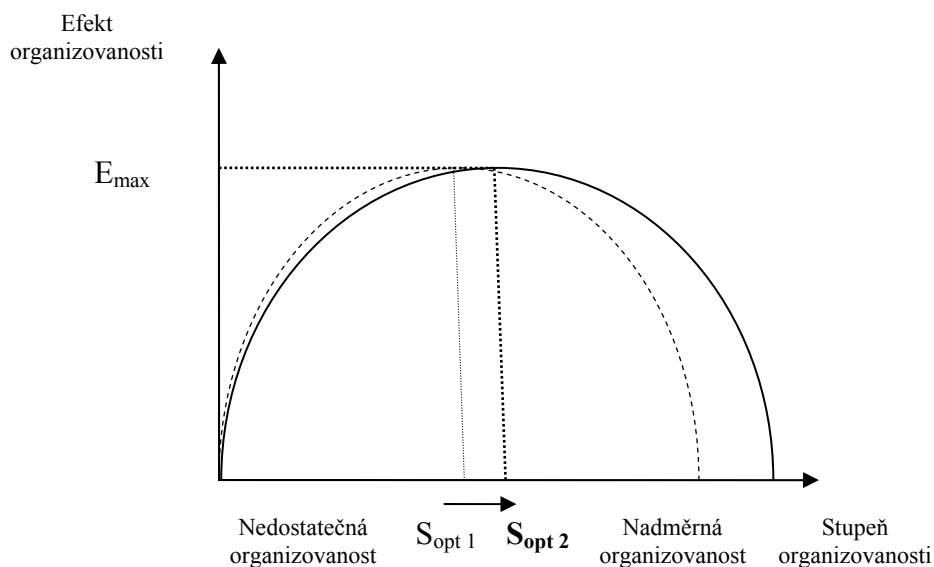
Obr. č. 1: Stupeň organizovanosti



Je tedy zřejmé, že optimální stupeň organizovanosti se nalézá mezi oběma zmíněnými extrémy, jak je naznačeno na obr.1. Obecně je možno říci, že organizovat je třeba to, co je podstatné, konkrétně vyjádřitelné (strukturovatelné, algoritmizovatelné), relativně stabilní, resp. často se opakující. Z toho vyplývá, že stupeň organizovanosti je v organizační struktuře diferencován. Takto koncipovaná struktura vytváří rámec, který efektivně usměřňuje chování systému, „automatizuje“ realizaci mnoha činností a tím pádem odbřeměňuje vedoucího od celé řady řídicích zásahů, na straně druhé nebrání vedoucímu pracovníkovi v jeho řídicí práci, ani žádoucímu vývoji daného podniku.

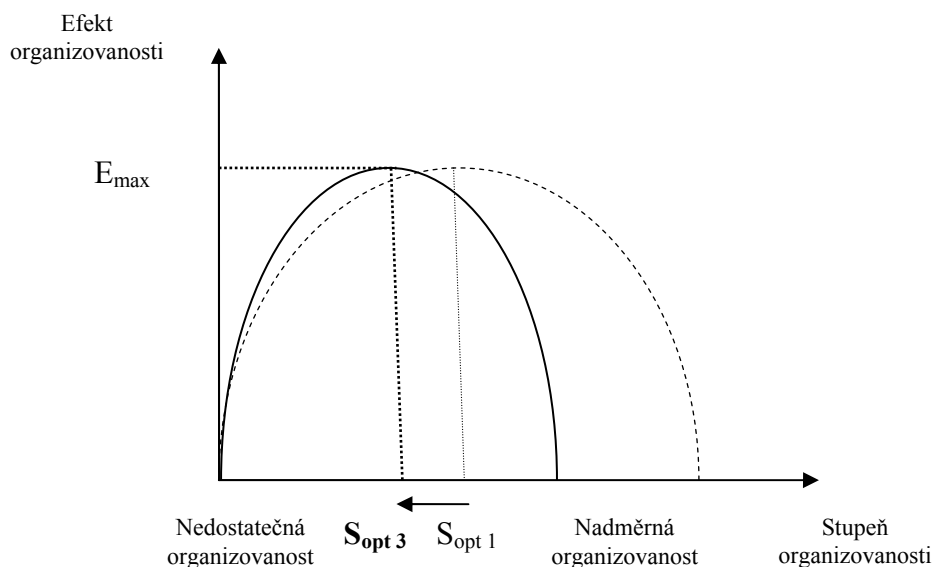
Jak již bylo uvedeno, struktura systému řízení podniku se mění, resp. musí měnit v závislosti na vnějším prostředí. To platí i pro stupeň organizovanosti. Ve vysoce **stabilním vnějším prostředí** je vhodný vyšší stupeň organizovanosti, což se obráží ve větší šíři a podrobnosti organizačních norem a ve větším významu jejich využívání. V grafickém znázornění se to projeví, jak je znázorněno na obr. 2, posunem optimálního stupně organizovanosti z výchozí pozice $S_{opt 1}$ směrem doprava do pozice $S_{opt 2}$.

Obr. č. 2: Zvýšení stupně organizovanosti



Naproti tomu v **dynamickém vnějším prostředí**, vyžadujícím tvůrčí práci většiny zaměstnanců, by byla aplikace podrobných organizačních norem kontraproduktivní. Organizační normy je vhodné proto koncipovat pouze rámcově. Na obr. 3 se tato situace projevuje posunem optimálního stupně organizovanosti z výchozí pozice $S_{opt 1}$ směrem doleva do pozice $S_{opt 3}$.

Obr. č. 3: Snížení stupně organizovanosti



Pro výraz „**struktura systému řízení podniku**“ existuje synonymum „**organizační struktura**“. Jde o výraz sice ne zcela totožný, nicméně významově velmi blízký. Je míněn

jako „struktura organizace“ (tj. např. podniku). Vzhledem k tomu, že tento výraz je v manažerské literatuře velmi používaný, budeme ho, jako ekvivalent, v dalším textu preferovat, s vědomím jisté významové nepřesnosti.

Podstata procesu organizování v podniku či v jiné organizaci, tedy procesu vytváření, upřesňování či přetváření organizační struktury, spočívá v definování

- činností a sekvenčních, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi, což vede k definování **procesní struktury**,
- funkčních či pracovních míst a mocenských, dále též informačních a hmotně-energetických vztahů mezi nimi, což vede k definování **útvarové struktury**.

2.3 Procesní struktura

Každá organizace, tedy i podnik, realizuje určité funkce, jimiž je naplňováno její poslání a dán smysl její existence. Realizace uvedených funkcí je podmíněna tím, že se v dané organizaci provádí velké množství, zpravidla značně složitě propojených činností, směřujících ke společnému cíli. Množina těchto činností a sekvenčních, informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi představuje procesní strukturu organizace.

Principiálně vzato, procesní struktura je primární, útvarová struktura je sekundární. To znamená, že určující jsou činnosti a vztahy mezi nimi, následně pak je zajištění realizace těchto činností, tedy jejich přiřazení funkčním či pracovním místům, což vede k vytváření či změnám útvarové struktury. Má-li tedy být prováděna reorganizace, nestačí se zabývat pouze útvarovou strukturou, na což se v nejednom případě praxe omezuje, nýbrž je potřeba hledat východisko v analýze vztahů funkcí dané instituce s její procesní strukturou a pokračovat pak následně v analýze vztahů procesní struktury a struktury útvarové.

Nutno na tomto místě podotknout, že procesní struktura je více abstraktní než struktura útvarová. To souvisí s obtížností přesného ohraničení jednotlivých činností a jejich definování. Zatímco útvar je víceméně stabilním prvkem hmotné podstaty, činnost jako součást nějaké struktury je možno definovat až na základě určité míry abstrakce. Jinými slovy vyjádřeno: útvar, to jsou určití lidé, vybavení určitými prostředky, nalézající se na určitém místě (dílňě, kanceláři a pod.). Naproti tomu činnost je méně uchopitelná. Činnost je to, co tito lidé, popřípadě stroje a zařízení jimi ovládané, dělají. Vzniká dojem, že útvary představují jakousi „statiku“ dané organizace, zatímco činnosti jsou její „dynamikou“, tedy něčím, co je svou povahou jedinečné, neopakovatelné, v čase se neustále mění. Ve skutečnosti však i činnosti seskupené do procesů mají svoji „statiku“, přesněji řečeno strukturu, a tou je právě procesní struktura.

Procesní strukturu tvoří prvky a vztahy vymezené na takové úrovni obecnosti, aby toto vymezení bylo relativně stabilní, tedy aby bylo obecně platné pro všechny jednotlivé, reálně nastávající situace.

Míra podrobnosti vymezení procesní struktury odpovídá míře možné standardizace jednotlivých činností a vztahů mezi nimi. Rozdíly jsou podstatné. Mnohé z procesů, které v podniku probíhají je možno, resp. nutno standardizovat ve značné míře, protože se jedná o procesy rutinního charakteru, jejichž algoritmus je dán a je třeba, aby byl dodržován. Naproti tomu procesy charakteru tvůrčí práce mohou mít pouze velmi rámcový algoritmus. To co je u nich obecně platné, je spíše v rovině jistých zásad, než přesně stanoveného postupu.

Velmi podrobně a přesně proto mají vymezenou strukturu například postupy bezprostřední výroby (tzv. technologické postupy) v sériové či hromadné výrobě, ověřování kvality

výrobků, dále například provádění různých administrativních činností, kde je požadována možnost přesné kontroly, což je typické zejména u účetních operací, ale i v řadě jiných aktivit rutinního charakteru. Naproti tomu většinu procesů vážících se k řízení na vyšších stupních je možné a účelné definovat pouze obecně, s malou mírou podrobnosti.

Existuje řada metod zobrazení procesní struktury, využitelných jak pro analýzu, tak pro projektování. Vycházejí z grafického znázornění, nicméně při řešení praktických úloh, kdy se může jednat o řádově stovky až tisíce činností a vazeb, je nezbytná jejich aplikace na počítači.

Obr. č. 4: Znázornění procesu

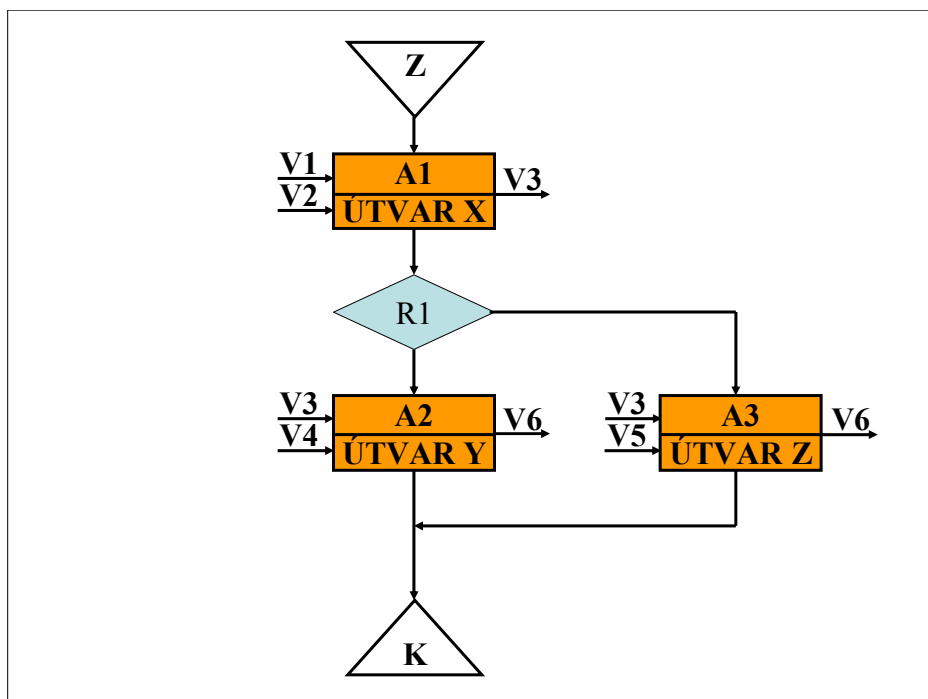


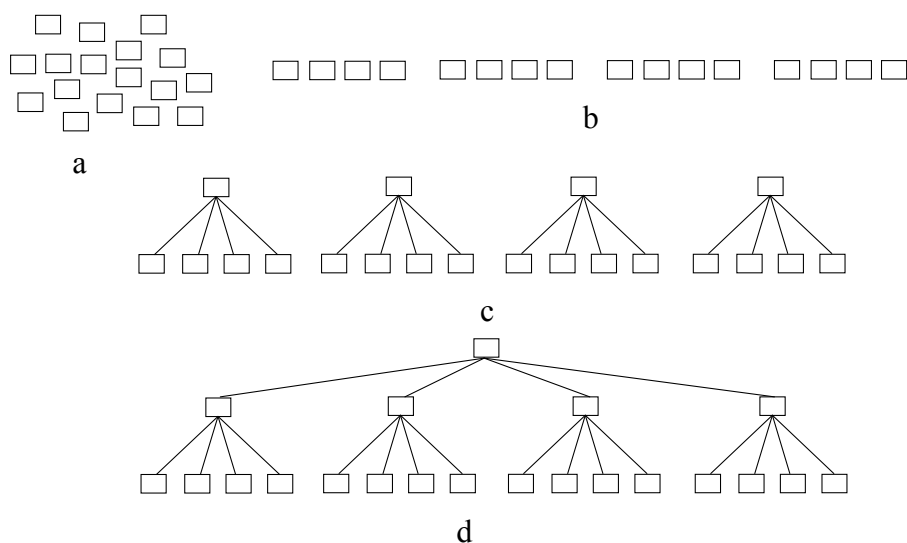
Schéma na obr. 4 představuje příklad jednoho z možných znázornění procesu. Primárním pořádacím principem je sekvence (následnost) jednotlivých činností procesu. Činnosti jsou znázorněny prostřednictvím obdélníků, včetně označení útvaru, ve kterém se realizují. Místo větvení procesu je znázorněno kosočtvercem a je spjato s binárním rozhodováním (ano-ne) vůči stanovené podmínce. Šipky se symboly V značí informační vstupy/výstupy do/z jednotlivých činností.

2.4 Útvarová struktura

Útvarová struktura představuje množinu útvarů daných seskupením funkčních či pracovních míst a mocenských resp. informačních a hmotně-energetických vztahů mezi nimi. Jak již bylo řečeno, pro vytváření či přetváření útvarové struktury je určujícím faktorem struktura procesní. Nicméně existují další faktory, které působí na útvarovou strukturu obecně, bez významnější souvislosti s konkrétní podobou procesní struktury.

Jedním z faktorů, který dává útvarovým strukturám jejich typický hierarchický tvar, je uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Podstatu hierarchických útvarových struktur a jejich základní parametry je možno ilustrovat na následujících schématech:

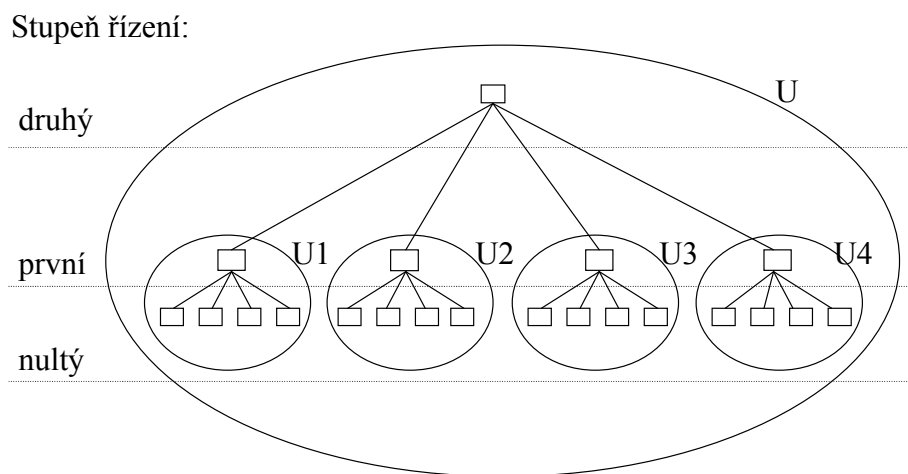
Obr. č. 5: Principy tvorby hierarchické útvarové struktury



Celková množina výkonných činností naplňujících výše zmíněné funkce dané organizace je naznačena na obr. 5a. Tato množina je seskupována do procesů. Tím je vytvářena procesní struktura, přičemž jednotlivé činnosti resp. skupiny činností jsou přiřazovány jednotlivým pracovníkům - viz obr. 5b. Takto dochází k **dělbě práce** mezi řadou pracovních míst. V důsledku rozdělení činností mezi pracovní místa dochází k jejich vzájemné **kooperaci**. Aby tato kooperace probíhala efektivně, musí být **koordinována**. Ustavení koordinačních míst, v našem případě vždy pro čtveřici sobě nejbližších pracovních míst, je naznačeno na obr. 5c. Na posledním schématu, viz obr. 5d, je znázorněno završení koordinace dané organizace jako celku ustavením dalšího koordinačního místa, koordinujícího zmíněná čtyři, již dříve vytvořená koordinační místa. Nejde však pochopitelně pouze o koordinaci. Všechna tato místa jsou místy řídicími, vybavenými potřebnými pravomocemi, neboť vedle koordinace zabezpečují i veškeré další funkce řízení.

Výsledkem tohoto ilustrativního postupu je hierarchická útvarová struktura. Její grafické zobrazení se nazývá **organizační schéma**.

Obr. č. 6: Parametry hierarchické útvarové struktury



S využitím organizačního schématu na obr. 6 uvedme následující parametry této struktury:

- **Prvky** útvarové struktury jsou prvky výkonné - pracovní místa a prvky řídicí - funkční místa. V organizačním schématu jsou znázorněny uzly v podobě obdélníků.
- **Vztahy** útvarové struktury jsou znázorněny hranami v podobě přímeek, či pravoúhle lomených čar. V organizačním schématu jsou zachyceny pouze vztahy mocenské, přesněji řečeno vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vyplývající z aplikace principu jediného odpovědného vedoucího. Stejnými vazbami je realizována i část informačních vztahů. Ostatní informační vztahy se do organizačního schématu zakreslují pouze výjimečně.
- **Stupeň řízení** je dán prvky útvarové struktury, které jsou na stejné hierarchické úrovni. Stupně řízení se zpravidla číslují zesponu nahoru, přičemž nejnížší, tzv. nultý stupeň řízení je tvořen pracovními místy, tedy prvky, které již nemají žádné podřízené. Pracovníci nalézající se na tomto stupni jsou pracovníky výkonnými. Na prvním a dalších stupních se jedná o funkční místa, tedy o pracovníky řídicí.
- **Útvar** je seskupení prvků organizační struktury, obsahující prvky výkonné - pracovní místa a příslušný prvek řídicí - funkční místo. Na sledovaném organizačním schématu se jedná o čtyři útvary U_1 až U_4 . Tyto útvary, plus funkční místo, které zabezpečuje jejich řízení, tvoří dohromady vyšší (větší) útvar U .
- **Rozpětí řízení** je hodnota, která udává, kolik pracovníků (pracovních, resp. funkčních míst) je přímo podřízeno jednomu vedoucímu. Na uvedeném schématu je rozpětí řízení ve všech případech rovno čtyřem.

Poznámka:

Uvedený příklad představuje klasické pojetí organizační struktury. Manažerská literatura, popisující stávající vývojové trendy¹, uvádí i struktury nehierarchické, např. strukturu typu „améba“, „květ“, fraktálové struktury aj. Je však třeba upozornit, že pokud se jedná o organizaci, koordinace, resp. řízení jsou vždy spjaty s hierarchií. Pokud je koordinace realizována spíše tržně, jako je to například v případě struktury typu „améba“, máme co do činění spíše se sítí podnikatelských subjektů, než s organizací v pravém slova smyslu. Princip hierarchie a s ním související princip jediného odpovědného vedoucího jsou v organizacích platné obecně, i když se může jednat o útvarové struktury velmi ploché a uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího může být skryté za liberálním stylem vedení.

2.5 Kodifikace organizační struktury

Organizační struktura, jako cílevědomě vytvořený řád, je zakotvena v závazných předpisech. S ohledem na postupující automatizaci zpracování informací a terminologii, která je s touto oblastí spjata, je v daných souvislostech možno hovořit o kodifikaci tohoto řádu v předpisech dvojího druhu - orgware a software.

Pod pojmem **orgware** rozumíme v daném kontextu organizační normy. Tyto vnitřní předpisy s větší či menší mírou podrobnosti vymezují, **kdo** (útvar, pracovník), **co** (činnost) a **jak** (podmínky) v organizaci dělá. Rámcovou normou vymezující základní vztahy, zejména právní postavení organizace a její vztahy k vlastníkům, zaměstnancům a dalším subjektům jsou **stanovy**, **statut**, popř. jiná norma obdobného charakteru. Základní normou je **organizační řád**, vymezující zejména útvary organizace, jejich pracovní náplň a jejich vzájemné vztahy, dále pak pravomoc a odpovědnost vedoucích pracovníků. Organizační řád je primárně zaměřen na útvarovou strukturu (primárně popisuje útvary, sekundárně pak činnosti, co by prvky procesů, které se v těchto útvarech realizují). Naproti tomu tzv.

¹ např. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional Publishing, 2004.

procesní normy primárně sledují procesy jdoucí „napříč“ útvary, sekundárně pak útvary, ve kterých se jednotlivé prvky procesů (tj. činnosti) realizují. Zatímco organizační řád by měl obsahovat úplnou útvarovou strukturu, procesní normy procesní strukturu v její úplnosti zpravidla nezachycují, nýbrž se zaměřují pouze na některé z procesů. Důvody jsou dva: Prvním je již výše uvedená diferenciací stupně organizovanosti. V případě špatně algoritmizovatelných procesů by jejich zachycení v procesní normě bylo na podrobnější rozlišovací úrovni nemožné, popřípadě nepřiměřeně determinující a tím pádem kontraproduktivní. Naproti tomu jejich zachycení na hrubé rozlišovací úrovni by bylo triviální a tím pádem zbytečné. Druhým důvodem je značná pracnost a nákladnost zpracování procesních norem. Nicméně současné trendy teorie a praxe managementu vedou ke zvyšování zájmu o procesní struktury, což se obráží v analýzách procesů a širším uplatňování procesních norem.

V podobě **software** jsou kodifikovány vysoce algoritmizované a determinované procesy, které jsou plně prováděny prostředky výpočetní techniky. Zatímco orgware v podobě organizačních norem představuje předpisy pro činnost lidí, software v podobě počítačových programů představuje předpisy pro činnost technických zařízení.

3 PŘÍSTUPY K PROJEKTOVÁNÍ PROCESNÍ STRUKTURY

Jak již bylo zmíněno, při projektování organizační struktury podniku jde o stanovení, co všechno se v daném podniku má opakovaně dělat, jak se to má dělat a kdo to má dělat. Přitom je velmi důležitá správná volba **rozlišovací úrovně**. Pokud bude rozlišovací úroveň příliš

- a) podrobná, celý projekt bude složitý a nepřehledný,
- b) agregovaná, vznikne triviální řešení s nízkou vypovídací schopností.

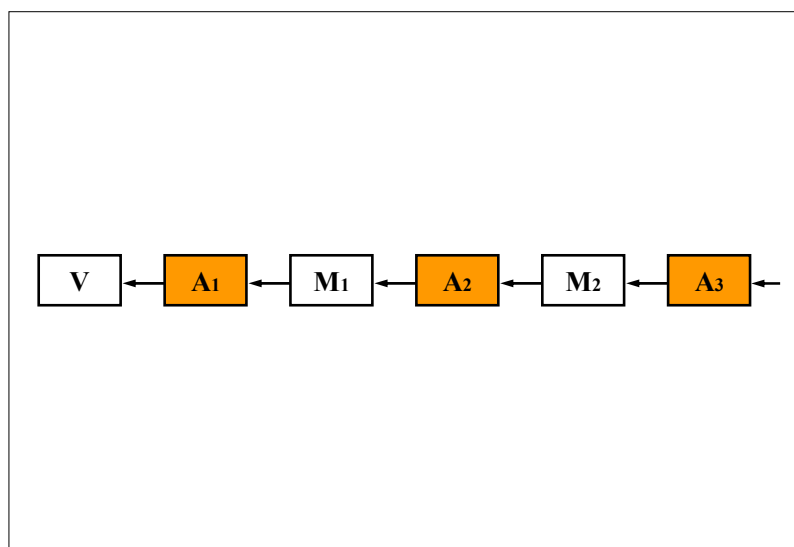
K řešení projektu je možno přistupovat v zásadě dvěma způsoby – přístupem **analytickým** (induktivním) nebo přístupem **nonanalytickým** (deduktivním). V rámci analytického přístupu jde o analýzu systému řízení existujícího podniku, s cílem nalezení jeho nedostatků a návrhu zlepšení. V dalším textu se zaměříme spíše na přístup nonanalytický, kdy je třeba pro stávající či budoucí podnik navrhnout zcela nový systém řízení, a to na základě teoretických a metodických zásad.

3.1 Algoritmus odvození činností a jejich činitelů

Důslednou aplikaci nonanalytického (deduktivního) přístupu na odvození všech potřebných prvků, které je nutno realizovat pro zabezpečení žádoucího výstupu z daného podniku, tedy pro zabezpečení produkce určitých výrobků, resp. služeb, lze demonstrovat, s využitím schémat na obr. 7 až 9, prostřednictvím následujícího algoritmu:

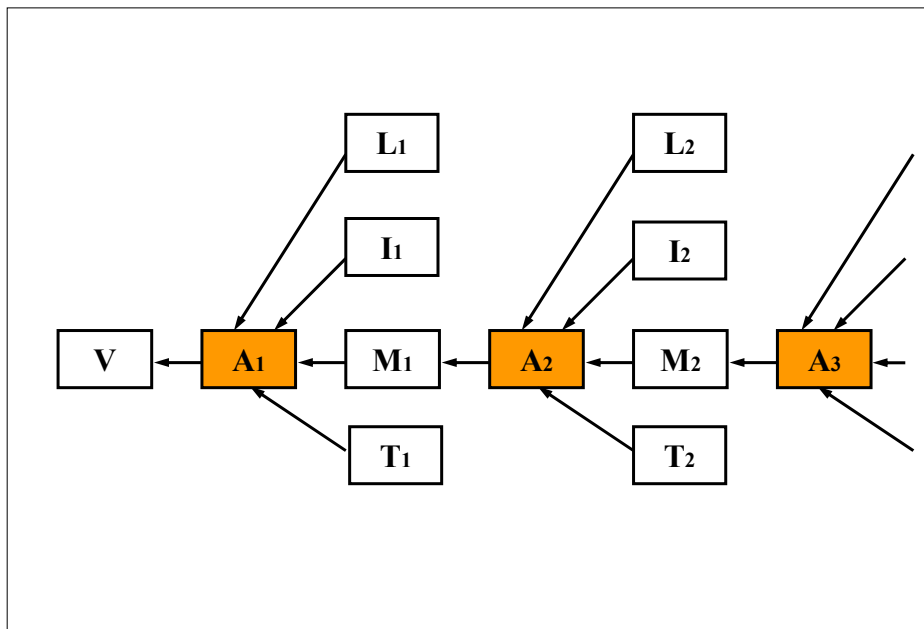
Aby mohl existovat žádoucí výstup V , je třeba realizovat činnost A_1 , která představuje transformaci meziprojektu M_1 na žádoucí výstup V . K získání meziprojektu M_1 , nezbytného jako vstup do zmíněné transformace, je třeba realizovat činnost A_2 , představující transformaci meziprojektu M_2 na meziprojekt M_1 . Pro získání meziprojektu M_2 je zapotřebí činnosti A_3 atd. Pro zdůraznění postupného odvozování prvků ve směru od potřeb k jejich zajišťování je na obr. 7 i dalších dvou schématech směr vstup - výstup veden netypicky zprava doleva, opačně než se obvykle znázorňuje.

Obr. č. 7: Odvozování prvků – první krok



Každá z činností, principiálně vzato, je realizována třemi činiteli (viz obr. 8). Jsou to lidé – L, informace – I a technika – T.

Obr. č. 8: Odvozování prvků – druhý krok



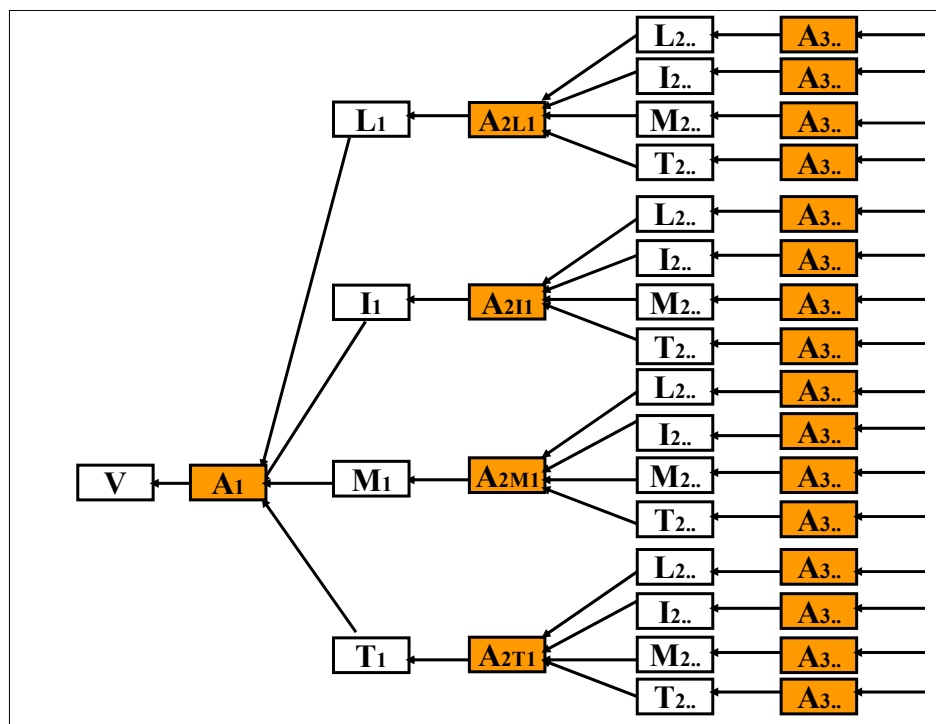
Pro zajištění připravenosti uvedených činitelů realizovat zmíněné činnosti musí opět existovat činnosti, které toto zabezpečují. To je naznačeno na obr. 9. Pro zajištění potřebného počtu pracovníků s potřebnou kvalifikací a motivací, kteří mají vykonávat danou činnost (A_1) musí existovat činnost, resp. činnosti (A_{2L1}), zabývající se výběrem a rozmíst'ováním pracovníků, rozvojem jejich kvalifikace, pečující o jejich motivaci apod. Obdobně to platí pro zbývající dva činitele: Musí existovat činnosti (A_{2I1}), produkující technické a řídicí informace, které určují jak se činnost A_1 má provádět, kolik produktů a kdy se má realizovat atd. Rovněž tak musí existovat činnosti (A_{2T1}) zabezpečující, aby technika pro realizaci činnosti A_1 byla k dispozici v potřebném počtu a kvalitě.

Z grafu na obr. 9 vyplývá, že každá ze zmíněných činností (A_{2L1} , A_{2I1} , A_{2M1} a A_{2T1}) je rovněž realizována činiteli L, I a T, a že pro zajištění připravenosti uvedených činitelů realizovat zmíněné činnosti musí opět existovat činnosti ($A_{3..}$), které toto zabezpečují.

Takto je možno v následných krocích postupovat stále dál a dál. Tímto algoritmem lze od žádoucího výstupu podniku odvodit všechny činnosti a všechny pracovníky, veškeré informace, veškerou techniku a všechny vstupy, které jsou podniku zapotřebí. Vede ke zdůvodněnému vytváření procesů, co by sekvenčních řetězců požadavků a jejich zabezpečení.

Dlužno však přiznat, že důsledné uplatnění uvedeného algoritmu, byť logicky správného, vede k řešení příliš složitému a abstraktnímu. Smysl výše uvedeného není tedy v nabídce algoritmu, jehož aplikace nás dovede až k projektu organizační struktury, nýbrž spíše v demonstraci určitých principů, podporujících představivost, inspiraci a chápání souvislostí v rámci procesní a útvarové struktury podniku.

Obr. č. 9: Odvozování prvků – třetí krok



3.2 Podnikové funkce

Běžně používaná cesta k projektu procesní, resp. organizační struktury, vede přes aplikaci tzv. podnikových funkcí.

Za podnikové funkce jsou považovány určité komplexy činností

- a) naplňující strategii, resp. poslání podniku - **funkce primární**
- b) potřebné pro fungování podniku - **funkce sekundární**

Je třeba uvést, že vymezení struktury funkcí je záležitostí do jisté míry arbitrární. Proto tato struktura nemusí být v jednotlivých titulech odborné literatury i při jednotlivých aplikacích vždy zcela stejná. V našem případě jsou vymezeny následující funkce:

Primární funkce

- funkce výrobní
- funkce odbytová
- funkce ekonomická

Sekundární (obslužné) funkce

- funkce zásobovací
- funkce personální
- funkce technická
- funkce správní

Komplexy činností, reprezentující jednotlivé **podnikové funkce**, představují **dílčí pohledy** na systém řízení podniku.

Ekonomická funkce nahlíží na podnik jako na organizaci, jejímž posláním je, ve smyslu definice podnikání, vytvářet dlouhodobý zisk. Daná funkce se proto zabývá těmi stránkami činnosti podniku, které souvisí s ekonomickými vztahy, finančními toky apod.

Výrobní funkce vnímá podnik jako organizaci, která využíváním svých produkčních zdrojů přetváří vstupy (suroviny, materiál apod.) na výstupy (výrobky a služby).

Podobným způsobem lze charakterizovat i další funkce: Odbytová funkce se zabývá především vztahem podniku k zákazníkům, personální vnímá podnik jako lidské společenství, zatímco technická jako technický systém atd.

Nejde tedy o dělení podniku, resp. jeho systému řízení na části, nýbrž o nahlížení na podnik z různých hledisek. Z toho plyne, že činnosti a procesy jednotlivých funkcí nejsou jednoznačně lokalizovány v rámci jednotlivých specializovaných útvarů, nýbrž, a to platí zejména pro funkce sekundární, jdou napříč útvary, byť zpravidla jejich těžiště ve specializovaných útvarech spočívá.

Je nutno rovněž připomenout, že tak jak každá z funkcí představuje určitý specializovaný pohled na systém řízení podniku, tak specializována je i teorie, o kterou se projektování jednotlivých funkcí může opírat. V případě výrobní funkce to je nepochybně výrobní management a další související disciplíny, v případě personální funkce personální management atd.

V dalších částech této publikace – v kapitolách 4 až 10 je charakterizován obsah jednotlivých funkcí, a to právě na základě využití poznatků zmíněných disciplín. Dlužno poznamenat, že charakteristiky jednotlivých funkcí jsou velmi stručné. Jejich cílem ani zdaleka není podat vyčerpávající a jednoznačnou informaci. Kdyby tomu tak bylo, pak by nahrazovaly objemné učebnice, jež se tou kterou oblastí zabývají. Uvedené charakteristiky, zpracované cestou excerpce ze specializovaných publikací, připomínají pouze základní věci. V závěru každé z těchto kapitol je proto uvedena literatura, ze které lze čerpat podrobnější poznatky.

S ohledem na konkrétní podmínky vyplývající ze zadání projektu je třeba z obsahu jednotlivých funkcí odvodit, **které činnosti realizovat a jakým způsobem**. To vytváří předpoklady pro vytvoření procesní struktury jako množiny funkcí členěných na procesy a činnosti.

4 VÝROBNÍ FUNKCE

Výrobní funkcí se rozumí soubor činností a procesů spojených s přeměnou materiálových, energetických a dalších vstupů do podoby výrobků nebo služeb.

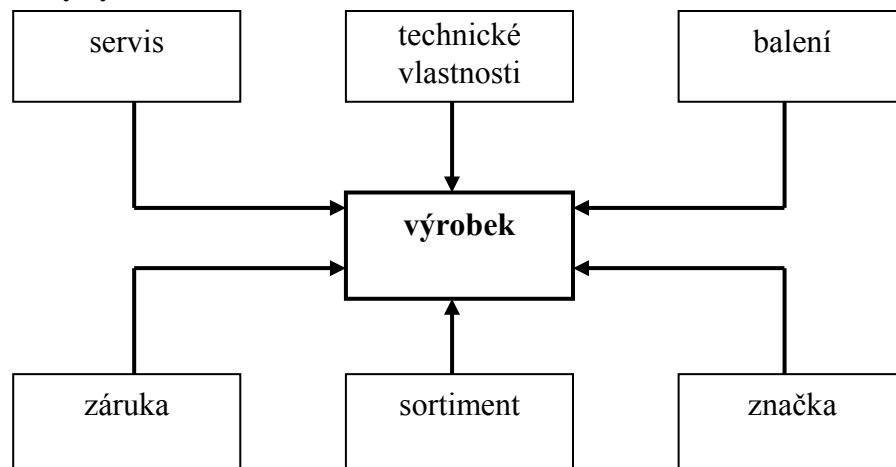
Přehled dílčích funkcí a procesů:

1. Plánování výrobní politiky
2. Plánování výrobního programu
 - Plánování výrobního programu a produkčních cílů
 - Příprava výroby
 - Plánování výrobních zdrojů
3. Vývoj a inovace produktů
 - Aplikovaný výzkum
 - Inovace produktů
 - Inovace technologií
 - Zkušební programy
4. Výroba produktů
5. Řízení jakosti
 - Běžné nástroje zajištění jakosti produkce
 - Zavádění systémů řízení jakosti

4.1 Plánování výrobní politiky²

Koncepce výrobní politiky podniku vychází z nutnosti orientace podniku nejen na technickou stránku, ale na všechny vlastnosti výrobku v souladu s potřebami zákazníka. V tomto smyslu lze u výrobku rozlišit následující znaky:

Obr. č. 10: Znaky výrobku



Zdroj: WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vydání českého překladu. Praha: C. H. Beck, 1995

Základním úkolem výrobní politiky je vytvořit a realizovat výrobek či službu, po kterých je poptávka. Tím výrobní funkce úzce souvisí s odbytovou funkcí podniku. V návaznosti na výše uvedené schéma můžeme diferencovat mezi jádrem a okrajovými oblastmi výrobní politiky:

² Zpracováno podle WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995

Tabulka č. 2: Výrobní politika

Výrobní politika	
jádro	okrajové oblasti
Optimalizace technických vlastností výrobku prostřednictvím - výrobních inovací - variant výrobků - vyřazování výrobků	Optimalizace - programové a sortimentní politiky - značkové a obalové politiky - politiky v oblasti služeb pro zákazníky

Zdroj: WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995

Organizační nástroje: Výrobní politika představuje jednu z podstatných součástí celkové strategie podniku a proto její stanovení či schválení spadá do působnosti vrcholového vedení podniku.

4.2 Plánování výrobního programu

Při **plánování výrobního programu** podnik určuje, které druhy a jaké množství výrobků má být v určitém období vyrobeno. Toto plánování má úzkou vazbu na plán odbytu, zásobování a skladování vstupních surovin, na technickou oblast (v podobě disponibilních výrobních kapacit) a samozřejmě i na finanční oblast. Z hlediska délky plánovacího cyklu se rozlišuje:

1. dlouhodobé nebo střednědobé plánování, při kterém se podnik perspektivně rozhoduje o základní struktuře výrobního a odbytového programu, včetně rozhodování o vývoji nových výrobků, o výrobních postupech a o potřebných technických kapacitách,
2. krátkodobé plánování naproti tomu vychází z již dříve stanoveného výrobního programu a z dostupných výrobních kapacit a jeho cílem je zajištění operativního řízení výroby.

4.2.1 Plánování výrobního programu a produkčních cílů

Výrobním programem podniku se rozumí druhová (sortimentní) skladba a objem výroby, které se mají v určitém období vyrábět. Konkrétní způsob plánování výrobního programu a stanovení výrobních cílů primárně ovlivňuje typ výrobní činnosti, konkrétně pak, zda podnik realizuje:

1. standardizovanou (sériovou) výrobu nebo
2. zakázkovou výrobu.

Podstatným rozdílem je zde objem dostupných informací pro výrobní plánování. **Sériová výroba** je typická tím, že podnik s dostatečným časovým předstihem disponuje všemi podstatnými informacemi o výrobním programu (a do značné míry i o objemu výroby). Naproti tomu u **zakázkové výroby** se výhradně používá krátkodobé plánování výroby.

U sériové výroby (tj. u výroby výrobků hromadné spotřeby) se dále vzhledem k časové a kvantitativní koordinaci odbytu a výroby rozlišují následující varianty:

1. Velikost měsíčního odbytu je konstantní a tedy odbytové množství může být převzato do výrobního programu. Oba programy jsou kvantitativně stejné – znamená to zejména, že kromě pojistných zásob není nutné mít dispozici příliš velké skladovací kapacity (např. pekárny).
2. Odbytové množství vykazuje pravidelné sezónní výkyvy. Tyto výkyvy vznikají například v důsledku klimatických vlivů, společenských zvyklostí (např. opakující se svátky) nebo specifickými nákupními zvyky během roku (např. výroba cukru, nápojů, zavařovacích

sklenic, sezónního oblečení a obuvi apod.). Přitom můžeme rozlišovat tyto způsoby řešení sezónních výkyvů:

- výrobní množství se přizpůsobuje sezónním výkyvům (dochází k jejich synchronizaci),
 - i přes sezónní výkyvy se výroba udržuje konstantní – zde je však nutné počítat s podstatnými nároky na skladovací kapacity,
 - vyrovnání sezónních výkyvů se provádí tak, že se do výrobního programu přibírají další výrobky, jejichž sezónní výkyvy jsou vůči původním výrobkům fázově posunuty tak, že vyrovnávají celkový odbyt a tím i výrobu,
 - sezónní výkyvy ve velikosti odbytu mohou být při plánování výroby vyrovnány, příp. zeslabeny tím, se vyrábí pro jiné podniky (práce ve mzdě) nebo se v sezónní špičce zadává práce ve mzdě jiným podnikům.
3. Konjunkturální výkyvy předpokládají, že se jim plánování výrobního programu přizpůsobí. Oproti sezónním výkyvům nemohou být konjunkturální výkyvy zachyceny prostřednictvím skladování nebo jiných opatření, protože většinou zahrnují delší časové období a neprobíhají tak pravidelně jako sezónní výkyvy.

Důležitou součástí výrobního programu je rovněž plánování jakosti (kvality) produkce. Tou se rozumí jakost designu výrobku, stupeň shody s požadavky (specifikacemi) zákazníka a jakost jeho provozu.

4.2.2 Příprava výroby (výrobního procesu)

Podstatou přípravy výroby je **specifikace výrobního procesu**, tj. volba technologie a vstupních surovin. V rámci přípravy výroby se řeší otázky výběru technologie, rozvoje výrobku s cílem snížení nákladů, záměny různých vstupních surovin, záměny lidské práce nasazením strojní techniky, nahrazení strojní techniky nasazením robotů apod. Hledá se taková kombinace výrobních faktorů, aby náklady byly co nejnižší.

Důležitou součástí přípravy výroby je:

1. stanovení velikosti výrobní dávky,
2. sestavení lhůtového plánu,
3. sestavení plánu výrobních kapacit.

Organizační nástroje: Oblast přípravy výroby je v podniku zpravidla organizačně začleněna do útvaru přípravy výroby a lze ji řešit:

1. centralizovaně – úsek přípravy výroby je začleněn do úseku výroby; tento způsob se používá v případech výroby jednoho či několika typů podobných výrobků, přičemž samotný výrobní proces je opět řízen centrálně,
2. decentralizovaně – tento způsob se používá v případech, kdy výrobu určitých výrobků zajišťují relativně samostatné organizační jednotky (divize, strategické obchodní jednotky).

4.2.3 Plánování výrobních kapacit

Základními výrobními zdroji jsou **vstupní suroviny** (viz zásobovací funkce), **pracovní síly** (viz personální funkce) a **výrobní zařízení** (viz technická funkce). Z hlediska plánování výrobních zdrojů je však podstatné plánování výrobních kapacit – ty lze charakterizovat jako maximální objem produkce, který může výrobní jednotka (podnik, závod, dílna, stroj) vyrobit za určitou dobu (obvykle rok, měsíc, den či hodinu). Výrobní kapacitu určují především fixní

výrobní faktory (budovy, výrobní zařízení) a dále pak variabilní výrobní faktory (např. práce, materiál a energie).

Při plánování výrobních kapacit se řeší především tyto otázky:

1. jaký druh a jaká velikost výrobních kapacit je potřeba,
2. jak budou výrobní faktory rozmístěny,
3. kdy budou výrobní kapacity potřeba.

V rámci plánování kapacit se časově stanovují pracovní postupy na základě lhůtového plánování se zřetelem na **kapacitní omezení**. Úkolem plánování kapacit je vyrovnat kapacitní nabídku s kapacitní poptávkou (tzv. bilancování kapacit nebo sladování kapacit).³

4.3 Vývoj a inovace produktů

Oblast vývoje a inovací produktů souvisí především s dlouhodobým plánem výrobního programu a samozřejmě i s dlouhodobým plánem odbytu. Důležitými impulsy pro vývoj a inovace produktů jsou analýzy trhu, konkurence a stávajícího výrobního programu, kdy výsledky analýzy životního cyklu výrobků mohou signalizovat nedostatečnou péči o vznik nových výrobků. Při plánování vývoje a inovací se uplatňuje i hledisko realizace výsledků podniku, bezprostřední dopad do úspěšnosti podniku na trhu, jeho výkonnost, tj. i hledisko efektivnosti výzkumné a vývojové činnosti.

Cílem vývoje výrobků je zajištění a zvýšení budoucích zisků prostřednictvím nových nebo zdokonalených výrobků. Bez této perspektivy nelze uvažovat o stabilním a perspektivním vývoji podniku – klíčovým důvodem je zde existence životního cyklu produktu (blíže viz odbytová funkce). V praxi lze rozlišovat různé typy vývoje a inovací výrobků, zejména se jedná o:

1. aplikovaný výzkum,
2. inovace produktů,
3. inovace technologií,
4. realizace zkušebních programů.

Organizační nástroje: K realizaci výzkumu a vývoje výrobků a technologií zpravidla podnik zřizuje samostatné organizační útvary, například:

- projekční útvar,
- vývojové oddělení,
- oddělení výzkumu a vývoje,
- oddělení vývoje a inovací atd.

Organizačně jsou tyto útvary zpravidla zařazeny do výrobního nebo výrobně-technického úseku.

4.4 Výroba produktů

Výroba produktů představuje komplex dílčích procesů a činností, v jejich průběhu vzniká samotný produkt nebo služba. Procesy výroby produktů jsou velmi různorodé a proto nelze pro potřeby tohoto studijního textu formulovat standardní podoby těchto procesů. Při jejich formulaci v projektu systému řízení však lze doporučit vzít v úvahu tyto základní skupiny informací:

³ blíže viz WÖHE G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995. s. 207

1. organizační typy výroby,
2. výrobní typy,
3. vstupy a zdroje procesu a charakteristiku výstupu (tj. výrobku).

4.4.1 Organizační typy výroby

Proudová výroba

Probíhá-li uspořádání výrobního zařízení a pracovišť podle výrobního procesu jednoho výrobku (předmětný princip), tzn. probíhá-li tok materiálu od vstupu až k hotovému výrobku bez přerušení, jedná se o proudovou výrobu. Pracovní operace probíhají bez přestávek a časově na sebe přesně navazují. Nejvyššího stupně rozvoje dosahuje proudová výroba použitím běžících pásů (pásová výroba), např. při montáži aut, balení balíků v zásilkovém obchodě atd.

Dílenská výroba

Uspořádání výrobního zařízení a nasazení pracovních sil probíhá u dílenské výroby tak, že stroje a pracovní místa se stejnými pracovními operacemi se sdružují do jedné dílny (např. soustružna, frézovna, brusárna, zámečnická dílna), tzn. prostorové uspořádání se uskutečňuje podle operací. Má-li být např. obráběný kus opraven určitým strojem, musí být dopraven do dílny, ve které se stroj nachází – to má za následek, že při dílenské výrobě jsou dopravní cesty podstatně delší, a v důsledku toho jsou přepravní náklady relativně vysoké.

Skupinová výroba

Skupinová výroba je takový typ výrobního procesu, který kombinuje proudovou a dílenskou výrobu. Tyto podniky se snaží využít výhod obou organizačních typů a co nejvíce vyloučit jejich nevýhody.

Výroba na stanovišti

Pokud se vyrábějí výrobky, které jsou nehybné, tzn. během jejich výroby nebo po ní s nimi nelze pohybovat (např. silnice, budovy, mosty), jedná se o výrobu na stanovišti. Potřebné výrobní faktory je u tohoto typu výroby nutné ke stanovišti dopravovat a proto je tento typ náročný na zajištění dopravních cest a tím i na přepravní náklady.

Z praktického hlediska lze u výroby na stanovišti rozlišovat mimopodnikovou (externí) výrobu a rovněž i vnitropodnikovou (interní) výrobu – např. výrobu letadel, lodí, lokomotiv apod.

Výrobní hnízdo

Ve výrobním hnízdě se prostorově a organizačně slučují všechny výrobní faktory nutné pro zpracování podobných výrobních dílů nebo výrobků. Cílem tohoto postupu je umožnit vyrábět všechny výrobní díly nebo výrobky z daného výchozího materiálu co možná nejkomplexněji v rámci systému. Hlavním znakem výrobního hnízda je pracovní-organizační struktura. Ta představuje formu využití autonomních pracovních skupin. Členům skupin výrobního hnízda jsou svěřeny vedle výkonných činností také dispoziční úkoly z oblasti plánování, řízení a kontroly.

4.4.2 Výrobní typy

Kusová výroba

Podniky s kusovou výrobou vyrábějí zpravidla pouze jednu jednotku (nebo několik málo jednotek) určitého druhu výrobků. Podniky s kusovou výrobou pracují zpravidla na

objednávku, tzv. partner na trhu není anonymní, ale podnik jej už od začátku zná. Tyto podniky zpravidla nemají pevný výrobní program, vyrábějí vše, co může být se stávajícím výrobním zařízením a pracovními silami vyrobeno. V provedení výrobků se přitom obvykle řídí specifikacemi zadanými zákazníkem.

Opakovaná výroba

Vyrábí-li podnik pravidelně více kusů jednoho nebo více druhů výrobků současně nebo bezprostředně z sebou, pak se jedná o opakovanou výrobu. Jde buď o **hromadnou** nebo **sériovou** výrobu. Hromadná výroba je charakteristická tím, že podnik vyrábí stále stejný výrobek v neomezeném množství. Jeden a tentýž výrobní proces se tedy neustále opakuje, aniž je stanoven jeho konec (cementárna, výroba cigaret atd.). Při sériové výrobě jde o výrobu více dávek totožných výrobků. Výroba těchto dávek se v daných kapacitách pravidelně či nepravidelně střídá.

4.4.3 Vstupy a zdroje procesu a charakteristika výstupu

Každý výrobní proces je kromě svého typu nebo organizačního uspořádání charakteristický i svými vstupy (resp. zdroji) a samozřejmě i výstupy, tj. výrobkem. Tyto charakteristiky jsou podstatné pro tyto oblasti:

1. personální oblast (zajištění potřebného počtu pracovníků s požadovanou kvalifikací),
2. oblast zásobování (zajištění potřebných materiálových vstupů),
3. oblast technickou (zajištění potřebných výrobních zařízení),
4. informační (zajištění odpovídající specifikace výrobku),
5. oblast odbytovou (zajištění výrobku s odpovídajícími vlastnostmi a v požadované kvalitě).

4.5 Řízení jakosti

Jakost lze charakterizovat jako souhrn všech užitných vlastností produktu (funkčnost, ovladatelnost, trvanlivost, hygieničnost, bezpečnost, estetické působení atd.). Z provozního hlediska lze rozlišovat tři atributy jakosti, jimiž jsou:

1. bezvadnost – vada či porucha produktu představuje negativní rys produkce a automaticky vyvolává negativní postoj k produktu i k výrobci,
2. užitné vlastnosti (znaky, parametry) produktu – není možné ani účelné zlepšovat všechny vlastnosti produktu, ale pouze jeho užitné vlastnosti, tedy ty, o které má zákazník zájem a jejichž zvýšení je ochoten ocenit,
3. stabilita jakosti – jedná se o zajištění jakosti u každého produktu opakované výroby, ať byl vyroben jako první, pátý nebo tisící.

První atribut jakosti se v podnikové praxi zajišťuje především běžnou (operativní) činností ve formě kontroly jakosti, realizované buď samotnými pracovníky ve výrobním procesu nebo specializovaným útvarům kontroly jakosti, případně kombinací obou metod.

Klíčový význam pro druhý atribut má průzkum trhu a zejména kvalita výzkumu a vývojové činnosti podniku, protože právě v této předvýrobní etapě lze nejvíce ovlivnit budoucí užitné vlastnosti produkce.

Klíčovým nástrojem pro zajištění stability jakosti produkce jsou systémy řízení jakosti podle mezinárodní normy ISO 9001:2000 (viz dále).

4.5.1 Běžné nástroje zajištění jakosti produkce

Kontrola jakosti je činnost zaměřená na zjišťování míry a stupně jakostních vlastností výrobků a porovnává je s předem stanovenými požadavky (plán, norma). Kontrola jakosti může být zaměřena na:

- a) typové zkoušky (zda výrobek vyhovuje technickým normám),
- b) zkoušky kontrolní (ověřuje se shoda se schváleným typem),
- c) zkoušky informační (získávání informací o vlastnostech výrobku).

Organizační nástroje: Operativní kontrolu jakosti provádí buď samotní pracovníci ve výrobním procesu nebo specializovaný útvar kontroly jakosti, případně se používá kombinace obou metod.

4.5.2 Zavádění systémů řízení jakosti

Systém řízení jakosti podle mezinárodní normy ISO 9001:2000 zpravidla v podnikové praxi obsahuje:

1. Formulaci politiky jakosti podniku: politika jakosti vychází zpravidla z formulace vize, cílů a poslání podniku a jejím cílem je to, aby se v podvědomí zákazníků zakořenil obraz podniku nebo produktu jen v souvislosti s vysokou kvalitou výrobků a odborností a komplexností služeb; tento cíl má velmi úzkou vazbu na marketingovou pozici firmy, kdy podnik považuje orientaci na uspokojování potřeb zákazníka a neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti za klíčové aspekty, které jsou rozhodujícími faktory pro trvalý úspěch na trhu.
2. Systém managementu jakosti: Systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2000 je uplatňován v rámci celého podniku a jeho výrobních a obchodních činností. Zahrnuje následující prvky:
 - Dokumentace systému jakosti
 - Odpovědnost managementu
 - Management zdrojů
 - Realizace produktu
 - Měření, analýza a zlepšování
3. Procesní přístup uplatňovaný v systému managementu jakosti: Klíčovým nástrojem uvedeného systému řízení jakosti je analýza procesů výrobních a obchodních činností, jejich přesná identifikace a stanovení:
 - seznamu procesů,
 - interakce procesů,
 - plánů procesů z hlediska jejich průběhu a odpovědnosti pracovníků nebo funkčních míst za jejich realizaci ve shodě s dokumentací systému jakosti.

Organizační nástroje: Základními organizačními nástroji pro realizaci systému řízení jakosti jsou:

1. příručky jakosti ve formě vnitřních organizačních norem, schvalované vedením podniku,
2. definováním odpovědnosti managementu za realizaci přijatých pravidel,
3. audity jakosti,
4. zřízení samostatného organizačního útvaru (oddělení) jakosti a ustanovení manažera jakosti, přímo podřízeného řediteli podniku.

4.6 Doporučená literatura

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2000, kapitola 11

WŐHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995, třetí oddíl

KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Praha : Grada, 2002.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. Praha : Grada, 2000.

5 ODBYTOVÁ FUNKCE

Podstatou **odbytové funkce**⁴ je zhodnocení podnikových výkonů formou jejich prodeje zákazníkům. Celkovou podobu odbytové funkce podniku přitom určuje nikoliv optimální uspokojování poptávky, ale – v souladu s principem výdělečnosti (viz. ekonomická funkce podniku) – snaha maximalizovat zisk, hodnotu podniku, zabezpečit a rozšířit trhy apod. Uspokojení potřeb zákazníků (kupujících) tedy není základním cílem podniku, ale vzniká jako výsledek podnikatelského jednání v systému tržního hospodářství. Zisk dosahuje pouze ten prodávající, který se umí prosadit na odbytovém trhu. A prosadit se může jen ten, kdo

přesně analyzuje přání kupujících
a vyjde těmto přáním vstříc lepší nabídkou, než konkurence.

Přehled dílčích funkcí a procesů:

1. Plánování odbytu (prodeje)
 - Stanovení obchodní strategie a odbytových cílů
2. Výzkum trhu a prostředí
 - Analýza podnikatelského prostředí
 - Segmentace a výzkum trhu
 - Analýza konkurence
 - Analýza podniku
3. Nástroje odbytové politiky
 - Procesy komunikace mezi podnikem a zákazníky
 - Distribuční procesy
 - Procesy tvorby cen podnikových produktů
4. Prodej podnikových produktů

5.1 Plánování odbytu

Plánování odbytu (prodeje podnikových produktů) se soustřeďuje do procesů formulace obchodní strategie podniku a stanovení odbytových cílů. Cílem plánování odbytu je stanovení nabízeného sortimentu produktů a prognóza výše prodeje a ceny.

5.1.1 Stanovení obchodní strategie a odbytových cílů

Obchodní strategii lze charakterizovat jako konkrétní koncepci podniku, která řeší způsob uspokojování potřeb zákazníků a dosažení výhod v konkurenčním boji, a to ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. V rámci tvorby obchodní strategie se podnik rozhoduje o:

1. volbě trhů nebo jejich částí,
2. volbě způsobu stimulace trhu,
3. určení pozice vůči konkurenci,
4. případných aliancích s konkurencí (např. při náročném výzkumu a vývoji produktů).

Základem kvantitativních obchodních a marketingových cílů jsou podnikové finanční cíle, jako například návratnost vloženého kapitálu, určitý stupeň likvidity, míra ziskovosti atd.

Základem kvalitativních odbytových cílů je pak formulace hlavního poslání podniku, odrážející se v cílovém image podniku (kým chce být podnik v očích zákazníků). Vlastní tvorba odbytových cílů se opírá zejména tyto základní otázky:

⁴ zpracováno dle WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995

1. které trhy (části trhu, segmenty, cílové skupiny zákazníků) budou předmětem zájmu podniku – **cílové trhy a účastníci trhů**,
2. čeho má být na nich dosaženo – **obsah cílů**,
3. kolik můžeme u cílových účastníků trhu získat – **cílový efekt**,
4. kdy bude tohoto cíle dosaženo – **cílové období**.

Konkrétní obchodní cíle lze pak formulovat například jako:

1. cílový vývoj odbytu a obratu,
2. cílový tržní podíl a pozice ve vztahu ke konkurenci,
3. zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků,
4. zvýšení informovanosti a preferencí u zákazníků atd.

5.2 Výzkum trhu a prostředí

Základním cílem výzkumu trhu a podnikatelského prostředí je získání potřebných informací pro plánování obchodní strategie a stanovení odbytových cílů. Základní typy potřebných informací zobrazuje následující přehled:⁵

Potřeba informací pro plánování odbytu:

1. Informace o okolí podniku:
 - informace o trzích: informace o účastnících – vlastní podnik, spotřebitelé (zákazníci), konkurence, zprostředkovatelé odbytu, působení použitých nástrojů – účinnost výrobní, cenové, komunikační a prodejní politiky,
 - rámcové podmínky: ekonomické, politické, právní, kulturní.
2. Vnitropodnikové informace:
 - systém podnikových cílů,
 - účetní informace,
 - oblast odbytu,
 - oblast výroby.

Pro potřeby tohoto studijního textu si skupiny informací rozdělíme do následujících čtyř souborů činností:

1. analýza podnikatelského prostředí,
2. segmentace a výzkum trhu,
3. analýza konkurence,
4. analýza podniku.

Organizační nástroje: Procesy získávání odbytových informací zpravidla spadají do oblasti marketingového informačního systému a z hlediska organizačního je zabezpečuje obchodní nebo marketingové oddělení. Přitom z hlediska konkrétního výkonu procesů výzkumu trhu a prostředí lze rozlišovat dvě základní formy:

1. jejich realizaci zajišťují pracovníci obchodního nebo marketingového oddělení,
2. jejich realizaci zajišťuje externí firma (zpravidla se jedná o různé marketingové agentury).

5.2.1 Analýza podnikatelského prostředí

Vnější podnikatelské prostředí je možné charakterizovat následujícími prvky:

⁵ WÖHE G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995. s. 299

Ekonomika – analýza makroekonomické situace je velmi podstatným prvkem ovlivňujícím postavení a činnost podnikatelských subjektů. Mezi ukazatele charakterizující ekonomické okolí mohou patřit různé odvětvové či národohospodářské agregáty, jako například objem průmyslové a stavební výroby, maloobchodní prodej, úroveň zahraničního obchodu (dovoz a vývoz), míra inflace, míra nezaměstnanosti atd.

Technický rozvoj – strategie podniku by neměla být zaměřena na uspokojení již existující poptávky, ale naopak nalézat taková řešení, která dosud neexistující poptávku vyvolávají nebo existující potřeby uspokojují zcela novým způsobem. Nástrojem pro tato strategická rozhodnutí je právě analýza stávajícího a předpokládaného technického rozvoje.

Právo – právní prostředí (soustava právních norem existující v určitém státě, resp. v určitém typu mezinárodního společenství) působí jako určitý rámec regulující jak podnik samotný, tak i jeho vztahy k okolním subjektům.

Mezi typy právních norem v rámci České republiky, které mají podstatný vliv na chování a pozici podniku, patří například:

1. obchodně-právní předpisy: obchodní a občanský zákoník, živnostenský zákon, devizový zákon, cenové předpisy, zákon o ochraně hospodářské soutěže,
2. podpora podnikání: zákon o podpoře malého a středního podnikání,
3. daňové a odvodové předpisy: zákon o soustavě daní, zákon o správě daní, zákon o daních z příjmů, zákon o dani z přidané hodnoty atd., zákon o pojistném za zdravotní pojištění, zákon o pojistném na sociální zabezpečení,
4. pracovně-právní předpisy: zákoník práce, zákon o mzdě,
5. ochrana životního prostředí a další.

Kulturní prostředí do značné míry ovlivňuje chování různých typů subjektů (obchodních partnerů, pracovníků, zákazníků atd.) a je tedy rovněž významným faktorem.

Dodavatelé představují tu skupinu tržních subjektů, která do značné míry ovlivňuje kvalitativní a cenovou stránku produkce a význam tohoto prvku pro podnik se zvyšuje s mírou závislosti produkční činnosti podniku na externích dodávkách.

Podstatně jiný význam z hlediska celkové pozice podniku má role dodavatelů v případě obchodní činnosti (silná závislost) a u poskytování poradenských služeb (nízká závislost).

5.2.2 Segmentace a výzkum trhu

Podstatou **segmentace trhu** je rozdělení celkového trhu na jednotlivé skupiny kupujících. Skupiny kupujících (segmenty) by přitom měly být co nejvíce homogenní (podobné), ale navzájem by měly být maximálně heterogenní (rozdílné, sobě nepodobné). Segmentace trhu sleduje hlavní a vedlejší účel: **Hlavním účelem** segmentace trhu je vytváření struktur podle skupin zákazníků a tím identifikace rozdílů mezi zákazníky z hlediska pohlaví, stáří, povolání, místa bydliště apod. **Vedlejší účel** segmentace je zvýšení transparentnosti trhu a prodávající tak získává úplnou představu o struktuře a situaci na trhu.

Prostřednictvím segmentace trhu může prodávající uskutečňovat odbytovou politiku, která je speciálně zaměřená na různorodé potřeby projevující se v poptávce.

Výzkum trhu představuje soubor činností, jejichž účelem je získání nezbytných informací pro cílené zaměření odbytové politiky a obsahuje čtyři základní fáze:

1. definování cíle výzkumu: cíl výzkumu se odvozuje od odbytového problému a má jasně a konkrétně formulovat potřebné výsledné informace,

2. volba výzkumného pojetí: jedná se o stanovení základních charakteristik a průběhu výzkumu; zpravidla se zde volí způsob zaměření výzkumu (explorativní výzkum, deskriptivní výzkum a kauzálně-analytický výzkum),
3. získávání informací: jde o stanovení způsobu získávání informací formou primárního a sekundárního výzkumu; základními typy primárního výzkumu je dotazování a pozorování,
4. vyhodnocení informací je závěrečnou fází výzkumu a jeho obsahem je cílevědomá analýza údajů získaných při výzkumu a formulace odpovědí pro řešení odbytového problému.

5.2.3 Analýza konkurence

Konkurentem je subjekt, který v daném oboru podnikání nabízí přibližně stejné skupině odběratelů (zákazníků) stejný nebo obdobný produkt. Jestliže lze trh vymezit jako okruh zákazníků kupujících daný produkt, pak každý subjekt se na tomto trhu vyznačuje určitým podílem.

Pro každý podnik je mimořádně důležité znát své konkurenty a jejich základní charakteristiky, jimiž jsou:

1. ekonomické údaje (podíl na trhu, finanční zdroje, obrat a zisk za určité období),
2. analýza produktu,
3. cenová strategie,
4. metody distribuce a propagace,
5. silné a slabé stránky.

5.2.4 Analýza podniku

Podstatou **analýzy podniku** je analýza předností a slabin (silných a slabých stránek). Slouží k tomu, aby se těm, kteří se podílejí na procesu plánování odbytu ujasnilo, kde jsou oblasti a funkce schopné zlepšení (slabiny) a kde naopak podnik má určitý náskok před konkurencí (přednosti). Přitom je důležité tuto analýzu provést jak z pohledu konkurence, tak z pohledu budoucích nebo stávajících zákazníků (pro podnik je rozhodující ne to, jak podnik vidí jeho vedení či zaměstnanci, ale jak jej vidí externí subjekty).

Základními faktory úspěchu podniku, které se používají při analýze silných a slabých stránek podniku, jsou například tyto:

1. stupeň známosti,
2. novost produkce,
3. komplexnost služeb,
4. know – how,
5. doporučení,
6. výzkum, inovace,
7. produkční potenciál,
8. jakost produkce,
9. vztah k zákazníkovi,
10. komunikační politika,
11. finanční potenciál.

5.3 Nástroje odbytové politiky

Nástroji odbytové politiky (marketingovými nástroji) se rozumí všechna opatření, která prodávající používá ke zmenšení odbytových obtíží, s cílem posílit vlastní konkurenční postavení. Tyto nástroje se zpravidla člení do následujících skupin:

1. výrobková politika:
 - určení sortimentu,
 - výrobkové inovace,
 - zajištění jakosti produkce,
 - služby zákazníkům,
2. komunikační politika:
 - reklama,
 - podpora prodeje,
 - public relations,
3. distribuční politika:
 - odbytové cesty,
 - prodávající organizace,
 - fyzická distribuce,
4. cenová politika:
 - postupy stanovení ceny,
 - rabaty,
 - platební podmínky.

Problematika výrobkové politiky byla vysvětlena v předchozí kapitole, věnované výrobní funkci podniku; proto se v této kapitole, věnované odbytové funkci, zaměříme na problematiku komunikační, distribuční a cenovou.

5.3.1 Procesy komunikace mezi podnikem a zákazníky

Tržní prostředí je v současné době charakteristické tím, že prodávající musí zpravidla vynaložit poměrně značné úsilí k tomu, aby seznámil „zhýčkaného“ zákazníka s jakostí, cenovou výhodností a zdrojem původu své nabídky. Toto je zabezpečováno **komunikační politikou podniku**. Těžiště komunikační politiky spočívá v reklamě, ale ke komunikačním účelům používá podnik i jiné nástroje:

Dílčí oblast	Účel (cíl) komunikace
Reklama (v médiích)	Zákazníci mají být povzbuzováni k nákupu intenzivním nasazením reklamních médií
Podpora prodeje	Zákazníci mají být povzbuzováni k nákupu cílenými opatřeními v místě prodeje
Public relations	Má docházet k pozitivnímu ovlivňování postojů veřejnosti k podniku

Reklama je forma placené činnosti (prostřednictvím různých subjektů), která má za úkol vzbudit zájem zákazníka o určité výrobky, služby či zboží a přesvědčit je o jejich užitečnosti tak, aby se rozhodli pro koupi. Pro reklamní účely se používají různé sdělovací prostředky (televize, rozhlas, noviny a časopisy, plakáty, reklamní dárky, nápisy na vozech veřejné hromadné dopravy atd.).

Podpora prodeje zahrnuje celou řadu opatření, jejichž cílem je podpora prodeje (odbytu) a která se dotýkají cenové, výrobkové nebo distribuční politiky, ale u kterých je zároveň mimořádně zdůrazněn jejich komunikační aspekt. Jak příklady podpory prodeje mohou být

uvedeny tyto: soutěže o ceny, cenové zvýhodnění při mimořádných prodejních akcích, poskytování vzorků zboží, ujistění o možnosti vrátit zboží, doplňková atraktivní nabídka poskytovaná za ceny na úrovni vlastních nákladů.

Publicita (public relations) představuje propagaci v nejširším smyslu a patří mezi činnosti, jejímž cílem je bezúplatně, s využitím komunikačních médií, působit na potencionální zákazníky. Publicita může upozorňovat na podnik jako celek, nebo se může orientovat na určité výrobky, trhy, osoby, projekty a pod.

Organizační nástroje: Obdobně jako v případě marketingového výzkumu spadají i procesy aplikace nástrojů odbytové politiky do působnosti obchodního nebo marketingového oddělení. Z hlediska konkrétního výkonu procesů lze rozlišovat dvě základní formy:

1. jejich realizaci zajišťují pracovníci obchodního nebo marketingového oddělení,
2. jejich realizaci zajišťuje externí firma (zpravidla se jedná o různé marketingové agentury).

5.3.2 Distribuční procesy

Distribucí rozumíme všechny aktivity spjaté s pohybem produktu od výrobce ke spotřebiteli, nebo k jinému odběrateli. Jejím úkolem je transformovat vyrobenou produkci do podoby odpovídající potřebám zákazníka:

Transformace	Výrobek musí být k dispozici
- prostorová	- v místě poptávky
- časová	- vždy, tj. bez ohledu na okamžik výroby
- kvantitativní	- v množství odpovídajícím potřebě
- kvalitativní	- v kompletní nabídce odpovídající potřebě

Distribuce představuje podstatně více, než pouhou přepravu zboží od výrobce ke konečnému odběrateli. Při zabezpečování fyzické distribuce je třeba řešit problém volby:

1. dopravních prostředků,
2. přepravních cest,
3. (mezi) skladů a
4. (mezi) skladovacích míst.

Při řešení těchto logistických problémů je nutné vždy zkoumat, na jakém místě celkového logistického řetězce podnik stojí. Z praktického hlediska je nutné rozlišovat konkrétní prodejní cestu podniku, která je charakterizována počtem mezičlánků – úrovní – zprostředkujících kontakt mezi producentem a zákazníkem.

Prodejní cestou nulté úrovně je přímý kontakt mezi producentem a spotřebitelem, resp. odběratelem z výrobní sféry. Vstoupil-li mezi uvedené subjekty maloobchodník, hovoříme o **jednoúrovňové prodejní cestě**. V případě, že mezičlánky tvoří vedle maloobchodu i velkoobchodník, jedná se o **dvouúrovňovou cestu** apod.

5.3.3 Procesy tvorby cen podnikových produktů

Cena produktu, tedy cena výrobků a služeb, je z makroekonomického hlediska základním činitelem, jenž na trhu uvádí do rovnováhy nabídku a poptávku, ovlivňuje tak rozmístění zdrojů celé společnosti. Význam ceny je ale pro oba subjekty tržního vztahu odlišný.

Pro spotřebitele je cena mírou hodnoty produktu. Udává úhrn peněžních prostředků, kterých se musí vzdát, aby výměnou získal daný výrobek nebo službu. Výše ceny úzce souvisí s podněcováním spotřebitele ke koupi. Není to však působení jednosměrné: nízká cena motivuje ke koupi ekonomicky založené spotřebitele, vysoká cena luxusního zboží podněcuje

zájem zákazníků, kteří vlastnictvím daného produktu vyjadřují své postavení, osobní vliv a pod.

Pro výrobce je stanovení ceny rozhodnutím, které významně ovlivňuje další existenci podniku. Je tomu tak proto, že cena (vedle objemu produkce) je jediným nástrojem marketingu, který příjmy tvoří, zatímco všechny ostatní jsou zdrojem nákladů.

U cenové politiky podniku se zpravidla rozlišují její 2 základní složky:

1. postupy tvorby cen,
2. prodejní a platební podmínky.

Postupy tvorby cen

Postupy tvorby cen se uplatňují ve dvou základních situacích, a to jako:

1. změny cen: ke změně cen dochází v důsledku
 - změny v nákladech,
 - posunu poptávky,
 - změny cen u konkurence;
2. stanovení cen: ke stanovení cen dochází při uvádění nového produktu na trh.

V podnikové praxi se používají dva základní přístupy k tvorbě cen produktů:

1. **nákladově orientovaná tvorba cen:** jedná se o nejjednodušší způsob cenové tvorby, který vychází z úplných nákladů produkce a z určité (podnikem stanovené) ziskové přírážky; základní riziko takto stanovené ceny spočívá v tom, že při poklesu objemu produkce a prodeje rostou fixní jednotkové náklady (fixní složka nákladů přepočtených na jednotku produkce), což může vést k cenově nákladové spirále, která způsobuje, že nabízené množství ve stále rostoucí míře ztrácí konkurenceschopnost,
2. **poptávkově orientovaná tvorba cen:** při použití tohoto přístupu chce prodávající získat zkušenost (informace), jaké množství zboží lze prodat za různé ceny; tato tvorba cen má za úkol, na základě shromažďování údajů o trzích, získat informace o vztazích mezi cenami a množstvím a nashromážděné informace použít při rozhodování o cenách, umožňujících dosáhnout maximální zisk.

Kromě cenové tvorby je možné ještě rozlišovat některé typy cen, používané zejména ve fázi zavádění produktu na trh:

1. **nízká zaváděcí cena versus vysoká zaváděcí cena:** při zavádění produktu na trh se musí prodávající rozhodnout, zda chce na trh uvést luxusní výrobek, prodávaný za vysokou zaváděcí cenu nebo výrobek masového charakteru s nízkou zaváděcí cenou,
2. **cena při strategii rychlého sbírání versus penetrační cena:** každý výrobce má při zavádění nového produktu na trh teoreticky možnost volby, zda chce na trh vstoupit s vysokou cenou, malým množstvím a vysokými jednotkovými náklady nebo s nízkou cenou, větším objemem a nízkými jednotkovými náklady.

Prodejní a platební podmínky

Výše částky, kterou prodejce obdrží za své produkty, je – kromě ceny – určována i sjednanými prodejními, resp. platebními podmínkami, mezi které zejména patří:

1. rabaty (slevy),
2. dodací a platební podmínky,
3. poskytování obchodních úvěrů.

Rabat (jako sleva z ceny) je nástrojem diferencované tvorby čisté (netto) ceny. Poskytnutí rabatu pro určitou skupinu odběratelů (zákazníků) záleží na cenové politice prodejce a v praxi se můžeme setkat s následujícími typy rabatů:

- a) rabaty pro obchodní mezičlánky, např. množstevní slevy, časově podmíněné slevy,
- b) spotřebitelské rabaty.

Dodací a platební podmínky tvoří obecně součást obchodních podmínek dodavatele. Dodací podmínky regulují rozsah a časovou stránku povinností, vznikajících (v rámci příslušného právního vztahu, např. u kupní smlouvy) dodavateli v souvislosti s dodávkou. Jejich obsahem je určení:

1. minimálního rozsahu dodávky,
2. termínu dodávky,
3. místa předání předmětu dodávky,
4. převzetí pojišťovacích a přepravních nákladů,
5. práva výměny předmětu dodávky.

Platební podmínky vyjadřují okolnosti úhrady ceny dodávky (zejména kupní ceny), jejich obsahem je určení:

1. lhůty splatnosti ceny,
2. možnosti účtovat zálohu na cenu dodávky,
3. případného skonta při předčasné platbě,
4. úroků z prodlení při opožděné platbě,
5. zajištění dodavatelského (obchodního) úvěru, apod.

Organizační nástroje: Při organizaci cenové tvorby a zejména při sjednávání dodacích a platebních podmínek je nutné si uvědomit, že jde na jedné straně o jeden z nejvýznamnějších obytových nástrojů a na druhé straně je nutné vzít v úvahu, že tyto nástroje mají přímý dopad na ziskovost a likviditu podniku. Z tohoto důvodu bývá obvyklé, že rozhodování o cenách, dodacích a platebních podmínkách je svěřeno do působnosti vrcholového vedení a zásady cenové tvorby a podmínek prodeje různým skupinám zákazníků jsou zakotveny v vnitřních organizačních předpisech podniku.

5.4 Doporučená literatura

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2000, kapitola 13

WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995, čtvrtý oddíl

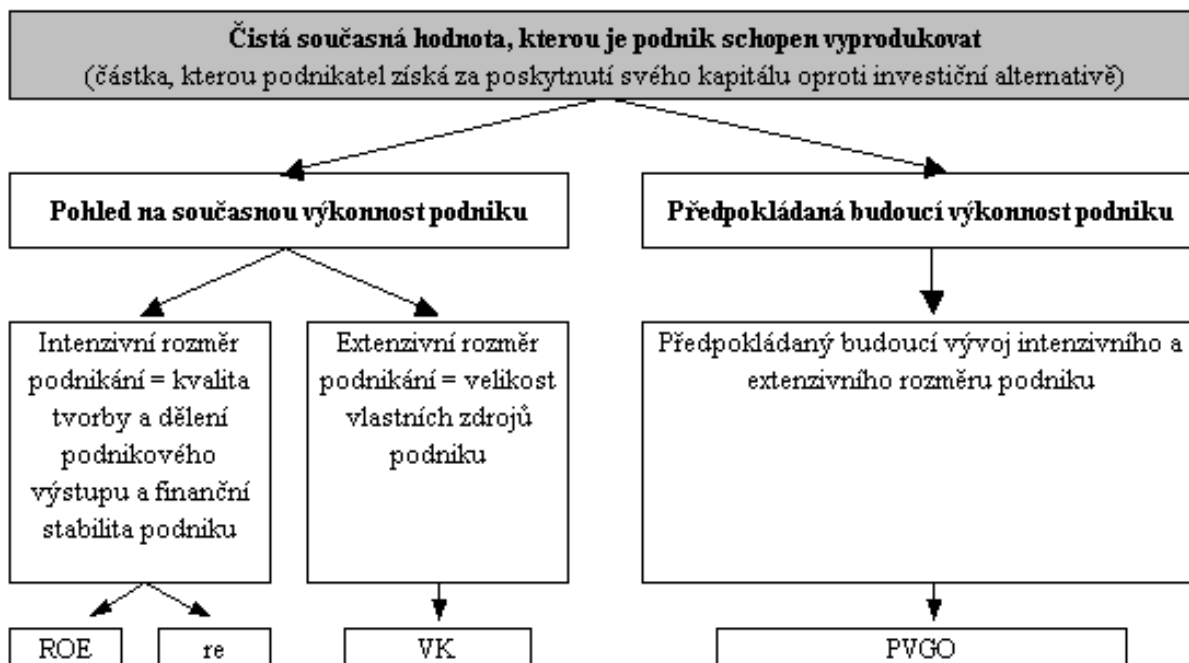
KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Victoria Publishing, 1991.

6 EKONOMICKÁ FUNKCE

Úkolem ekonomické funkce je maximalizace hodnoty podniku a zajištění finančních prostředků (kapitálu) pro činnost podniku, a to včetně finanční rovnováhy a optimální kapitálové struktury.

Z hlediska této funkce chápeme podnik jako nástroj zhodnocení vložených zdrojů. Základním nástrojem vyjádření této schopnosti je kritérium čisté současné hodnoty.

Obr. č. 11: Schéma faktorů ovlivňující dlouhodobou výkonnost podniku



Zdroj: MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 46. Upraveno.

Vysvětlivky: ROE – rentabilita vlastního kapitálu, re – alternativní náklad na vlastní kapitál, VK – vlastní kapitál, PVGO – současná hodnota růstových příležitostí na akcii (Present Value of Growth Opportunities).

Prostřednictvím ekonomické funkce se na podnik díváme jako na „stroj na peníze“ a tento pohled se projevuje různými typy finančních nebo ekonomických vztahů, které můžeme členit na vnější finanční vztahy a dále na vnitřní ekonomické vztahy:

1. vnější finanční vztahy: k investorům (vlastníkům, akcionářům, společníkům atd.), k financujícím subjektům (banky), k dodavatelům investic, materiálu, služeb apod., k pracovníkům, ke státu a stáním či podobným institucím (správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny), k odběratelům,
2. vnitřní ekonomické vztahy: spotřeba vstupních hodnot a jejich přeměna na budoucí výnosy při realizaci produkční činnosti podniku, ekonomické vztahy mezi vnitropodnikovými útvary.

Úkolem ekonomické funkce je tyto vztahy identifikovat, finančně (hodnotově) vyjádřit a řídit tak, aby došlo ke splnění základního kritéria existence podniku. Z tohoto hlediska se pak ekonomická funkce zabývá nejen souhrnným ukazatelem čisté současné hodnoty (resp. obecně hodnoty podniku), ale i likviditou, rentabilitou a finanční stabilitou podniku.

Základní pojmy, se kterými finanční manažeři pracují, jsou:

- zisk,
- likvidita,
- hodnota,
- riziko.

Zisk představuje přebytek výnosů nad náklady (v opačném případě se jedná o ztrátu). Zisk je (vedle kapitálových vkladů) základním zdrojem zvyšování vlastního kapitálu podniku a tím i zvyšování hodnoty podniku.

Likvidita představuje schopnost podniku hradit své splatné (a rovněž i budoucí) závazky. Likvidita se zpravidla vyjadřuje jako přebytek krátkodobých aktiv (zásob, pohledávek a peněžních prostředků) nad krátkodobě splatnými závazky.

Poznámka: Požadavek zvyšování zisku a udržení dostatečné likvidity se mnohdy v praxi dostávají do konfliktu – například pokud podnik chce dosáhnout zvyšování zisku, musí pořídit vyšší objem dlouhodobého nebo oběžného majetku a tím dochází k ohrožení likvidity vzhledem k rostoucím závazkům dlouhodobého nebo krátkodobého typu. Proto jednou z hlavních úloh finančních manažerů je dosažení určité rovnováhy mezi dosahováním zisku a udržením dostatečné likvidity.

Hodnotou budeme rozumět především ekonomickou přidanou hodnotu, vypočtenou pomocí ukazatele EVA (Economic Value Added - ekonomická přidaná hodnota), což je rozdíl mezi čistým ziskem podniku a jeho kapitálovými náklady. V praxi se však hodnota podniku může měřit i účetní hodnotou, tj. hodnotou vlastního kapitálu – v zásadě jde o rozdíl mezi majetkem (aktivy) a závazky (cizími zdroji) a je tvořena základním kapitálem, různými typy fondů a aktuálními resp. akumulovanými (nerozdělenými) výsledky hospodaření.

Riziko je vždy přítomno v každém podnikatelském (a tím spíše ve finančním) rozhodování. V praxi má různou podobu, např. riziko neúspěšnosti investičního projektu a s ním spojené nebezpečí nesplácení bankovních úvěrů apod.

Přehled dílčích funkcí a procesů:

1. Finanční plánování
 - Definování finančních cílů podniku
 - Sestavení dlouhodobých a krátkodobých finančních plánů
 - Provádění finančních analýz a kontrola realizace finančních cílů
2. Řízení vnějších finančních vztahů
 - Plánování majetkové a kapitálové struktury
 - Analýzy investičních projektů
 - Stanovení forem financování
 - Řízení složek pracovního kapitálu
3. Řízení vnitřních ekonomických vztahů
 - Stanovení ekonomických cílů v rámci ekonomické struktury podniku
 - Operativní řízení nákladů
 - Strategické řízení nákladů a zisku

6.1 Finanční plánování

Finanční plánování je proces rozhodování podniku o rizicích, která jsou pro podnik zajímavá a v nichž spatřuje určité příležitosti, dále o rizicích, která nejsou nezbytná, a o těch, která pro podnik zajímavá nejsou. Finanční plánování si klade za úkol stanovit **finanční cíle** podniku

a především **určit prostředky**, jak těchto cílů dosáhnout. Finanční plánování tak vytváří předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku.

Zahrnuje rozhodování o zdrojích financování investic a běžné činnosti, o investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení, jakož i o peněžním hospodaření. Cílem finančního plánování je splnění obecného cíle podniku, tj. maximalizace tržní (ekonomické) hodnoty a jeho obsahem je rozhodování o:

- strategii získávání finanční zdrojů,
- potřebách kapitálu (provozního a investičního),
- zahraničních kapitálových vstupech,
- vlastní kapitálové účasti v podniku,
- dividendové politice,
- tvorbě a užití cash-flow,
- analýze citlivosti investičních variant.

6.1.1 Definování finančních cílů podniku

Finanční a nefinanční cíle

Vliv různých stran zainteresovaných na činnosti podniku se navenek projevuje tím, že podniky přijímají řadu nefinančních cílů, např.:

- růst,
- diverzifikaci,
- přežití,
- udržování zaměstnanosti v podniku,
- zaujetí a udržení vedoucí pozice v oblasti výzkumu a vývoje,
- poskytování vysoce kvalitních služeb zákazníkům,
- šetrný přístup k životnímu prostředí.

I když jsou tyto cíle na první pohled nefinančního charakteru, ve skutečnosti mají velmi úzkou vazbu na finanční (lépe řečeno ekonomické) cíle, jejichž základní výhodou je jejich snadná vyjádřitelnost a zejména kontrolovatelnost. Mezi takové cíle patří například dosažení:

- obratu (výnosů z tržeb) v určité výši,
- určité výše zisku,
- bezpečného stupně likvidity,
- stanovené míry rentability vybraných ukazatelů,
- atd.

Co je hlavním finančním (ekonomickým) cílem podniku?

Po mnoho let se v odborné ekonomické literatuře i v podnikové praxi prosazoval jako hlavní ekonomický cíl podniku zisk. Zisk jako rozdíl mezi podnikovými výnosy a náklady je kategorie sice dobře měřitelná, má však značné nevýhody:

- a) zisk lze při použití různých účetních metod (tj. legálně, tím spíše pak nelegálně) poměrně dobře ovlivňovat – stačí si například uvědomit možnosti použití různých způsobů odpisování dlouhodobého majetku, volbu způsobu oceňování zásob, možné použití různých typů tvorby a čerpání rezerv apod.,
- b) podstatnější však je, že zisk má krátkodobý charakter a hodí se proto jako operativní ekonomický cíl.

Poznámka: Do problematiky měření a vykazování podnikového zisku začíná od roku 2005 poměrně výrazně zasahovat i použití Mezinárodních standardů účetního výkaznictví (IAS/ISFR). Zatím se tyto standardy aplikují u velkých podniků s akciemi obchodovatelnými na burze, ale dříve či později je pro potřeby účetního výkaznictví bude používat dobrovolně i celá řada dalších podniků. Základním problémem při použití standardů je to, že v důsledku jiných metod vykazování aktiv, pasiv, nákladů a výnosů oproti českým standardům se velmi často stává, že zisk vykázaný podle mezinárodních standardů je výrazně nižší, než zisk vykázaný podle českých účetních standardů.

V posledních letech se proto poměrně výrazně uplatňují nové finanční ukazatele, založené na přidaných (přírůstkových) hodnotách - **ukazatele MVA a EVA**. Jejich použití vyplývá z potřeby nalezení určitého „syntetického“ ukazatele, který by postihoval ekonomickou situaci podniku.

Ukazatel MVA (Market Value Added - tržní přidaná hodnota) je přírůstek tržní hodnoty podniku, tj. rozdíl mezi částkou, kterou by akcionáři získali prodejem svých akcií a hodnotou, kterou do podniku vložili (hodnotou základního kapitálu).

MVA může být jak kladná, tak i záporná, přičemž cílem manažerů podniku je maximalizace tohoto ukazatele. Hodnota MVA vyjadřuje změny hodnoty akcií. Je-li MVA kladná, lze konstatovat dobrou práci manažerů, protože vytvářejí novou hodnotu a naopak. Nevýhodou ukazatele MVA je to, že se dá zjistit jen u podniků, jejichž akcie jsou obchodovány na burze.

Ukazatel EVA (Economic Value Added - ekonomická přidaná hodnota) je rozdíl mezi čistým ziskem podniku a jeho kapitálovými náklady:

$$EVA = EBIT \times (1 - t) - C \times WACC$$

$$EVA = NOPAT - C \times WACC$$

kde: EBIT = provozní zisk před zdaněním a úroky

t = míra zdanění zisku

C = dlouhodobě investovaný kapitál

NOPAT = čistý provozní zisk před zdaněním

WACC = náklady na kapitál vyjádřený diskontní mírou (např. 12%).

Z konstrukce ukazatele je zřejmé, že provozní zisk po zdanění musí být vyšší nebo alespoň stejně velký, jako jsou náklady na kapitál (ty tvoří úroky placené vnějším investorům a výnosy požadované akcionáři), aby podnikání mělo nějaký smysl. Cílem podnikání je tedy vytváření EVA, tj. ekonomické přidané hodnoty. Tomu je podřízeno vše - hodnocení investic, nových produktů, vnitropodnikových útvarů či nadpodnikových celků.

Hlavním příspěvkem ukazatele EVA je zdůraznění skutečnosti, že i vlastní kapitál něco stojí (že má tedy své náklady). Nestačí tedy, aby podnik vykázal určitou výši zisku na akcii, ale musí přinést kladnou hodnotu EVA. Proto se také kladná hodnota tohoto ukazatele stává základním ekonomickým cílem podniku, který podstatně lépe vyjadřuje dlouhodobou (strategickou) cílovou hodnotou pro řízení podniku.

6.1.2 Sestavení dlouhodobých a krátkodobých finančních plánů

Obecný postup tvorby plánu spočívá v provedení následujících kroků:

- konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů podniku,
- zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu,
- vypracování návrhu plánu,
- seznámení dotčených útvarů podniku s návrhem plánu,
- stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu,
- korekce návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů,
- schválení a vydání definitivní podoby plánu.

Východiskem pro sestavení plánu je znalost **nadřazených záměrů podniku**, které se týkají dané oblasti plánování. Například pro oblast sestavení strategických plánů jsou nadřazenými zájmy záměry uvedené v poslání či vizi, v etickém kodexu apod. Sestavení ročních plánů by mělo respektovat záměry pro danou oblast plánování, určenou ve strategických plánech apod.

Mají-li plány být nástroji, které v rozhodující míře determinují budoucí vývoj podniku, musí co nejlépe předvídat budoucí vývoj. K tomu je nutné mít k dispozici vhodné informace. Současné **informační technické a programové zázemí** dovoluje systematicky budovat a průběžně doplňovat datovou základu, které lze využít pro plánovací činnost.

Těžiště plánování spočívá ve vypracování **návrhu plánu**. Ten tvoří základ, který je předmětem diskuse, stanovisek, projednávání, úprav atd.; na jejich konci je definitivní podoba plánu.

S návrhem plánu by měly být **seznámeny dotčené útvary podniku**. V první řadě jde o ty útvary, které budou zabezpečovat vlastní realizaci plánu, dále by to měly být útvary, kterých se záměry plánu dotýkají.

Organizační nástroje: Klíčovým organizačním nástrojem v oblasti finančního plánování je přesné definování typů a struktury plánů, které podnik používá a použitých technik (nelze například souběžně používat pevné a klouzavé rozpočtování). Vnitřní metodické plánovací postupy v podniku zpravidla obsahují tyto údaje:

- určení organizačních útvarů, které zajišťují vstupní údaje pro plánování, sestavují návrhy plánovacích dokumentů a rozhodují o přijetí či nepřijetí navržené podoby plánů a rozpočtů,
- určení soustavy plánů (zpravidla v závislosti na rozpočtovaném období),
- určení metod a technik sestavení plánů a rozpočtů.

6.1.3 Provádění finančních analýz a kontrola realizace finančních cílů

Finanční analýzu lze charakterizovat jako soubor postupů prováděných s cílem získat informace pro finanční (ekonomické) řízení podniku a rozhodování externích subjektů. Je to finančně ekonomické hodnocení podnikatelské jednotky, které vychází z účetních (případně dalších) informací.

Podstatou finanční analýzy je použití analytických metod a nástrojů pro získání potřebných informací z finančních výkazů (případně dalších informačních zdrojů). Tyto informace zobrazují významné údaje (a trendy v těchto údajích) o výsledcích minulé podnikatelské činnosti hodnoceného subjektu a o současné finanční situaci. Údaje zobrazují důsledky dřívějších podnikatelských rozhodnutí a umožňují vyslovit i určitý předpoklad o budoucím vývoji podniku.

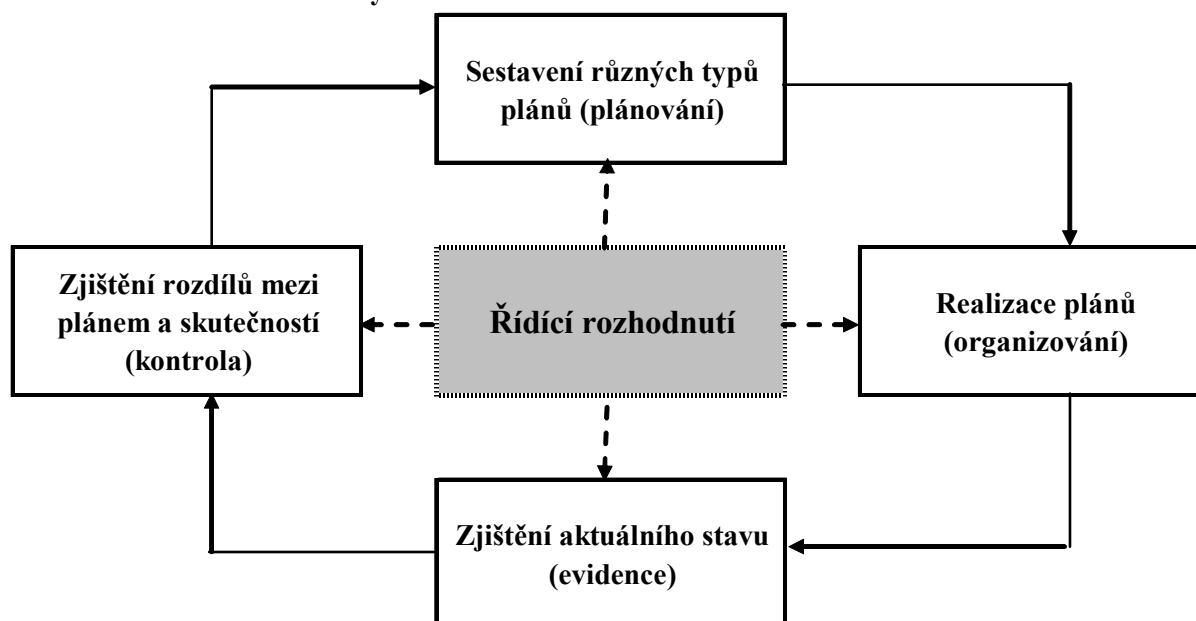
V rámci finanční analýzy se používají tzv. elementární metody (zejména různé typy ukazatelů) a dále vyšší metody, které zahrnují metody matematické statistiky (bodové odhady, distribuční funkce atd.) a metody částečně využívající matematickou statistiku (expertní systémy, neuronové sítě atd.). Předmětem dalšího výkladu jsou metody elementární.

Elementární metody finanční analýzy pracují s ukazateli, což jsou buď přímo položky účetních výkazů nebo čísla (hodnoty) z nich odvozené. Ukazatele, používané při finanční analýze, mohou být:

1. Extenzivní (objemové), nesoucí informaci o rozsahu (v peněžních jednotkách), tyto ukazatele lze členit na:
 - stavové (absolutní), kterými jsou jednotlivé položky aktiv a pasiv (např. bilanční suma nebo hodnota vlastního kapitálu),
 - rozdílové, kterými jsou rozdíly stavových ukazatelů (např. čistý pracovní kapitál),
 - tokové, které informují o změnách stavových a rozdílových ukazatelů za určitou dobu (např. cash-flow a položky výsledovky).
2. Intenzivní (poměrové); jde o podíly dvou (nebo více) extenzivních ukazatelů příkladem jsou ukazatele likvidity nebo rentability).

Analýzy a kontrola plnění finančních (ekonomických) cílů a záměrů jsou projevem kontrolní funkce managementu (viz schéma):

Obr. č. 12: Schéma řídicího cyklu



Podstatou analytických a kontrolních procesů v rámci ekonomické funkce podniku je tedy:

1. použití některé z rozdílových metod identifikace rozdílů mezi plánovaným (žádoucím) a skutečným stavem či vývojem ekonomických veličin,
2. určení příčin těchto rozdílů,
3. stanovení a implementace řídicích opatření,
4. kontrola realizace řídicích opatření.

Organizační nástroje: Z věcného hlediska jsou procesy analýzy a kontroly plnění ekonomických záměrů a cílů úzce spojeny s procesy finančního a vnitropodnikového ekonomického výkaznictví. Organizačně tyto činnosti zajišťuje zejména finanční manažer, útvar strategického rozvoje nebo útvar controllingu.

6.2 Řízení vnějších finančních vztahů

Vnější finanční vztahy se odehrávají mezi podnikem a externími subjekty a vyznačují se zejména tím, že mají reálné finanční vyjádření, např. v podobě částky přijatého úvěru a doby jeho splácení a jeho ceny (vyjádřené úrokovou sazbou). Jiným příkladem je nominální nebo reálná hodnota kapitálového vkladu vlastníka a požadovaná míra zhodnocení tohoto vkladu.

Poznámka: Pro ekonomickou funkci podniku mají rovněž značný význam i vnitřní ekonomické vztahy – zejména ekonomické vztahy mezi organizačními útvary podniku a ekonomické nástroje jejich řízení. Tyto vztahy se naopak vyznačují tím, že sice mají ekonomické vyjádření, ale nejedná se o vztahy přímo finanční povahy (proto je budeme označovat pojmem „ekonomické vztahy“).

6.2.1 Plánování majetkové a kapitálové struktury

Každá podnikatelská činnost vyžaduje hmotné, nehmotné a finanční prostředky. Konkrétní složení těchto prostředků se označuje jako majetek podniku, resp. jako jeho aktiva. Aby podnik tento majetek získal, musí mít určité zdroje (vlastní či cizí), označované jako kapitál podniku, resp. jako jeho pasiva. Majetek tedy vyjadřuje „co je v podniku k dispozici“ a kapitál „komu to patří“.

Majetková struktura podniku

Majetek (aktiva) jsou nemovitosti, movité věci, práva a peněžní prostředky vlastněné podnikem. Jsou zdrojem pro podnikatelskou činnost podniku. Majetek podniku lze rozdělit do dvou základních skupin, a to na majetek dlouhodobý (tzv. stálá aktiva) a majetek krátkodobý (tzv. oběžná aktiva).

Majetková struktura podniku (tj. podíl jednotlivých majetkových součástí) je ovlivňována především těmito faktory:

1. předmětem podnikání,
2. finanční politikou podniku,
3. velikostí podniku.

Z hlediska předmětu podnikání rozlišujeme **obchodní a výrobní podniky a podniky poskytující služby**. U obchodního podniku převládají ve skupině oběžného majetku především zásoby zboží a u výrobního podniku zásoby materiálu, resp. nedokončené výroby a výrobky. Oběma typům podniků jsou ve skupině dlouhodobého majetku společné nároky na budovy (pozemky), výrobní, skladovací a prodejní zařízení, software apod. Naopak podnik poskytující služby má podstatně menší nároky na objem dlouhodobého a oběžného majetku (i když i u tohoto typu podniku se mohou vyskytovat specifické nároky na potřebu některé z majetkových složek – např. u dopravního podniku to jsou vysoké nároky na nákladní automobily, u podniku poskytujícího finanční služby nároky na finanční majetek).

Finanční politika podniku má na majetkovou strukturu vliv zejména z pohledu vlastnictví (u dlouhodobého majetku) a stanovení relativní výše jeho jednotlivých složek (u oběžného majetku). Z pohledu vlastnictví je možné potřebu dlouhodobého majetku realizovat pořízením daného majetku do vlastnictví nebo jeho pronájemem (zejména formou finančního leasingu).

Kapitálová struktura podniku

Kapitálovou strukturou podniku rozumíme strukturu zdrojů (z hlediska jejich původu), z nichž vznikl majetek podniku. Podle původu se členění na zdroje vlastní (vlastní kapitál) a zdroje cizí (závazky, cizí kapitál).

Závazky jsou současné závazky podniku, které pocházejí z minulých událostí a u kterých se očekává, že jejich vyrovnání vyústí do snížení prostředků ztělesňujících ekonomický prospěch (očekává se jejich „odtok“ z podniku, nejčastěji ve formě úhrady závazků peněžními prostředky).

Obdobně jako u aktiv se i závazky rozdělují na dlouhodobé (se splatností nad 1 rok) a krátkodobé (se splatností do jednoho roku) a v rámci tohoto členění na:

- a) obchodní závazky, tj. závazky vzniklé z obchodních vztahů,
- b) závazky vůči zaměstnancům, institucím sociálního zabezpečení apod.,
- c) závazky z úvěrů a půjček,
- d) ostatní závazky.

Vlastní kapitál je reziduální (zbytková) část pasiv vyplývající z rozdílu mezi aktivy a závazky a struktura vlastního kapitálu musí dát odpověď minimálně na dvě základní otázky:

1. kolik bylo do podniku k rozvahovému dni celkově vlastníky vloženo,
2. kolik z celkových zisků/ztrát, které podnik vydělal po celou dobu své existence, si zadržel pro své vlastní potřeby.

Vzhledem k těmto požadavkům se vlastní kapitál člení na tyto základní skupiny:

Základní kapitál představuje peněžní vyjádření vkladů vlastníků (podnikatele, společníků, akcionářů) do podniku; tato základní složka pasiv se navíc ještě zpravidla člení na základní kapitál zapsaný v obchodním rejstříku a položku změn vlastního kapitálu.

Kapitálové fondy vznikají jako důsledek specifických operací vyjadřující určité oceňovací rozdíly.

Fondy ze zisku tvoří zákonný rezervní fond a další fondy, které se vytvářejí (resp. používají) v rámci procesu rozhodování o použití hospodářského výsledku běžného období nebo minulých let.

Hospodářské výsledky: tato položka je vnitřně členěna na výsledky hospodaření minulých let a na hospodářský výsledek běžného (aktuálního) účetního období.

Organizační nástroje: Základním nástrojem řízení majetkové a kapitálové struktury podniku je investiční a finanční strategie podniku, která mimo jiné definuje potřebu majetku (zejména dlouhodobého) pro realizaci podnikatelské činnosti a rozvojových projektů. Finanční strategie, jako klíčový dokument pro řízení kapitálové struktury, by měla definovat tyto základní parametry:

1. poměr mezi vlastním a cizím kapitálem (tj. stupeň zadluženosti),
2. kritéria návratnosti (rentability) vložených prostředků (základního kapitálu),
3. dividendovou politiku podniku.

V oblasti řízení krátkodobého majetku a krátkodobých závazků (a jejich rozdílu, tj. čistého pracovního kapitálu) zpravidla finanční strategie stanovuje základní parametry ukazatelů likvidity (krátkodobá likvidita, běžná likvidita).

6.2.2 Analýzy investičních projektů

Cílem analýzy investičních projektů je ekonomické zhodnocení efektivnosti určité investiční příležitosti. Specifickým rysem investičních projektů je jejich dlouhodobý časový horizont a dlouhodobé působení na ekonomiku a finanční situaci podniku. Proto tyto analýzy musí zohledňovat nejen ziskovost potenciálního projektu, ale i jiná kritéria, jako doba návratnosti vložených investic, časovou hodnotu peněz, likviditu a investiční riziko.

Hlavní metody hodnocení investičních projektů

Vzhledem k dlouhodobosti investičních projektů a nutnosti zohlednit různá kritéria pro jejich hodnocení (včetně vlivu času), se při analýze efektivnosti investičních projektů používají tři základní metody:

1. metoda doby návratnosti,
2. metoda čisté současné hodnoty,
3. metoda vnitřního výnosového procenta.

Všechny tři tyto metody přitom vychází z peněžních toků jako objektivního kritéria pro aplikaci metod hodnocení.

Metoda doby návratnosti (doby splacení, Payback Period) vychází z hodnoty kumulovaného peněžního toku a její podstatou je zjištění doby, za kterou dojde ke splacení (k úhradě) vložených kapitálových výdajů.

Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value) vychází z ročního čistého peněžního toku a tento peněžní tok je upravován (diskontován) vlivem faktoru času, který způsobuje, že hodnota dnešní peněžní jednotky je cennější než hodnota peněžní jednotky v budoucnu.

Metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return): vnitřní výnosové procento se chápe jako výnosnost (rentabilita), kterou poskytuje investiční projekt během doby své životnosti. Číselně se vnitřní výnosové procento rovná takové diskontní sazbě, při níž je čistá současná hodnota projektu rovna nule. Ukazatel opět vychází z peněžních toků.

6.2.3 Stanovení forem financování

Jak bylo výše zmíněno, rozlišujeme v oblasti zdrojů financování zdroje vlastní a zdroje cizí

1. Formy financování s využitím vlastních zdrojů
 - **operace se základním kapitálem:** jedná se o typický vlastní zdroj financování ve formě vkladu do podniku, jehož konkrétní forma je závislá na typu právní formy podniku: u společnosti s ručením omezeným, komanditní společnosti a u veřejné obchodní společnosti má podobu podílu na základním kapitálu, u akciové společnosti má toto financování formu pořízení (nákupu, upsání) akcií různého typu,
 - **zadržené zisky:** podstatou této formy financování je to, že ekonomický prospěch získaný za určité období ve formě zisku po zdanění není vyplacen vlastníkům (v podobě podílu na zisku nebo dividend), ale je zadržen (akumulován) a použit pro potřeby podniku.
2. Formy financování s využitím cizích zdrojů:
 - **úvěrové financování dlouhodobé:** dlouhodobé úvěry (se splatností nad 1 rok) se používají zejména pro financování dlouhodobého majetku (investic) a tyto úvěry zpravidla poskytují financující banky (úvěry, resp. půjčky však mohou pocházet i od jiných subjektů),
 - **úvěrové financování krátkodobé:** tento typ úvěrů (se splatností do 1 roku) se zpravidla používají na financování zásob či jiné složky pracovního kapitálu),

- **leasingové financování:** nejčastější formou leasingu je tzv. pronájem s následnou koupí najaté věci, ale v praxi existuje celá řada typů leasingu,
- **spotřebitelské úvěry:** v současné době se jedná velmi dynamicky se rozvíjející způsob financování – zejména pro potřeby domácností,
- **tiché společenství:** jeho podstatou je to, že určitý subjekt (zpravidla fyzická osoba) se majetkovým vkladem podílí na podnikání firmy, a toto účastenství se týká jak podílu na zisku, tak i podílu na ztrátě,
- **krátkodobé obchodní úvěry:** obchodní úvěr vzniká vždy, když existuje časový rozdíl mezi dodáním produktu a úhradou tohoto závazku (tj. u tzv. prodeje na fakturu); standardní doba splatnosti je cca 14 dní, ale v řadě oborů je to i 30 až 90 dnů.

Finanční rozhodování o volbě konkrétní formy financování záleží na situaci podniku a dalších kritériích, mezi které patří zejména:

1. **Právní forma podniku:** Tento faktor má přímý vliv na typ a objem tvorby základní kapitálu – povinně se základní kapitál tvoří u akciové společnosti a u společnosti s ručením omezeným, naopak u jiných typů společností (komanditní společnost a veřejná obchodní společnost) nebo u individuálního podnikatele záleží tvorba základního kapitálu spíše na ekonomických podmínkách.
2. **Dostupnost finančního zdroje (včetně záruky):** Ne všechny finanční zdroje jsou stejně dostupné – nejdostupnější jsou samozřejmě krátkodobé finanční zdroje (obchodní úvěr, krátkodobý bankovní úvěr, spotřebitelský úvěr), naopak (zpravidla) nejméně dostupné jsou dlouhodobé finanční zdroje (základní kapitál a dlouhodobé či střednědobé bankovní úvěry; dostupnost bankovních úvěrů je navíc komplikována i nutností záruk (např. ve formě zástavního práva) – tyto problémy se pak v praxi řeší zejména leasingovou formou financování investic.
3. **Cena finančního zdroje:** Cenou zdroje se rozumí odměna, kterou poskytovatel zdroje požaduje za zapůjčení zdroje; v praxi různorodou podobu – například:
 - u základního kapitálu je formou ceny poskytování dividend (u akciové společnosti) nebo podílů na zisku (u ostatních typů společností),
 - u úvěrů a půjček má jejich cena podobu úroku,
 - u leasingu je odměna koncipována jako tzv. navýšení ceny investice v podobě finanční služby leasingové společnosti,
 - u obchodních úvěrů se jejich cena zpravidla zvláště nesjednává, ale velmi často je tato odměna promítnuta do ceny dodávaného zboží či služeb.
4. **Doba návratnosti finančního zdroje.** Je jedním z klíčových faktorů, a to ve vztahu k typu majetku, který je tímto způsobem financován – obecně zde platí tzv. zlaté pravidlo financování, podle kterého by doba návratnosti finančních zdrojů měla odpovídat době, po kterou bude majetek používán; například by bylo (z hlediska finanční stability podniku) zcela nevhodné pořízení výrobního zařízení s předpokládanou životností 10 let financovat krátkodobým bankovním úvěrem se splatností 1 rok – je velmi pravděpodobné, že výnosy z používání tohoto zařízení by nebyly takové, aby podnik v tak krátké době mohl splatit poskytnutý úvěr.
5. **Daňové hledisko.** Toto hledisko se uplatňuje (posuzuje) ve dvou aspektech, a to jednak ve vztahu k základu daně samotného podniku a dále i ve vztahu k základu daně poskytovatele finančního zdroje.

Organizační nástroje: Základním nástrojem hodnocení a výběru forem financování je analýza investičních projektů (u dlouhodobého financování), resp. krátkodobé nástroje a postupy při řízení pracovního kapitálu (v případě krátkodobého financování). Výběr a stanovení pravidel financování je jednou z klíčových částí finanční strategie podniku.

6.2.4 Řízení složek pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál (rovněž pracovní kapitál) je definován jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy (zpravidla po odpočtu dlouhodobých pohledávek) a celkovými krátkodobými závazky.

Organizační nástroje: Z organizačního hlediska je nutné si uvědomit, že na řízení složek pracovního kapitálu se v podniku podílí celá řada podnikových útvarů a jejich pracovníků – například:

1. útvar zásobování – zpravidla je odpovědný na jedné straně za zajištění dostatečného objemu zásob, na straně druhé odpovídá za to, aby stav zásob nepřesáhl určitou hranici a nevázal tak zbytečně finanční prostředky,
2. útvar prodeje (odbytu) a obchodní úsek: jedním z jeho úkolů bývá sledování stavu pohledávek za odběrateli a péče o dodržování platební kázně odběratelů,
3. útvary investic, správy majetku, střediska energií, dopravy a údržby atd. – do jejich působnosti často spadá oblast krátkodobého financování a řízení stavu závazků vůči dodavatelům,
4. finanční úsek: řídí procesy přijímání a splácení úvěrových zdrojů, sestavuje plány peněžních toků (cash-flow) atd.
5. finanční účtárna: odpovídá zpravidla za komplexní správu a podávání informací u stavech pohledávek a závazků, realizuje platební styk.

Základním nástrojem řízení pracovního kapitálu je zpravidla krátkodobý finanční plán, který sestavuje finanční manažer a který obsahuje plánované příjmy a výdaje.

6.3 Řízení vnitřních ekonomických vztahů

Předchozí popis dílčích funkcí a procesů se týkal řízení vnějších ekonomických vztahů, které mají finanční (peněžní) podobu ve formě peněžních příjmů a výdajů. Kromě nich ale v podniku existuje celá řada dílčích funkcí a procesů, které mají rovněž ekonomický charakter, ale jejich výsledkem není přímo pohyb peněžních prostředků – tyto procesy označujeme jako vnitřní ekonomické vztahy.

6.3.1 Stanovení ekonomických cílů v rámci ekonomické struktury podniku

Ekonomická struktura podniku

Každý podnik má vedle organizační struktury též strukturu ekonomickou. Tato struktura je důležitá pro řízení ekonomických vztahů, a to zejména pro přiřazení

1. podnikových nákladů (zejména v účelové struktuře) jednotlivým podnikovým produktům – tuto oblast řeší zejména problematika alokace nákladů v podobě kalkulací a vnitropodnikové výsledovky,
2. podnikových nákladů jednotlivým organizačním útvarům v rámci problematiky odpovědnostního ekonomického řízení.

Ekonomickou strukturu podniku tvoří různé typy středisek, a to:

1. **nákladové středisko:** je nejnižším útvarem, za které se zjišťují náklady z hlediska odpovědnosti; základním nástrojem řízení ekonomických procesů je rozpočet ovlivnitelných nákladů, které jsou předmětem kontroly (příkladem může být útvar správy podniku),

2. **výnosové středisko:** vyznačuje se tím, že jeho základním ekonomickým úkolem je dosažení určitého objemu tržeb (výnosů) – příkladem výnosového střediska je například obchodní úsek nebo oddělení,
3. **ziskové středisko:** jeho základním rysem je odpovědnost jak za náklady, tak i za výnosy, vynaložené, resp. dosažené v rámci činnosti střediska; pracovníci střediska však musí mít pravomoc ovládat činitele, které působí na náklady prodaných výkonů a výnosy z prodeje (např. prodejní divize výrobního podniku),
4. **rentabilní středisko:** středisko odpovídá nejen za náklady a výnosy, ale do jisté míry i za výši střediskem vázaného pracovního kapitálu; tento předpoklad je splněn u hierarchicky výše postavených útvarů, ve kterých odpovědní pracovníci ovlivňují zejména výši zásob, ale v některých případech i výši pohledávek a závazků (příkladem je místně odloučený závod zabývající se výrobou a prodejem určitého uceleného souboru produktů podniku),
5. **investiční středisko:** pokud je rentabilní středisko vybaveno i určitými pravomocemi při pořizování investic, bývá označováno za středisko investiční; tento typ střediska se často používá u dceřiných společností.

Specifický útvar z hlediska ekonomického představuje strategická podnikatelská jednotka (SBU – Strategic Business Units), která je relativně samostatnou částí většího organizačního celku. Z hlediska řízení má značnou pravomoc i odpovědnost za svůj podnikatelský a inovační rozvoj – strategické otázky řeší tento útvar sice autonomně, ale v koordinaci s vrcholovým vedením.

Formulace ekonomických cílů v rámci podnikové struktury

Je pochopitelné, že typ ekonomických cílů musí odpovídat příslušnému typu vnitropodnikového útvaru – zpravidla se přitom používají tyto typy kombinací:

Tabulka č. 1: Vztah ekonomické struktury, cílů a ekonomických nástrojů

Typ ekonomické struktury	Typy ekonomických cílů	Možné ekonomické nástroje
Nákladové středisko	limit nákladů	měsíční (čtvrtletní, roční) rozpočet nákladů
Výnosové středisko	objem tržeb, limit nákladů	měsíční (čtvrtletní, roční) rozpočet výnosů a nákladů
Ziskové středisko	objem zisku	měsíční (čtvrtletní, roční) rozpočet výnosů a nákladů
Rentabilní středisko	stupeň požadované rentability (poměr kapitálu a zisku nebo poměr tržeb a zisku)	měsíční (čtvrtletní, roční) rozpočet výnosů a nákladů, rozpočet rentability
Investiční středisko	stupeň požadované rentability (poměr kapitálu a zisku nebo poměr tržeb a zisku), ukazatele využití investic	měsíční (čtvrtletní, roční) rozpočet výnosů a nákladů, rozpočet rentability, limit investičních výdajů

Zdroj: KRÁL, B a kol. *Manažerské účetnictví* 1. vydání. Praha: Management Press, 2002.

Upraveno

Organizační nástroje: Na rozdíl od organizační struktury, která je obsažena například v organizačním řádu, pracovních náplních pracovníků apod., nebývá zpravidla ekonomická struktura podniku přímo popsána v některém druhu organizačních norem. Klíčovým organizačním dokumentem je zde spíše více vnitropodnikových směrnic, které upravují různé oblasti ekonomického řízení, například:

1. směrnice o kalkulačním systému podniku a způsobech oceňování zásob,
2. mzdová pravidla, zejména pokud jde o část, která upravuje pravidla hmotné zainteresovanosti pracovníků (prémie, odměny),
3. vnitřní pravidla upravující rozpočtový a plánovací proces.

6.3.2 Operativní řízení nákladů

Operativní (tj. krátkodobé) řízení nákladů v sobě zahrnuje tři základní kroky:

1. klasifikaci a identifikaci nákladů,
2. definování nositelů nákladů,
3. způsoby alokace nákladů na jejich nositele.

Základním důvodem všech těchto tří kroků je snaha o poznání nákladů a důvodů jejich vzniku. Jedině tak je totiž možné náklady aktivně řídit.

Organizační nástroje: Základními organizačními nástroji pro operativní řízení nákladů jsou zejména:

- a) volba základních pravidel identifikace nákladů: tato volba se následně zapracovává do účtového rozvrhu podniku a do pravidel pro vnitropodnikovou evidenci nákladů podle různých hledisek; pro potřebu operativního řízení nákladů se používání zejména členění druhové a členění účelové na náklady jednicové a režijní,
- b) zavedení kalkulačních vzorců (které bude podnik používat) a metod rozvrhování režijních nákladů na nositele nákladů; tato pravidla jsou v podniku součástí vnitropodnikové směrnice pro kalkulaci nákladů,
- c) vnitřní pravidla pro vnitropodnikové ekonomické výkaznictví (reporting).

6.3.3 Strategické řízení nákladů a zisku

Strategické řízení nákladů vychází ze základního poznatku, že nejefektivnější metodou řízení nákladů je jejich řízení v předvýrobní (investiční) fázi – jediné tak lze výši a budoucí průběh nákladů (a tím i zisku) dostatečně výrazně ovlivnit. V praxi se pro strategické řízení nákladů používají zejména tyto metody⁶:

1. kalkulace cílových nákladů (Target costing),
2. kalkulace životního cyklu produktu.

Kalkulace cílových nákladů

Target costing neboli **kalkulace cílových nákladů** je konceptem tržně orientovaného řízení nákladů, který se uplatňuje v ranných fázích vývoje výrobků (produktů). Cílem target costingu je vyvinout výrobky s náklady, které „dovoluje“ zákazník, za současného splnění zákazníkem požadované funkčnosti.

Plánování nákladů probíhá současně s plánováním výrobků (produktů) a vychází z ceny, která je stanovena na základě tržního průzkumu. Dochází tak vlastně k oddělení plánovacího procesu od existujících (současných) struktur výroby a správy. Základní význam metody spočívá v tom, že **umožňuje podstatně spoluvytvářet budoucí průběh produkčního procesu a tím i budoucí průběh nákladů.**

Podstatou metody (rovněž označované jako **hodnotová analýza**) je **systematický přístup k hodnocení vlastností výrobku**, který umožňuje stanovit alternativy, jež mohou zlepšit

⁶ Zdroj: KRÁL, B a kol. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002

hodnotu výrobku, definovanou jako poměr vlastností a nákladů. Pomocí metody se hledá ve všech částech výrobku nejlevnější řešení. Cílové náklady lze dosáhnout dvěma způsoby:

1. identifikací zlepšení, která snižují náklady a neomezují funkčnost,
2. eliminací nepotřebných funkcí, které zvyšují náklady.

Kalkulace cílových nákladů znamená nové možnosti při využití kalkulací v řízení; její přínos lze jednoznačně spatřovat ve **změně postupu od zákazníka k vlastní výrobě a dále v přesunu důrazu na řízení nákladů do předvýrobních etap.**

Při aplikaci metody je nutné si uvědomovat její **rizika**. Snaha snížit náklady výkonu nemůže překročit určitou mez, za kterou již snížení nákladů znamená pokles kvality, zhoršení pracovních podmínek a snížení výkonnosti. Pokles nákladů přináší totiž jednoznačně kladný efekt pouze v případech, kdy jde o omezení plýtvání, prostojů, eliminaci zbytečných a neproduktivních činností.

Kalkulace životního cyklu produktu

Kalkulace životního cyklu produktu představuje jednu ze základních metod strategického plánování a umožňuje přihlídnout k nákladům spojeným se zahájením a ukončením výroby, k nákladům na poprodejní služby, ale i k dalším nákladům, které se obvykle nezahrnují do běžných kalkulací.

Cílem kalkulace je zobrazení životního cyklu produktu pomocí ekonomických hodnot (výnosů a nákladů), převod těchto hodnot do podoby příjmů a výdajů (cash-flow) a použití standardní metody hodnocení efektivity investic na zjištění parametry.

Životní cyklus produktu zahrnuje tyto fáze:

1. **fáze zavedení** se vyznačuje nejprve pomalým, pak silně narůstajícím obratem, protože musí být překonány vstupní bariéry trhu, jako jsou návyky kupujících atd.; náklady na jednotku produkce jsou v důsledku malého množství a nákladů na zavedení (reklama atd.) relativně vysoké – proto se v této fázi projevují ztráty z hospodaření; počet konkurentů je velmi malý, mnohdy je „průkopník“ jediným nabízejícím,
2. **fáze růstu**: narůstá celkový obrat v důsledku zesílení poptávky, na trh vstupují noví konkurenti, náklady klesají; v této fázi jsou nejvíce nutné investice na rozšiřování produkce, protože díky rychle rostoucímu podílu na trhu musí být zvýšena produkce; čistý cash-flow se nemůže příliš zlepšit – sice narůstá obrat a zisk, ale stav cash-flow negativně ovlivňují vysoké investiční výdaje,
3. **fáze zrání**: v této fázi je dosažen maximální obrat a nejvyšší bod zisku; silná konkurence působí na snižování ceny, potřeba kapitálu se omezuje na udržení podílu na trhu, čistý cash-flow dosahuje nejvyššího bodu; počet konkurentů stagnuje nebo se snižuje a v důsledku vstupních bariér jsou noví konkurenti drženi stranou,
4. **fáze ústupu**: v této fázi má obrat, zisk, čistý cash-flow a počet konkurentů klesající tendenci, zákazníci přecházejí ke konkurenci nebo k alternativním produktům, které postupně vytlačují původní produkt z trhu.

Výpočet kalkulace životního cyklu produktu se opírá o následující faktory:

1. délka životního cyklu výrobku,
2. odhad objemu prodeje za celý životní cyklus,
3. očekávaný vývoj ceny,
4. odhad celkových nákladů spojených s výrobkem.

Kalkulace životního cyklu se vztahuje k delšímu časovému období, a proto se při hodnocení nevychází jen z výnosů a nákladů, ale i z příjmů a výdajů – z tohoto důvodu lze použít

standardní postupy pro výpočet datové základny pro hodnocení investičního projektu (výkaz cash-flow).

Organizační nástroje: Metody a postupy strategického řízení nákladů zpravidla nebývají zakotveny v organizačních normách (obdobně jako výše zmíněné procesy analýzy investičních projektů). Jsou součástí procesu tvorby podnikové strategie a věcně a organizačně je zajišťuje například finanční manažer, útvar strategického rozvoje nebo útvar controllingu.

6.4 Doporučená literatura

LANDA, M. *Účetnictví podniku*. Praha : EUROLEX BOHEMIA, 2004, kapitola 12 - 19

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2000, kapitola 15

7 ZÁSOBOVACÍ FUNKCE

Zásobovací funkce podniku je v dané publikaci chápána jako soubor procesů zabezpečujících pořizování zásob (materiálu, zboží atd.) a energií (či jiných potřebných vstupů), jejich příjem, skladování, evidenci, výdej do spotřeby a dopravu hmotných vstupů či výstupů. V tomto pojetí jde tedy o komplexní problematiku zabezpečení produkčních a správních činností podniku potřebnými vstupy hmotné či energetické povahy⁷.

Přehled dílčích funkcí a procesů:

1. Nákup surovin a dalších vstupů
 - Plánování nákupu
 - Výběr dodavatelů
 - Uzavírání smluvních vztahů
 - Realizace a kontrola dodávek
2. Skladování
 - Plánování skladovacích technologií
 - Skladování surovin (včetně evidence)
 - Skladování produktů a zboží (včetně evidence)
 - Interní manipulace
 - Výdej surovin do produkčního procesu
3. Doprava (externí a interní)
 - Doprava vstupů do podniku
 - Doprava produktů zákazníkům
 - Interní doprava produktů a osob

7.1 Nákup surovin a dalších vstupů

Nákupem budeme pro potřeby tohoto studijního textu označovat všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných (resp. nehmotných) zdrojů, které podnik použije k realizaci dalších funkcí, zejména pak zásob materiálu, polotovarů a zboží, externích služeb (subdodávky, poradenské služby) a energii (teplo, plyn, elektrická energie atd.).

Poznámka: Do zásobovací funkce nezahrnujeme nákup (pořízení) dlouhodobého majetku, který je předmětem technické funkce.

Organizační nástroje: Nákupní procesy jsou v podnicích zpravidla z hlediska organizačního začleněny do samostatného zásobovacího oddělení. Tento útvar pak obvykle spadá do působnosti obchodního nebo výrobního úseku.

Pro zásobování je však typické, že v celé řadě případů dochází k decentralizaci dílčích nákupních procesů i na jiné podnikové útvary. Mezi typické příklady decentralizace nákupních procesů patří tyto:

1. úsek údržby si samostatně zajišťuje potřebný materiál pro údržbu výrobních a dalších zařízení,
2. úsek správy budov si samostatně zajišťuje drobný materiál na zajištění operativních oprav budov,

⁷ Následující části byly zpracovány podle publikací WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995. a Pražská, L., Jindra, J. a kol. *Obchodní podnikání Retail Management*. Praha : Management Press, 2002.

3. jednotlivé útvary (včetně správních) si samostatně zajišťují nákup drobného režijního materiálu (kancelářské potřeby atd.).

Z uvedeného je zřejmé, že nákup surovin, materiálu a zboží může mít v konkrétním podniku celou řadu podob v závislosti na velikosti podniku, charakteru činnosti, pro které se nákup realizuje atd.

7.1.1 Plánování nákupu

Plánováním nákupu se rozumí plánovité stanovení jednotlivých dodávek materiálu, zboží, energií a dalších vstupů ke krytí zjištěné potřeby. Protože není spotřeba v plánovacím období z řady důvodů (skladovací kapacita, skladovací náklady, financování aj.) kryta zpravidla jednou dodávkou, ale několika dílčími dodávkami, vyžaduje plánování nákupu stanovení jednotlivých **dodacích množství, dodacích lhůt a příslušných dodavatelů**.

V rámci nákupu rozlišujeme několik druhů nákupu:

1. při příležitostném nákupu vyvolává bezprostřední potřeba objednávku; s tímto druhem nákupu se setkáme u zakázkové výroby a jeho rysem je téměř okamžitá spotřeba předmětu nákupu, tj. bez nároku na skladovací kapacity,
2. při výrobně-synchronním nákupu je nákup surovin kvantitativně a časově plně orientován na spotřebu a proto opět u tohoto druhu není nutné skladování vstupů,
3. nákup do zásoby je takový druh nákupu, při kterém si podnik udržuje ve skladu potřebné množství vstupních surovin nebo zboží; nákup do zásoby je převažujícím druhem nákupu u průmyslových a obchodních podniků.

7.1.2 Výběr dodavatelů

Základními kritérii při výběru dodavatelů jsou:

1. spolehlivost z hlediska včasnosti a kvality dodávek – toto kritérium má pro řadu podniků klíčový význam, zejména pak u podniků s výrobně-synchronním nákupem (just-in-time), proto může u řady podniků hledisko spolehlivosti převýšit i jiná hlediska, např. cenová,
2. cena dodávek – řada dodavatelů nabízí svým stálým zákazníkům celou škálu množstevních a dalších slev.

Součástí plánování výběru dodavatelů je nejen výběr spolehlivých dodavatelů, ale i určení počtu dodavatelských firem. Pokud podnik kryje svou spotřebu jen u jednoho dodavatele (nebo u velmi malého počtu dodavatelů), má to tu výhodu, že dodavatel je ochoten udělit dalekosáhlé cenové ústupky a přistoupit na zvláštní přání např. v oblasti dodacích nebo platebních lhůt. Pro podnik však tato nákupní politika skrývá nebezpečí přílišné závislosti, které dodavatel může za jistých okolností zneužít. Tomu může podnik čelit rozdělením nákupu do několika dodavatelských firem.

7.1.3 Uzavírání smluvních vztahů, realizace a kontrola dodávek

Samotný proces realizace dodávek zpravidla obsahuje tyto kroky:

1. uzavření příslušného smluvního vztahu (např. kupní smlouvy, smlouvy o dílo atd.),
2. vypracování objednávky,
3. přezkoumání objednávky z hlediska správnosti a přiměřenosti specifikovaných požadavků,

4. podpis objednávky – přezkoumanou objednávkou podepíše oprávněný pracovník dle podpisového regulativu pro objednávky v závislosti na druhu nakupovaného materiálu a finančním limitu,
5. odeslání objednávky a sledování termínu dodání,
6. objednání dopravy,
7. hodnocení dodávky – hodnocení dodávky provede pracovník odpovědný za objednávku; při tom vychází z vlastních zkušeností s dodávkou a z informací o dodávce od pracovníka skladu.

7.2 Skladování

Skladování představuje soubor činností, při nichž se hmotné statky (zásoby různého druhu) soustřeďují na určitém místě a v potřebném (stanoveném) množství a připravují se pro další činnosti – pro výdej do spotřeby u materiálových zásob, pro další zpracování (u nedokončené výroby a polotovarů) a pro prodej (u výrobků a zboží).

Nejnáročnější (na skladovací kapacity a technické vybavení) je skladování u **výrobního, stavebního a obchodního podniku**. Naopak u podniku poskytujícího **služby** (doprava, poradenství, cestovní kanceláře atd.) je skladovací náročnost velmi malá a soustřeďuje se jen na zabezpečení nutných vstupů režijního charakteru.

Druhým základním faktorem je stanovení základních přístupů k **časovému úseku mezi dodávkou materiálových vstupů a jejich spotřebou**. Některé podniky používají koncept just-in-time, jehož cílem je co nejmenší, v ideálním případě vůbec žádné skladování.

Organizační nástroje: Skladovací procesy jsou v podnicích zpravidla z hlediska organizačního začleněny do samostatného útvaru skladů. Tento útvar pak zpravidla spadá do působnosti obchodního nebo výrobního oddělení.

7.2.1 Typy skladů

Mezi základní typy skladů patří:

1. **vstupní sklady** – jde o velmi častý případ, kdy vstupní suroviny podnik uskladňuje do doby jejich spotřeby ve výrobním procesu; podobný charakter má skladování i u obchodního podniku, kdy ve vstupním skladu je umístěno zboží po dobu od nákupu do jeho přesunu do prodejen (v případě maloobchodu) nebo do doby jeho prodeje (zejména u velkoobchodu),
2. **výrobní sklady** – skladování je zde součástí výrobního procesu, například v případě, kdy je nutné skladovat zásoby k sušení (dřevo) nebo ke kvašení a zrání (víno), a to dříve, než jsou produkty zpracovány nebo prodány,
3. **pohotovostní, resp. příruční sklady** – jsou přiděleny určitým pracovištím a skladované zásoby jsou zde rozříděny podle potřeby příslušného pracoviště,
4. **mezisklady** mohou být potřebné mezi jednotlivými stupni výroby pro polotovary rozličného stupně zhotovení, a to zejména tehdy, kdy výrobní proces neprobíhá z technických důvodů synchronně,
5. **expediční sklady** stojí zcela na konci produkčního řetězce; uskladňují hotové výrobky, dokud nedojde k jejich prodeji.

7.2.2 Plánování skladovacích technologií

Plánování skladovacích technologií především závisí na typu podnikatelské činnosti konkrétního podniku a dále pak na základních přístupech ke skladování materiálových a dalších vstupů.

Skladovací technologie představuje soubor manipulačních technologií se surovinami a zbožím, včetně používání technických prostředků a určení pracovních postupů a systémů řízení tohoto souboru. Hlavními složkami skladovací technologie jsou systémy skladování surovin a zboží a systémy kompletace.

Mezi základní principy progresivních skladovacích technologií patří:

1. využití kapacit,
2. účelné vnitřní členění skladů,
3. společné řešení technologie a projektu řízení,
4. racionální průtok zboží,
5. určení skladovací jednotky,
6. zásada FIFO – první do skladu, první ze skladu,
7. rovnoměrnost denního výkonu,
8. volba výkonné, spolehlivé a cenově odpovídající technologie,
9. horizontální doprava uvnitř skladu,
10. mechanizace rozvozních operací.

Z hlediska interní manipulace je důležité rozlišovat sklady podle stupně **mechanizace vnitroskladové technologie na:**

1. ruční sklady.
2. mechanizované sklady,
3. sklady automatizované,
4. plně automatizované sklady,
5. vysoce mechanizované sklady,

7.3 Doprava

Dopravou se rozumí plánovité nasazení dopravních prostředků k dopravě surovin, zboží nebo osob z výchozího do cílového místa. Zatímco volba typu dopravního prostředku se odvozuje především od přepravované dodávky (z hlediska např. množství nebo jejího typu), z hlediska řízení dopravních procesů je podstatnější volba dodacích podmínek dodávky a volba mezi dopravou externí a interní.

Z hlediska dodacích podmínek dodávky je možné rozlišovat mezi situacemi, kdy suroviny nebo zboží dopravuje do podniku dodavatel na své náklady (s tím, že cena dopravy je zahrnuta v ceně dodávky) nebo si dopravu zajišťuje podnik sám, a to buď vlastními dopravními prostředky nebo s využitím služeb externích dopravců. Základním kritériem pro výběr je zde otázka nákladů, případně vytiženosti dopravních prostředků.

7.4 Doporučená literatura

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2000, kapitola 12

WŐHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995, třetí oddíl

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání Retail Management*. Praha : Management Press, 2002.

8 PERSONÁLNÍ FUNKCE

Obsahem personální funkce je problematika lidských zdrojů podniku. Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení potřebné kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, struktura a formální kvalifikace zaměstnanců), tak zabezpečení kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace zaměstnanců s cíli podniku).⁸

Přehled dílčích funkcí a procesů

1. Personální agenda
 - Plánování počtu a struktury pracovníků
 - Získávání a výběr pracovníků
2. Pracovně-právní agenda
 - Pracovně-právní vztahy
 - Vztahy ke státním orgánům
3. Budování kariéry a systémy vzdělávání
 - Řízení kariéry pracovníků
 - Plánování a realizace školení a vzdělávání
4. Hodnocení pracovníků
 - Tvorba systému hodnocení
 - Příprava a realizace hodnocení
 - Vyhodnocení a využití výsledků hodnocení
5. Mzdový a sociální systém
 - Stanovení mzdových forem
 - Systém sociálních a dalších výhod
 - Zdravotní péče o pracovníky
 - Pracovní podmínky

Organizační nástroje: Řadu procesů náležejících do personální funkce realizuje personální úsek (odbor) podniku, který, vzhledem ke značnému významu řízení lidských zdrojů pro chod a rozvoj podniku, je zpravidla přímo podřízen řediteli. Je však nutné si uvědomit, že celou řadu činností personální funkce realizují v rámci svých řídicích aktivit vedoucí pracovníci.

8.1 Personální agenda

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

8.1.1 Plánování počtu a struktury pracovníků

Plánování profesní a kvalifikační struktury pracovníků v podniku patří k nejdůležitějším úkolům personálního řízení, neboť má podstatný vliv na úspěšný rozvoj podniku. Předpokládá **předvídaní vývoje potřeb pracovníků, způsob ovlivňování pohybu pracovníků mezi podnikem a okolím i mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary**. Cílem plánování pracovníků je dosáhnout rovnováhu mezi potřebami pracovních sil a použitelnými zdroji, a uspokojení této potřeby v souladu se žádoucí strukturou pracovníků.

⁸ Zdroj: SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002., WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995, VEBER, J. a kol. *Management Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000

Základem plánování pracovníků je **prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil**. Vychází se v nich z předpokládaného vývoje výrobního programu, změn technologie a organizace práce, investičních záměrů a vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci.

Při plánování způsobu pokrytí podnikových potřeb je nutné zvažovat možnost pokrytí potřeb z **vnějších zdrojů** (nábor a získávání pracovníků) a z **vnitřních zdrojů** (zvyšování kvalifikace).

8.1.2 Získávání a výběr pracovníků

Prostřednictvím získávání a výběru pracovníků je naplňována personální politika a strategie. Zjištění potřeby pracovních sil je východiskem pro rozhodování o tom, jakými metodami, resp. postupy bude uspokojena.

Základní postupy při výběru pracovníků:

1. analýza požadavků na dané místo (pracovní pozici),
2. získání uchazečů a jejich charakteristika (předběžný výběr),
3. analýza schopností uchazečů (zkouška jejich způsobilosti např. ve formě pohovoru nebo testu),
4. rozhodnutí o výběru.

Organizační nástroje: Jednotlivé kroky zpravidla plánuje a organizuje personální úsek podniku s tím, že body 2 a 3 často realizuje specializovaná externí personální agentura.

8.2 Pracovně-právní agenda

Předmětem pracovně-právní agendy je realizace právních a dalších úkonů souvisejících s uzavíráním, změnou a ukončováním pracovně-právních vztahů a plnění celé řady povinností, které má každý zaměstnavatel ve vztahu k příslušným státním orgánům.

8.2.1 Pracovně-právní vztahy

Vztah mezi zaměstnavatelem (podnikem) a zaměstnancem (pracovníkem) se označuje jako pracovně-právní vztah, protože vzniká na základě právních úkonů, upravených zejména zákoníkem práce, zákonem o mzdě a dalšími předpisy.

Základními typy pracovně-právních vztahů jsou tyto:

1. **pracovní poměr:** jedná se o nejčastější typ pracovně-právního vztahu, který se uzavírá na základě pracovní smlouvy, sjednané mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,
2. **vedlejší pracovní poměr:** koná-li zaměstnanec za trvání pracovního poměru, v němž je zaměstnán po stanovenou týdenní pracovní dobu, výjimečně práce také v dalším pracovním poměru, jde o hlavní a vedlejší pracovní poměr; vedlejší pracovní poměr lze sjednat pouze na kratší než stanovenou týdenní pracovní dobu,
3. **dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr:** jedná se buď o dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti a tyto typy vztahů se používají k řešení občasných nebo krátkodobých potřeb zaměstnavatele.

Součástí pracovně-právní agendy však není jen řešení vztahů souvisejících s uzavřením pracovněprávního vztahu, ale i další činnosti, související s uvedenými vztahy, například:

1. seznámení pracovníka s pracovním řádem a předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s kolektivní smlouvou (pokud je v podniku uzavřena) a s vnitřními předpisy podniku,
2. sjednávání případných změn pracovního poměru (např. změna místa či druhu vykonávané práce),
3. ukončování pracovněprávních vztahů,
4. evidence pracovní doby a řešení případů rozvržení pracovní doby podle potřeb podniku, evidence práce přesčas a noční práce, evidence čerpání dovolené jednotlivými pracovníky,
5. zajištění zdravotních prohlídek zaměstnanců (buď ve vlastním lékařském zařízení nebo formou smluvního zajištění).

8.2.2 Vztahy ke státním a dalším orgánům a institucím

V souvislosti se vznikem (či zánikem) pracovně-právních vztahů musí každý podnik (zaměstnavatel) plnit celou řadu povinností evidenčního nebo ohlašovacího charakteru. Mezi tyto povinnosti patří zejména tyto:

1. evidence údajů rozhodných pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a pro výpočet záloh na daň z příjmu ze závislé činnosti,
2. do 8 dnů po vzniku či zániku pracovního poměru, resp. dohody o pracovní činnosti je nutné podat přihlášku (odhlášku) pracovníka k nemocenskému pojištění (na příslušnou správu sociálního zabezpečení) a oznámit vznik nebo zánik vztahu příslušné zdravotní pojišťovně,
3. případně oznámit obsazení volného místa příslušnému úřadu práce.

8.3 Budování kariéry a systémy vzdělávání

Podnikové systémy budování kariéry a vzdělávání pracovníků jsou výrazem aktivního přístupu k péči o zaměstnance. Vychází z poznatku, že kvalitní péče o zaměstnance je investice, která se podniku mnohonásobně vrátí zvýšením efektivního pracovního výkonu a motivace zaměstnanců.

8.3.1 Řízení kariéry pracovníků

Cílem řízení kariéry je zabezpečit takovou strukturu pracovníků, která z hlediska profesního, věkového a kvalifikačního odpovídá potřebám úspěšného rozvoje podniku. Na výsledku se podílí nejen kvalita systému řízení kariéry, ale i osobní vklad jednotlivce, jeho zájem o zvyšování kvalifikace, zvládnutí potřebných kompetencí, včetně schopnosti sociální interakce, míra úsilí a úroveň aspirací jednotlivce. Nedílnou součástí procesu řízení kariéry je komplexní podpora rozvoje schopností a dovedností těch pracovníků, u nichž jsou předpoklady k výkonu požadovaných činností.

Dynamiku kariéry jednotlivce lze charakterizovat několika typickými stupni:

Stupeň	Charakter činnosti	Přibližný věk
Poznávání Expandování	Příprava, poznávání Orientace Rozvoj	20 – 25
Rozvoj a upevňování	Identifikace Získávání zkušeností Ověřování aspirací	25 – 35
Vrchol kariéry	Nalezení identity Využívání kompetencí Vedení Udržování pozice	30 – 60
Sestupná fáze – útlum	Změna kompetencí, nová role Spolutvůrce strategie Předávání zkušeností, lektor, poradce Stagnace, útlum aktivit Odchod	55 – 70

Pomineme-li skutečnost, že procesy řízení kariéry představují specifickou oblast motivování pracovníků, jejich konkrétní výstupy lze sledovat ze dvou hledisek:

- a) z hlediska pracovníka jsou jejich výstupem úkoly vyplývající z požadavků plánovaného rozvoje, které jsou zakotveny v **osobních plánech rozvoje pracovníka**, zahrnující i vlastní aktivity pracovníka, jeho osobní vklad (investici) do procesu vlastního rozvoje,
- b) z pohledu podniku je výstupem procesu řízení kariéry subsystém **plánování následnictví** v manažerských funkcích.

8.3.2 Plánování a realizace školení a vzdělávání

Proces podnikového vzdělávání zahrnuje tradiční oblasti **zvyšování kvalifikace**, tj. profesní přípravy, orientované na formování specifických profesně orientovaných znalostí a dovedností. Do této skupiny patří rovněž **rekvalifikace**, tj. přeškolení v souvislosti se změnami v požadavcích na pracovníky. Relativně samostatnou oblastí – zejména u vedoucích pracovníků – je **trénink tzv. sociálních dovedností**, tj. schopností jednat s lidmi, řešit konflikty, motivovat pracovníky.

Kvalitní systém podnikového vzdělávání má větší dosah než pouhé zvýšení profesní úrovně pracovníků. Průzkumy ve vyspělých zemích prokazují, že možnosti vlastního rozvoje a zvyšování kvalifikace působí jako jeden z nejsilnějších faktorů pozitivní motivace k práci, stability pracovníků a utváření dobrého vztahu k organizaci.

Z hlediska náročnosti vzdělávacích akcí na spotřebovaný čas a pracovní podmínky lze rozlišovat tyto základní typy:

1. krátkodobé vzdělávací akce (jedno až několikadenní kurzy a semináře) – tyto akce zpravidla organizuje samotný podnik nebo externí vzdělávací agentura a realizují se v sídle podniku; u specializovaných akcí (např. semináře o aktuálních novinkách v daňovém systému) podnik příslušné pracovníky vysílá k pořadateli akce,
2. vícedenní specializované kurzy a školení, určené pro specializované skupiny pracovníky; v těchto případech zaměstnavatel na stanovenou dobu uvolňuje pracovníky z plnění jejich pracovních povinností a hradí náklady na účast,

3. specifickým případem je podpora ze strany zaměstnavatele pro to, aby zaměstnanec dosáhl potřebný stupeň (zpravidla vysokoškolského) vzdělání – v těchto případech zaměstnanec realizuje studium ve svém volném čase s tím, že zaměstnavatel mu poskytuje pracovní volno k vykonání zkoušek či k plnění jiných studijních povinností; v případě studia na soukromých vysokých školách může zaměstnavatel poskytovat zaměstnanci i finanční příspěvek na úhradu školného.

8.4 Hodnocení pracovníků

Jedním z předpokladů kvalifikované personální práce je kvalitní systém hodnocení pracovníků a jejich výkonu. Tento systém se stává základem pro účelný a efektivní způsob rozmísťování pracovníků, tj. přizpůsobování struktury pracovníků potřebám pracovních míst, plánování jejich kvalifikačního růstu a rozvoje předpokladů pro zvládnutí náročnějších činností. Hodnocení pracovníků a jejich výkonu je též důležitou složkou motivačního systému každé organizace.

Za základní požadavky na hodnocení pracovníků jako součásti systému řízení lidských zdrojů lze považovat:

1. pravidelnost hodnocení – hodnocení realizované jako systém,
2. systém hodnocení je předem znám – znalost kritérií,
3. výsledky hodnocení mají vždy písemnou podobu,
4. forma hodnotícího pohovoru je zaměřena na podporu a rozvoj pracovníka,
5. neorientovat se pouze na nedostatky, zvýraznit i pozitiva,
6. pokusit se o využití principu sebehodnocení, tzn. kombinovat hodnocení nadřazeným se sebehodnocením,
7. nenechat se při současném hodnocení příliš svazovat výsledky minulého hodnocení,
8. projednání závěrů s pracovníky, stanovení úkolů pro obě strany,
9. využití výsledků pro zlepšování činnosti podniku, sociálního klimatu v podniku.

Z uvedeného vyplývá, že systém hodnocení má multifunkční charakter a slouží ke zkvalitnění celé řady oblastí řízení lidských zdrojů.

8.5 Mzdový a sociální systém

Systém odměňování podniku je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystemy a nástroji, s jejichž pomocí se realizují zásady mzdové politiky. Zahrnuje i celou oblast používání podnětů mimomzdového charakteru (viz systémy výhod pro pracovníky).

Cílem mzdového systému je stanovit spravedlivou a motivující mzdu za vykonanou práci. Mzdový systém přispívá k realizaci několika cílů, čímž spolupůsobí na prosazení personálních záměrů podniku. Zaměstnavatel sleduje svou mzdovou politikou tyto cíle:

1. získat kvalifikované pracovníky, kteří svými znalostmi a dovednostmi nejen splňují požadavky pracovních míst, ale také svým sociálním chováním přispívají k vytváření stabilizovaného kmenového stavu zaměstnanců,
2. stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
3. udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který neohrožuje konkurenční schopnost podniku,
4. zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř podniku a ve srovnání se mzdovými relacemi na vnějším trhu práce.

8.5.1 Stanovení mzdových forem

Mzdovou formou se rozumí způsob výpočtu odměny za výkon při stejné obtížnosti práce. Způsob odměňování musí být tak elastický, aby bral při odměňování v úvahu rozdíly ve výkonnosti, což znamená, že odměna s růstem výkonu stoupá a při jeho poklesu se snižuje. Přitom však musí mzdový systém brát v úvahu i omezení, daná zejména minimální mzdou a minimálními mzdovými tarify (minimální mzda je pro rok 2005 stanovena ve výši 7 185 Kč pro zaměstnance odměňované měsíční mzdou a 42,50 Kč pro zaměstnance odměňované hodinovou mzdou).

Rozlišují se tři hlavní mzdové formy:⁹

1. časová mzda,
2. úkolová mzda,
3. prémiová mzda.

Úkolová a prémiová mzda jsou zpravidla shrnovány pod název výkonnostní mzdové systémy, protože při těchto mzdových formách existuje přímý vztah mezi výší mzdy a výší výkonu. Výkon přitom musí být měřitelný a srovnává se s normovaným výkonem.

Kromě základní mzdy je součástí mzdového systému i výpočet a poskytování různých typů příplatků, zejména za práci přesčas, ve svátek, ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a v noci.

8.5.2 Systém zaměstnaneckých výhod

Kromě mezd a odměn různého typu může zaměstnavatel poskytovat pracovníkům i sociální či jiné výhody (požitky). Zaměstnanecké výhody, tvoří v současné době poměrně širokou a pestrou paletu, zahrnující desítky různých způsobů. Většinu z nich lze zařadit do následujících pěti skupin:

Do **první** skupiny náleží služby, které pozitivně působí na prostou reprodukci pracovní síly, resp. působí na vytváření pozitivního pracovního prostředí a materiálních předpokladů pro výkon práce. Sem patří služby stravování a občerstvení, vytváření kulturního pracovního prostředí (včetně např. nadstandardního vybavení kanceláří), služby zabezpečující dopravu do zaměstnání, ubytování zaměstnanců apod. Dále sem náleží služby pečující o prevenci úrazů a nemocí z povolání, realizované prostřednictvím hygienických a bezpečnostních opatření na pracovištích, včetně aplikace ochranných pomůcek, popř. cestou nadstandardní zdravotní péče organizované zaměstnavatelem. V rámci této skupiny mohou též figurovat služby předškolních zařízení pro děti zaměstnanců.

Do **druhé** skupiny patří služby spojené s využíváním volného času. Jedná se o služby zajišťující, resp. podporující různé kulturní, rekreační, sportovní, či jiné zájmové aktivity, včetně péče o životní jubilea, a to jak pro stávající zaměstnance a jejich rodiny, tak pro dřívější zaměstnance – důchodce.

Třetí skupina služeb je zaměřena na pomoc v tíživých životních situacích, resp. na jejich předcházení a na zabezpečování dlouhodobé kvality života. Sem patří nejrůznější druhy pojištění a připojištění, resp. dlouhodobého spoření, poskytování půjček, včetně bezúročných, popř. nenávratných, právní pomoc, mimořádné poskytování volna, doplatky k nemocenským dávkám atd.

⁹ WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995. s. 117-133.

Čtvrtá skupina služeb se týká rozvoje kvalifikace cestou nejrůznějších vzdělávacích aktivit pořádaných, resp. organizovaných zaměstnavatelem, popř. podporou vzdělávání zaměstnanců v institucích školské soustavy či jiných vzdělávacích zařízeních.

Do **páté** skupiny lze zařadit různé finanční služby poskytované zaměstnancům, včetně rozšiřování možností vlastnické participace zaměstnanců. Jedná se o vstřícný přístup zaměstnavatele k tomu, aby zaměstnanci získávali akcie, zejména cestou akciových opcí.

8.6 Doporučená literatura

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002, kapitola 14

WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995, druhý oddíl, kapitola III.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada, 1999.

9 TECHNICKÁ FUNKCE

V rámci technické funkce se realizuje péče o disponibilitu a provozuschopnost technických zařízení v podniku. Jedná se zejména o pořizování hmotných investic, správu a evidenci investičního majetku a údržbu a opravy investičního majetku.

Přehled dílčích funkcí:

1. Pořizování hmotných investic
2. Správa a evidence investičního majetku
3. Údržba a opravy investičního majetku

9.1 Pořizování hmotných investic¹⁰

Jedná se o výstavbu nových provozů, zavedení nových technologií, pořízení nových strojů a zařízení apod. Podle toho, zda investice rozšiřuje nebo jen obnovuje stávající kapacitu rozlišujeme investice

- **rozšiřovací**, kdy jde o změnu kvantity, resp. i kvality oproti stávajícímu stavu
- **obnovovací**, kdy se jedná o náhradu či obnovu stávajících strojů, zařízení, budov atd. s cílem zachování potřebné kvantity a kvality.

Pořizování hmotných investic se realizuje na základě **investičního plánu** podniku. Investiční plán je konkretizován v **investičních projektech**. Pro vybrané investiční projekty se zpracovává technicko-ekonomická studie (tzv. feasibility study). Tato studie se zabývá věcnou i ekonomickou stránkou investičního projektu. Po stránce věcné se jedná o technické a výrobní aspekty investice. Po stránce ekonomické jde o posouzení ekonomické efektivity investičního projektu a o způsobu jeho financování. Financování projektu může být realizováno z **vlastních zdrojů** (odpisy, zisk, výnosy z prodeje a z likvidace hmotného majetku a zásob, nově vydané akcie), nebo z **cizích zdrojů** (investiční úvěr, vydané a prodané obligace, splátkový prodej, leasing a pod.)

Pro objektivizaci rozhodování o tom, zda investici realizovat či nikoliv, je třeba ji hodnotit z hlediska její výnosnosti, rizikovosti a likvidnosti (doby splacení). Postup hodnocení investic sestává zpravidla z těchto kroků:

- určení jednorázových nákladů na investici
- odhadnutí budoucích výnosů, které investice přinese, včetně rizik, že těchto výsledků nebude dosaženo
- určení „nákladů na kapitál“ vlastního podniku, který investici uskutečňuje, resp. určení požadované výnosnosti investice, která přihlíží i k jejímu stupni rizika
- výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů (cash flow)

Podnik může investiční projekt realizovat

- vlastní investiční výstavbou
- dodavatelským způsobem
- koupí
- finančním leasingem.

Rozsáhlejší investice se realizují cestou investiční výstavby. Jejími účastníky jsou zpravidla investor, projektant a dodavatel. **Investor** je organizace, pro kterou se investice realizuje

¹⁰ zpracováno dle SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2000.

a která ji financuje. **Projektant** je osoba, resp. organizace, která vypracovává projekt včetně rozpočtu. **Dodavatel** investiční výstavbu uskutečňuje.

9.2 Správa a evidence investičního majetku

Řádná správa investičního majetku, tj. strojů, zařízení, budov apod. vyžaduje, aby každý tento předmět byl oceněn a evidován a aby byl soustavně sledován veškerý jeho pohyb. Evidence se zpravidla člení na technickou a majetkovou evidenci a plní zejména tyto úkoly:

- slouží k ochraně majetku podniku, neboť řádně vedená operativně technická evidence spolu s účetnictvím umožňuje kontrolovat hodnotu i fyzický stav investičního majetku a sledovat jeho případný pohyb či lokalizaci
- vytváří podklady pro plánování kapacit podniku
- vytváří podklady pro zpracování plánu údržby a oprav a pro zpracování investičního plánu

Evidence stroje či zařízení začíná jeho vstupem do podniku. Prvotním dokladem pro vznik evidence je tzv. přejímka, kterou vystavuje v podniku příjem zboží. Předměty nevyžadující montáž je možno ihned předat do užívání. Předměty vyžadující montáž se do užívání předávají až po ukončení všech montážních a instalačních prací a provedení potřebných zkoušek.

9.3 Údržba a opravy investičního majetku

Investiční majetek může plnit svoji funkci pouze tehdy, když je v provozuschopném stavu. V péči o disponibilitu a provozuschopnost investičního majetku zaujímá hlavní místo údržbářská a opravárenská činnost. Pod pojmem údržba se rozumí pravidelná péče o investiční majetek, zaměřená především na prevenci opotřebení, zatímco prostřednictvím oprav se odstraňují následky opotřebení.

Podle míry opotřebení investičního majetku se údržbářsko-opravárenská činnost člení na několik stupňů. Jde o

- **běžnou údržbu**, pozůstávající např. u výrobních strojů z čištění, mazání, prohlídek apod.
- **malé opravy**, zabezpečující výměnu menších součástí
- **střední opravy**, zabezpečující výměnu větších agregátů
- **generální opravy**, které slouží k odstranění rozsáhlejších následků opotřebení nebo poškození tak, aby bylo dosaženo původních technických vlastností

Často se v rámci generální opravy odstraňuje i technická zastaralost investičního majetku. V takovém případě již jde o **modernizaci**. Modernizací se však nemění charakter investičního majetku. Pokud se generální opravou výrazně zlepší parametry opravovaného investičního majetku, pak hovoříme o **rekonstrukci**.

Soustavu údržbářsko-opravárenských prací je třeba volit s ohledem na minimalizaci nákladů. Opravy lze provádět buď následně, nebo preventivně.

Opravy po poruše jsou soustavou následného charakteru. Vzhledem k tomu, že oprava se provádí až když je daný stroj či zařízení nefunkční, dochází zpravidla ke zvyšování nákladům z důvodů nečekaného výpadku kapacity. Soustavu lze proto aplikovat pouze tam, kde stroje a zařízení jsou málo využívány a jejich nečekaný prostoj nemusí nutně vyvolat kapacitní problémy.

Opravy po prohlídce jsou soustavou preventivního charakteru. Uplatňují se periodické prohlídky strojů a zařízení, které dávají přehled o opotřebení a umožňují předem stanovit

rozsah a obsah potřebných oprav. Prohlídky se plánují v podobě krátkodobých plánů a podle jejich výsledků se zpracovává krátkodobý plán oprav.

Standardní opravy jsou rovněž soustavou preventivního charakteru. Opravy se provádějí ve standardních lhůtách, které jsou pro jednotlivé druhy strojů a zařízení a jejich součástí předem stanoveny zároveň s obsahem a rozsahem opravy. Kvalita a efektivnost praktického uplatnění této soustavy závisí na tom, s jakou přesností je stanovena životnost a jak přesně a systematicky jsou evidovány veličiny (hodiny provozu, počty výrobků apod.), jimiž je tato životnost měřena.

9.4 Doporučená literatura

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2002, kapitola 16.

KUPKOVIČ, M. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint, 1999.

10 SPRÁVNÍ FUNKCE PODNIKU

Správní funkce zahrnuje velmi různorodou skupinu procesů řídicího a administrativního typu, které zabezpečují chod celého podniku. Patří sem zejména specifická oblast corporate governance, dále pak organizace, plánování a kontrola dosahování cílů podniku jako celku a různé typy specifických štábních činností, jako je právní služba, ochrana a bezpečnost při práci, požární ochrana nebo agenda pojištění majetku

Přehled dílčích funkcí a procesů:

1. Corporate governance (řízení a správa společnosti)
 - Řešení mocenských vztahů a odpovědnost řídicích orgánů
 - Realizace práv akcionářů
 - Vztahy k zainteresovaným subjektům
 - Procesy zveřejňování informací
2. Organizace, plánování a kontrola
 - Sestavení podnikové strategie
 - Tvorba organizačních struktur
 - Tvorba podnikové dokumentace
 - Kontrola realizace podnikových záměrů
3. Vedení účetnictví a účetní výkaznictví
 - Vedení účetních záznamů
 - Účetní závěrka a externí výkaznictví
 - Daňová agenda
 - Mzdová agenda
 - Platební styk
 - Vnitropodnikové zúčtování
 - Vnitropodnikové výkaznictví
4. Správní činnosti
 - Vztah k životnímu prostředí
 - Právní služba
 - Agendy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany
 - Pojistná agenda
 - Spisová a archivní služba

10.1 Corporate governance

Pod pojmem **corporate governance**, který se do češtiny zpravidla překládá výrazem „správa a řízení společnosti“, se rozumí zejména dělba zásadních kompetencí obřážejících se v orgánech obchodních společností, s důrazem na problematiku vlastnických vztahů a systémů, jimiž vlastníci uplatňují svá práva při řízení těchto společností.

Z tohoto vymezení je zřejmé, že oblast corporate governance se týká **kapitálových společností** (případně smíšených společností), tj. té právní formy subjektů, u kterých společníci (akcionáři) ručí vloženým kapitálem a nikoliv celým svým majetkem (tak, jako je tomu u osobních společností). Typickými druhy kapitálových společností, pro které je corporate governance relevantní, jsou společnosti s ručením omezeným a zejména akciové společnosti.

Charakteristickým rysem oblasti corporate governance je skutečnost, že řízení společnosti je odděleno od vlastnictví vloženého kapitálu – vlastníci tedy pověřují řízením společnosti profesionální manažery.

Z hlediska konkrétních aplikací zásad corporate governance při řízení podniku lze (v souladu se Zásadami OECD pro správu společností) formulovat tyto základní skupiny organizačních a řídicích úloh:

1. řešení mocenských vztahů v řízení a správě společnosti a odpovědnost řídicích orgánů,
2. realizace práv akcionářů,
3. vztahy k zainteresovaným subjektům,
4. procesy zveřejňování informací.

10.1.1 Řešení mocenských vztahů a odpovědnost řídicích orgánů

Hlavní skupinou subjektů v kapitálových společnostech jsou akcionáři (u akciové společnosti), resp. společníci (u společnosti s ručením omezeným). Na jejich zástupce ve statutárních a řídicích orgánech přecházejí veškerá práva vykonavatelů vůle majitelů.

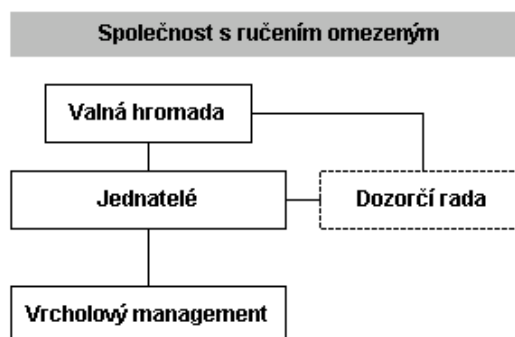
V podmínkách ČR tvoří soustavu těchto orgánů:

1. valná hromada (nejvyšší orgán společnosti),
2. jednatelé, resp. představenstvo (statutární orgány),
3. dozorčí rada (kontrolní orgán).

Obecnou náplň činnosti těchto orgánů stanovuje obchodní zákoník.

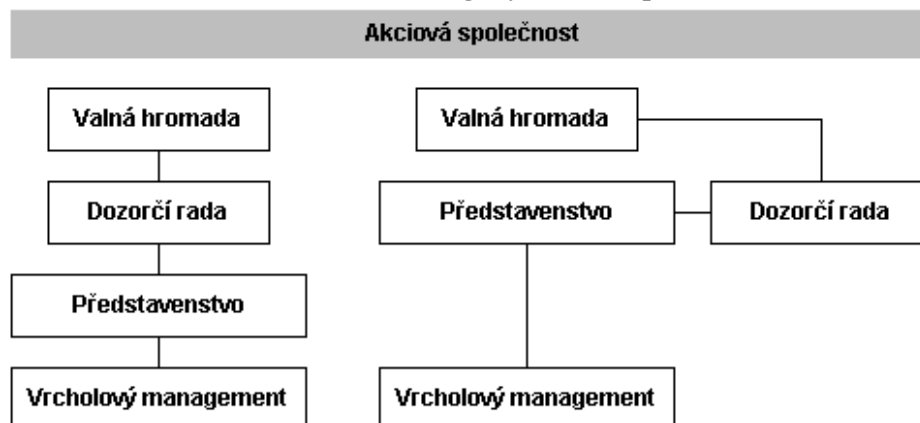
Postavení orgánů u společnosti s ručením omezeným:

Obr. č. 13: Schéma vztahů mezi orgány společnosti s ručením omezeným



Postavení orgánů u akciové společnosti:

Obr. č. 14: Schéma dvou variant vztahů mezi orgány akciové společnosti



Organizační nástroje: Základními organizačními nástroji, které určují postavení, pravomoc a odpovědnost vrcholných orgánů společnosti je společenská smlouva, resp. stanovy:

10.1.2 Realizace práv akcionářů

Zásady OECD pro správu společností požadují v oblasti vztahu k akcionářům chránit jejich práva; uvedené zásady přitom uvádějí několik skupin těchto práv:

A. Mezi základní práva akcionářů patří právo:

1. na bezpečný způsob registrace vlastnictví,
2. postoupit nebo převést akcie,
3. získávat všechny potřebné informace o společnosti,
4. účastnit se hlasování na valných hromadách,
5. volit členy správních orgánů,
6. podílet se na ziscích společnosti.

B. Akcionáři mají právo podílet se a být dostatečně informováni o rozhodnutích týkajících se změn ve společnosti jako jsou:

1. změny stanov či podobných dokumentů upravujících chod společnosti,
2. povolení vydat další akcie
3. mimořádné transakce, jejichž výsledkem je prodej podniku.

C. Akcionáři by měli mít možnost efektivně se účastnit a hlasovat na výročních valných hromadách a měli by být informováni o pravidlech, kterými se řídí výroční valné hromady (včetně postupů při hlasování):

1. akcionáři by měli získávat dostatečné a včasné informace týkající se data, místa a programu valné hromady a úplné a včasné informace týkající se bodů, které se budou projednávat,
2. akcionáři by měli mít příležitost klást otázky správním orgánům a zařazovat další body na program jednání, při dodržování rozumných omezení,
3. akcionáři by měli být schopni hlasovat osobně či v zastoupení; hlasování osobně či v zastoupení by mělo mít stejný účinek.

D. Měly by se zveřejňovat kapitálové struktury a uspořádání, která jistým akcionářům umožňují vyšší stupeň kontroly nad společností, než jaký odpovídá jejich podílu:

E. Trhy umožňující převzetí kontroly nad společností by měly mít možnost fungovat efektivně a transparentně:

1. pravidla a postupy, které řídí získání kontroly nad společností na kapitálových trzích nebo mimořádné transakce (např. fúze a prodej podstatných částí podnikových aktiv), by měly být jasně formulovány a zveřejněny, aby investoři chápali svá práva a opravné prostředky; ceny by měly být transparentní a podmínky spravedlivé, aby byla chráněna práva všech akcionářů,
2. nástroje proti převzetí by se neměly používat k ochraně managementu před odpovědností.

F. Akcionáři včetně institucionálních investorů by při uplatňování svých hlasovacích práv měli zvažovat náklady a výnosy rozhodnutí.

Uspořádání správy společnosti by dále mělo zajistit spravedlivé zacházení se všemi akcionáři včetně minoritních a zahraničních akcionářů. Všichni akcionáři by měli mít příležitost dostat efektivní náhradu za porušení svých práv.

Organizační nástroje: Problematika realizace práv akcionářů se týká zejména podniků s velkým počtem akcionářů a tzv. „malých“ akcionářů, kteří v zájmu svého postavení potřebují určité formy ochrany. Základní práva a oprávnění akcionářů jsou stanovena v obchodním zákoníku, resp. v předpisech platných pro Burzu cenných papírů, nicméně je

nutné vzít v úvahu, že jejich realizace především závisí na přístupu vrcholných orgánů společnosti k těmto menšinovým akcionářům a na přijetí organizačních opatření uvnitř podniku.

Příkladem základního informačního zdroje pro akcionáře je účetní závěrka a výroční zpráva, přičemž společnost má povinnost tyto dokumenty zveřejnit jejich uložení do sbírky listin, vedené příslušným Obchodním rejstříkem. Řada společností však tyto informace zveřejňuje i jiným (pro akcionáře přístupnějším) způsobem, například na svých webových stránkách.

10.1.3 Vztahy k zainteresovaným subjektům

Uspořádání správy společnosti by podle Zásad OECD mělo brát v potaz práva zainteresovaných stran, jak jsou zakotvena, podporovat aktivní spolupráci mezi společností a zainteresovanými stranami při tvorbě bohatství a pracovních míst a podporovat udržitelnost finančně zdravých společností.

Poznámka: Zainteresovanými stranami se rozumí zejména **zaměstnanci a věřitelé**.

A. Uspořádání správy společnosti by mělo zajistit, že se respektují práva zainteresovaných stran chráněná zákonem.

B. Tam, kde jsou zájmy zainteresovaných stran chráněny zákonem, zainteresované strany by měly mít příležitost dostat efektivní odškodnění za porušení jejich práv.

C. Uspořádání správy společností by mělo umožnit mechanismy, které podněcují výkon zúčastněných stran.

D. Tam, kde se zainteresované strany podílejí na procesu správy a řízení, mají mít přístup i k příslušným informacím.

Organizační nástroje: Situace u organizačního řešení vztahů k zainteresovaným stranám je velmi obdobná zajištění práv akcionářů (viz předchozí kapitola). I zde je totiž řada práv zainteresovaných stran zakotvena v právních předpisech – v případě zaměstnanců je to zejména zákoník práce a zákon o zaměstnanosti, v případě věřitelů pak zejména občanský zákoník, obchodní zákoník a zákon o konkursu a vyrovnání.

Stejně jako u předchozího bodu je však nutné konstatovat, že faktický stav respektování práv zainteresovaných stran ze strany konkrétních podniků závisí do značné míry na přístupech vedení společnosti k těmto otázkám a tyto přístupy pak často bývají zakotveny v podnikových organizačních normách.

10.1.4 Procesy zveřejňování informací

Uspořádání správy společnosti by mělo zajistit, že budou včas a přesně zveřejněny všechny závažné záležitosti týkající se společnosti, včetně finanční situace, výkonnosti, vlastnictví a řízení společnosti.

A. Zveřejnění by mělo zahrnovat alespoň následující významné informace o:

1. informace o finančních a provozních výsledcích společnosti,
2. cílech společnosti,
3. vlastnictví majoritního podílu a hlasovacích právech,
4. členech orgánů společnosti a vrcholového managementu a jejich odměňování,
5. významných předvídatelných rizikových faktorech,
6. významných problémech ve vztahu k zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám,
7. strukturách a postupech správy a řízení.

B. Informace by měly být připraveny, auditovány a zveřejněny v souladu s nejvyššími standardy účetnictví, finančního a nefinančního výkaznictví a auditu.

C. Audit roční účetní závěrky by měl být proveden nezávislým auditorem, aby se získalo vnější a objektivní ujištění o způsobu, jímž byly finanční výkazy připraveny a předloženy.

D. Kanály šíření informací by měly uživatelům poskytnout řádný, včasný a nákladově efektivní přístup k příslušným informacím.

Je zřejmé, že poskytování informací v rozsahu a způsobu požadovaném uvedenou zásadou OECD je do značné míry předpokladem uplatňování práv akcionářů (společníků) a zainteresovaných subjektů.

Klíčovým věcným problémem, který společnost musí v oblasti své politiky informovanosti okolí vyřešit, je to, do jaké míry se bude držet zákonných požadavků a do jaké míry a v jakých oblastech půjde ve svých vztazích k zainteresovaným stranám nad tyto minimální požadavky.

Organizační nástroje: Základním organizačním nástrojem v oblasti procesů zveřejňování informací jsou vnitřní organizační pravidla, na kterých by se měly shodnout vrcholné orgány společnosti a vrcholový management.

10.2 Organizace, plánování a kontrola

Jedním z klíčových úkolů vrcholového managementu podniku je oblast organizace podniku, plánování (zejména strategické) podnikových aktivit a kontrola realizace stanovených záměrů.

10.2.1 Sestavení podnikové strategie

Strategie navazuje na vizi a misi (poslání) podniku. Stanovuje základní směřování podniku a v rámci něho vytyčuje základní cíle, kterých má být v budoucnosti dosaženo. Zároveň stanovuje základní požadavky na prostředky potřebné k dosažení těchto cílů. V souladu se systémovým myšlením je podnik chápán jako systém, který je v interakci se svým prostředím. Podnik bude prosperovat za předpokladu, že bude s tímto prostředím v **dynamické rovnováze**. Podnik musí reagovat na měnící se prostředí, a to buď tak, že se bude přizpůsobovat měnícímu se prostředí (reaktivní chování), nebo bude dané prostředí sám cílevědomě měnit (proaktivní chování).

Strategie podniku se člení na dílčí strategie, jimiž jsou zpravidla:

1. marketingová (obchodní) strategie
2. výrobní a technologická strategie
3. finanční strategie
4. personální strategie
5. strategie řízení

Při strategické analýze, která předchází formulaci strategie, se provádí analýza vnějšího a vnitřního prostředí organizace.

V rámci analýzy **vnějšího prostředí** jde o prostředí

1. **obecné**, kde jsou analyzovány vlivy politické a právní, ekonomické, sociokulturní a technologické,
2. **oborové**, kde je analyzována vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, síla stávajících konkurentů, potenciální ohrožení vstupem dalších konkurentů do odvětví a potenciální ohrožení prostřednictvím výrobků či služeb, které by se mohly stát substituty těch výrobků či služeb, které daný podnik produkuje.

V rámci analýzy **vnitřního prostředí** podniku se jedná zpravidla o analýzu hmotných zdrojů (stroje a zařízení, budovy, pozemky apod.), nehmotných zdrojů (patenty, licence, know-how, značka aj.), finančních zdrojů (velikost vlastního kapitálu, míra zadluženosti atd.) a lidských zdrojů (struktura, kvalifikace, motivace a další).

Pro syntézu analýzy vnějšího a vnitřního prostředí se zpravidla využívá metody SWOT, v rámci které jde o formulaci silných a slabých stránek podniku a rozvojových příležitostí a ohrožení. Takto se vytváří východisko pro koncipování strategie.

Na koncipování strategie mají, principiálně vzato, klíčový vliv názory a záměry vlastníků a zájmy a očekávání ostatních stakeholders, tj. subjektů, které jsou vůči organizaci významněji zainteresovány (zákazníci, stát, věřitelé aj.)

Při koncipování strategie podniku se zpravidla využívá Porterova konceptu generických strategií. Jedná se o strategii nízkých nákladů a odlišnosti a strategii širokého a úzkého cíle.

Strategie nízkých nákladů (*cost leadership*) je založena na využívání úspor z rozsahu. Je zaměřena na masovou produkci standardních výrobků či služeb, přičemž hlavní konkurenční zbraní jsou nízké ceny. Naproti tomu **strategie odlišnosti** (*differentiation*) je založena na výjimečných vlastnostech produktů, konkurencí nesnadno napodobitelných. Jedná se o originalnost, technickou vyspělost a vysokou kvalitu produktů, za které je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu. V rámci každé z uvedených strategií se organizace může zaměřit na **široký cíl** (*broad target*), například na rozsáhlý trh, širokou skupinu zákazníků či široký sortiment produktů, nebo na **úzký cíl** (*focus*), tedy například na malý segment trhu, úzkou skupinu zákazníků či úzký sortiment produktů. Kombinací těchto dvou dimenzí vznikají čtyři základní, tzv. generické strategie.

Z hlediska charakteru dalšího rozvoje podniku se rozlišují strategie stability, expanze, útlumu a sanace.

Strategie stability je typická pro organizace nalézající se ve fázi zralosti. Je založena na pokračování stávajícího vývoje a předpokládá relativně stabilní vnější prostředí. **Strategie expanze** bývá zpravidla uplatňována organizacemi, které se nalézají v počátečních fázích svého životního cyklu. Spočívá v rozšiřování kapacit a ve zvyšování tržního podílu. Její realizace je podporována vírou, že růst velikosti přináší růst síly a efektivity. **Strategie útlumu** je obvykle reakcí na nepříznivý vývoj prostředí, kdy roste tlak konkurence, klesá poptávka, klesá tržní podíl, narůstá ztráta z podnikatelské činnosti apod. Strategie útlumu může být následována **strategií sanace**, jejímž hlavním cílem je oživení a návrat organizace k bývalé prosperitě.

Organizační nástroje: Jak již bylo zmíněno, celková podniková strategie se skládá z dílčích, vzájemně provázaných strategií. Organizační zabezpečení může být realizováno různými způsoby, jako například:

1. zřízením samostatného organizačního útvaru, podřízeného vrcholovému vedení – dříve se tento útvar označoval například jako „odbor strategického rozvoje“; dnes zpravidla tyto úlohy přejímá útvar controllingu,
2. vytvořením marketingové koncepce řízení, ve které je oblast tvorby podnikové strategie přenesena na útvar marketingu,
3. vytvořením logistické koncepce řízení, ve které je oblast tvorby podnikové strategie přenesena na útvar logistiky,
4. kombinací různých typů pravomocí a odpovědností, což se v praxi projevuje vytvořením speciálního projektového týmu pro potřeby vytvoření podnikové strategie.

10.2.2 Tvorba organizačních struktur

Metodika tvorby organizačních struktur (a obecně organizování) je popsána v samostatné části tohoto textu.

10.2.3 Tvorba podnikové dokumentace

Podniková dokumentace je z hlediska organizačního jedním ze základních nástrojů organizace a řízení podnikových agend (souborů činností) Podniková dokumentace plní v procesu řízení následující hlavní funkce:¹¹

1. pro výkon opakujících se (rutinních) činností, které mají vykonávat různí pracovníci, určuje jednotný postup,
2. prostřednictvím dokumentace podnik volí některou z přípustných variant postupů (příkladem je v oblasti účetnictví volba metody A nebo B účtování zásob),
3. dokumentací plní podnik své zákonné povinnosti,
4. ve vztahu k externím subjektům (zejména vůči akcionářům, obchodním partnerům, správci daně při kontrolách plnění daňových povinností) plní dokumentace funkci vysvětlující a důkazní,
5. v neposlední řadě je v obsahu dokumentace uchováno know-how podniku, a to zejména v oblasti produkční či výzkumné.

Organizační nástroje: Z hlediska organizačního je nutné si uvědomit, že podniková dokumentace je ve své struktuře a obsahu jedním z nejvýznamnějších nástrojů přímého řízení podnikových procesů.

Současně je ale proces její tvorby sám předmětem řízení – typickým příkladem je proces tvorby organizačního řádu nebo směrnice upravující oběh účetních dokladů – tvorby těchto organizačních předpisů se účastní celá řada podnikových útvarů a má velmi úzkou souvislost s právní službou podniku.

10.2.4 Kontrola realizace podnikových záměrů

Podstatou kontroly jako dílčí funkce v řízení a správě podniku je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry a určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům. Obsahem dále uvedených informací je kontrola vnitřní (interní), kterou realizují vedoucí pracovníci v rámci výkonu svých řídicích oprávnění nebo pracovníci k tomu zmocnění – zejména interní auditoři a pracovníci controllingu.

Obecně probíhá **výkon kontrolních činností** v následujících fázích (krocích):¹²

1. Určení předmětu kontroly: Předmětem kontroly je vždy určitý výkon činností pracovníků nebo podnikových útvarů, který bude podroben kritickému zhodnocení – například dodržování pravidel (stanovených právními předpisy nebo interními předpisy) při správě společnosti, vedení účetnictví, dosahování požadovaných výsledků hospodaření atd.
2. Získání a výběr informací pro kontrolu: Vzhledem k výše uvedené podstatě kontroly se jedná o sběr a analýzu informací dvojí druhu:
 - informací o předmětu kontroly,
 - informací pro hodnocení (porovnání) informací o předmětu kontroly, tj. informace o žádoucím stavu či vývoji kontrolované reality.

¹¹ Zdroj: VEBER, J. a kol. *Management Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2002.

Upraveno

¹² Zdroj: VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000.

3. Hodnocení kontrolovaných procesů: V této fázi dochází k porovnání a hodnocení informací o předmětu kontroly a hodnotících kritérií. Výsledkem hodnocení je buď zjištění jejich souladu nebo zjištění odchylky, která může být kladná (např. dosažené výsledky hospodaření jsou lepší, než cílové hodnoty) nebo záporná (hodnocená realita je horší, než cílové hodnoty).
4. Formulace závěrů a návrhy na opatření: pro řídicí subjekt: V této fázi dochází k reakci na kontrolní zjištění a závěry mohou být v podstatě trojího druhu:
 - „nech být“ – tzn. kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy či odchylky od požadovaného stavu a proto není nutné přijímat žádná korigující opatření,
 - „proved' korigující opatření“ – k tomuto řešení se přistoupí v případě, kdy vývoj řízené reality se v dílčích oblastech odchyluje (v negativním směru) od žádoucího stavu, takže je třeba přijmout korigující opatření, která upraví řízenou realitu,
 - „přijmi nové řešení“ – pokud se řízená realita vyvíjí nežádoucím směrem nebo jsou-li zjištěny závažné nedostatky, je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat jiný směr řešení problému.
5. Zpětná kontrola: Tato fáze kontroly by měla být realizována v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena korigující či nápravná opatření a je třeba prověřit jejich účinnost.

Je zřejmé, že **výkon kontrolních činností je vždy běžnou součástí jakékoliv řídicí činnosti** a nemůže být výlučně přesunut na specializované útvary či pracovníky (auditory, controllery či kontrolní pracovníky). Klíčovým problémem je proto v každém podniku vytvoření vyváženého vnitřního kontrolního systému.

Tento systém lze charakterizovat jako **soubor postupů a organizačních opatření**, jejichž cílem je zajistit přiměřenou jistotu souladu podnikových procesů a výsledků s požadovanými stavy. Proč přiměřenou a ne stoprocentní jistotu? I nejpečlivěji navržený kontrolní systém není schopen zajistit, že dojde ke stoprocentní realizaci cílů a záměrů, proto je nutné očekávat, že vnitřní kontrolní systém poskytne přiměřenou, nikoliv absolutní jistotu.

Organizační nástroje: Základními organizačními nástroji, které určují koncepci vnitřního kontrolního systému v podniku, jsou zejména:

1. vymezení kontrolních oprávnění a pravomocí jednotlivých orgánů podniku (valná hromada, představenstvo nebo jednatele a dozorčí rada),
2. vnitřní pravidla stanovující povinnost vedoucích pracovníků provádět běžnou kontrolní činnost v rámci výkonu své řídicí pravomoci,
3. ustavení specializovaných kontrolních orgánů – zejména útvarů vnitřní kontroly, interního auditu a controllingu.

10.2.5 Účetnictví a účetní výkaznictví

Účetnictví a účetní výkaznictví lze stručně charakterizovat jako proces poznávání, měření, evidence a zprostředkování ekonomických informací umožňujících rozhodování uživatelů těchto informací.

Obecně lze cíl účetnictví charakterizovat jako kvalitativní stav, který v maximální míře uspokojí informační potřeby uživatelů účetních informací. Informační potřeby uživatelů účetních informací jsou však velmi různorodé (například je podstatný rozdíl mezi informačními požadavky managementu podniku pro potřeby řízení a informačními požadavky finančního úřadu pro účely vyměření daňové povinnosti).

Výsledkem těchto různorodých informačních potřeb bylo postupné **rozdělení podnikového účetnictví na oblast finančního a manažerského účetnictví**. Cílem finančního účetnictví je

dosažení situace, kdy účetní závěrka (účetní výkazy a související písemnosti) sestavená na základě účetnictví podává věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace podniku. Naproti tomu hlavním cílem manažerského účetnictví je podat informace o průběhu, výsledcích a perspektivách ekonomické činnosti podniku, a to v členění podle podnikových výkonů, podnikových organizačních útvarů, případně i podle jiných hledisek.

Základním rysem podnikového účetnictví (tj. účetnictví na úrovni určitého podniku) je nutnost jeho chápání jako určitého informačního systému, který obsahuje celou řadu vzájemně provázaných prvků.

Základními typy procesů v rámci podnikového účetnictví jsou zejména:

1. oběh účetních záznamů,
2. vedení účetních knih,
3. sestavení účetní závěrky a externí výkaznictví,
4. vedení daňových záznamů,
5. mzdová agenda,
6. zajištění platebního styku,
7. vnitropodnikové zúčtování,
8. vnitropodnikové výkaznictví.

Organizační nástroje: Základním nástrojem řízení oběhu účetních záznamů v podniku je účetní dokumentace, zejména pak vnitřní směrnice, která upravuje oběh účetních dokladů. Cílem oběhu dokladů je zabezpečit včasnost a dochvilnost účtování účetních dokladů a vytvořit předpoklady k tomu, aby účetnictví podniku bylo správné, úplné, průkazné, včasné a dochvilné.

Klíčovým problémem při organizaci a vedení účetních knih a zápisů v těchto knihách je rozhodnutí o tom, které z těchto knih a zápisů jsou vedeny v ekonomickém (finančním) úseku a které budou realizovat jiné podnikové útvary, například:

1. útvar zásobování (v případě účetních zápisů týkajících se zásob),
2. investiční útvar (v případě účetních zápisů týkajících se dlouhodobého majetku),
3. útvar odbytu (marketingu) v případě účetních zápisů týkajících se prodeje podnikových produktů.

Další zásadní organizační problém v oblasti vedení účetních knih a záznamů souvisí s otázkou centralizace a decentralizace rozhodovacích pravomocí a tím i s otázkou dostupnosti ekonomických informací.

V případě volby funkční organizační struktury podniku je převážná část vedení účetních knih centralizována do ekonomického úseku (centralizovaný systém účetnictví).

Naproti tomu pokud podnik zvolí divizionální organizační strukturu (kde je řada významných rozhodovacích pravomocí přenesena na divize), pak je nutné tomuto pojetí přizpůsobit i pravomoci a odpovědnost při vedení účetních knih. V tomto případě pak vzniká decentralizovaný systém podnikového účetnictví.

10.3 Správní činnosti

Tzv. **správní činnosti** zahrnují velmi širokou oblast činností průřezového nebo štábního charakteru, které jsou nezbytné pro běžný chod podniku. Patří mezi ně zejména právní služba, agenda bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pojistná agenda a spisová a archivní služba.

10.3.1 Právní služba

Právní službu v podniku lze charakterizovat jako soubor procesů, jejichž cílem je evidence a předávání právních informací jiným organizačním útvarům (např. informace o nově vydaných právních normách nebo o jejich změně), zajištění realizace obsahu a požadavků právních normách v podnikové praxi a využívání možností v nich obsažených. V podnikové praxi do této oblasti spadají zejména tyto soubory činnosti:

1. evidence a zprostředkování právních norem,
2. účast na evidenci a tvorbě vnitropodnikových organizačních norem,
3. tvorba složitějších právních dokumentů (obchodní smlouvy),
4. vedení autorsko-právní agendy (patenty, licence atd.),
5. kontrola dodržování požadavků právních norem,
6. vymáhání pohledávek za dlužníky,
7. zastupování podniku v právních sporech, konkursním řízení apod.,

Organizační nástroje: Z uvedeného přehledu hlavních činností v rámci právní služby je zřejmé, že z hlediska organizačního lze volit tři základní možnosti:

1. zřízení samostatného právního útvaru, podřízeného vedení podniku,
2. jednotlivé procesy zajišťují různé složky (organizační útvary) v podniku a specializované činnosti realizuje externí advokát (advokátní kancelář),
3. kombinací předchozích dvou možností.

První možnost se využívá zejména u velkých podniků, druhé dvě pak u malých a středních podniků.

10.3.2 Agendy BOZ a PO

Podstatou **agendy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZ)** je analýza případných bezpečnostních rizik a přijímání opatření k ochraně bezpečnosti pracovníků a ochrany jejich zdraví při výkonu pracovních činností. **Požární ochranou (PO)** se rozumí soubor procesů spojených s ochranou majetku podniku před vznikem požáru.

Organizační nástroje: Základním organizačním nástrojem realizace agendy BOZ a PO je zřízení relativně samostatných podnikových útvarů, které mají štábní charakter a vzhledem k významu obou agend jsou zpravidla přímo řízení ředitelem.

10.3.3 Pojistná agenda

Pojistná agenda podniku je jedním ze základních nástrojů řízení podnikových rizik a zahrnuje zejména:

1. uzavírání pojistných smluv (pojištění majetku, pojištění odpovědnosti za škodu, zákonné pojištění u motorových vozidel, zákonné pojištění odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání a další typy pojištění),
2. evidence pojistných smluv, evidence pojistných událostí,
3. vyřizování pojistných událostí ve spolupráci s příslušnou pojišťovnou.

Organizační nástroje: Základním organizačním nástrojem realizace pojistné agendy je její zařazení do organizační struktury podniku; přitom je možné se v praxi setkat s těmito přístupy:

1. decentralizace agendy, kdy uzavírání pojistných smluv, jejich evidence a další činnosti jsou svěřeny věcně příslušnému útvaru – například: agenda pojištění majetku spadá do útvaru správy majetku, agenda zákonné a odpovědnostního pojištění u motorových

vozidel spadá do útvaru dopravy, agenda zákonné pojištění odpovědnosti podniku za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání spadá do personálního útvaru nebo do mzdové účtárny apod.,

2. centralizace agendy – pro realizaci procesů je zřízen samostatný útvar (tato varianta se volí zejména u velkých podniků a její značnou výhodou je například eliminace případných duplicit pojištění).

10.3.4 Spisová a archivní služba

Pojmem **spisová služba** se označuje soubor činností, pravidel a zásad, zajišťujících správu a ochranu dokumentů. Předmětem spisové služby je – z hlediska určitého „životního cyklu“ dokumentu – období od vzniku písemnosti, přes její využívání v běžném provozu podniku až po úschovu dokumentů po určitou zákonnou dobu (zejména v případě účetních dokumentů) nebo po dobu, o které samo rozhodne vedení podniku.

Bude-li po ukončení doby svého uložení určitý dokument označen jako archiválie (tj. dokument trvalé hodnoty), přechází daný dokument ze sféry spisové služby do působnosti archivní služby, charakterizované jako soubor činností, pravidel a zásad, zajišťujících správu a ochranu archiválií.

Archiválií je dokument takového záznamu, který byl vzhledem k době vzniku, obsahu, původu, vnějším znakům a trvalé hodnotě dané politickým, hospodářským, právním, historickým, kulturním, vědeckým nebo informačním významem vybrán ve veřejném zájmu k trvalému uchování a byl vzat do evidence archiválií (§ 2 písm. e) zákona o archivnictví a o spisové službě).

Metodická poznámka: Podle dřívějších předpisů byl podnik povinen zřídit podnikový archiv, jehož úkolem byla správa a ochrana archiválií. S účinností od 1.1.2005 začal platit nový zákon o archivnictví (č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů), který již povinnost zřídit podnikový archiv neukládá. V podnikové praxi tak činnosti spojené s uložení písemností, jejich vyřazováním a s úschovou archiválií zajišťuje tzv. centrální spisovna.

Organizační nástroje: Základními organizačními nástroji, pomocí kterých podnik realizuje správu a ochranu dokumentů, jsou zejména:

1. stanovení vnitřních organizačních pravidel pro přijímání, oběh, vyřizování a ukládání dokumentů v písemné nebo elektronické podobě (tzv. spisový řád a skartační rejstřík),
2. určení organizačního místa pro příjem, evidenci a odesílání písemností (podatelna); u malých podniků tuto funkci zpravidla plní sekretariát ředitele či jednatele, u větších podniků se zřizuje samostatný útvar,
3. vytvoření centrální spisovny, jejímž úkolem je zajistit uložení vyřizovaných dokumentů, proces vyřazování dokumentů a styk s příslušným státním archivem pokud jde o výběr a předávání archiválií.

10.4 Doporučená literatura

VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2002, kapitola 3, 5, 6,14

LANDA, M. *Organizace účetních agend ve firmě*. Praha: Management Press, 2005, kapitola 2

KLÍROVÁ, J. *Corporate governance*. Praha : Management Press, 2001.

11 SESKUPOVÁNÍ ČINNOSTÍ DO ÚTVARŮ

V předchozích kapitolách byly stručně charakterizovány jednotlivé funkce podniku, včetně struktury dílčích funkcí a procesů, na které se dané funkce člení. Na základě těchto charakteristik, doplněných podrobnějšími údaji z doporučené literatury uvedené v závěru jednotlivých kapitol, je třeba odvodit, které činnosti, jakým způsobem a v jakých návaznostech je nutno realizovat, aby byl projektovaný systém řízení daného podniku funkceschopný. Dlužno připomenout, že při řešení určité oblasti systému řízení podniku je třeba důsledně přihlížet ke

- konkrétním podmínkám, které vyplývají ze zadání
- způsobu řešení jiných oblastí.

Touto cestou, tj. rozpracováním funkcí na procesy a činnosti a jejich aplikací na konkrétní podmínky, se vytváří **procesní struktura**. Postupným seskupováním množiny činností do určitých celků, včetně zabezpečení realizace takto seskupených činností lidmi, informacemi a technikou vzniká **útvárová struktura**.

Jednotlivé činnosti se tedy přiřazují jednotlivým útvarům. Toto seskupování se děje na základě **dvou obecných principů**, a to principu funkční specializace a principu předmětné specializace.

Podle **principu funkční specializace** se vytváří organizační struktura tak, že se do jejích jednotlivých útvarů seskupují činnosti dle míry podobnosti činností, bez ohledu na charakter či určení výsledku těchto činností (tj. výrobků nebo služeb). Hlavním cílem je zhromadnění provádění činností za účelem zvýšení produktivity práce.

Podle **principu předmětné specializace** se vytváří co nejmenší relativně samostatné subsystémy, sloužící k produkci výrobků nebo poskytování služeb určitého charakteru nebo určení. Hlavním cílem je zjednodušení řízení v důsledku snížení kooperace.

Platí, že i ta nejsložitější organizační struktura je výslednicí kombinace těchto dvou obecných principů a rovněž platí, že ostatní organizační principy (výrobní, zákaznický, teritoriální apod.), tak jak je zpravidla uvádí manažerská literatura, jsou jejich speciálními případy.

Pro objasnění způsobu aplikace uvedených principů při seskupení činností do útvarů si představme situaci znázorněnou na obr. č. 15.

Jde o modelové zobrazení opakované výroby pěti různých druhů výrobků. Pro realizaci každého druhu výrobku jsou potřebné určité činnosti. Na počátku je třeba vytvořit informace jak a z čeho se bude ten který výrobek vyrábět. Toto zabezpečují činnosti vývoje, resp. technické přípravy výroby. Následují činnosti nákupu, zajišťující suroviny, materiál a nakupované polotovary a komponenty. Hlavní objem činností výrobního podniku představuje výroba. U složitějších výrob je vhodné ji členit do fází. Například u strojírenské výroby se zpravidla jedná o výrobu polotovarů (fáze I), výrobu součástí (fáze II) a montáž (fáze III). Velmi důležitou skupinou činností je prodej, včetně prodejních a poprodejních služeb.

Obr. č. 15: Model struktury činností – výchozí stav

	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄	A ₁₅	A ₁₆
výrobek 2	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃	A ₂₄	A ₂₅	A ₂₆
výrobek 3	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃	A ₃₄	A ₃₅	A ₃₆
výrobek 4	A ₄₁	A ₄₂	A ₄₃	A ₄₄	A ₄₅	A ₄₆
výrobek 5	A ₅₁	A ₅₂	A ₅₃	A ₅₄	A ₅₅	A ₅₆

11.1 Princip funkční specializace

Seskupení činností do útvarů (organizačních jednotek) dle vzájemné podobnosti, tedy podle principu funkční specializace, je znázorněné na obr. č. 16.

Obr. č. 16: Model struktury činností – seskupení podle principu funkční specializace

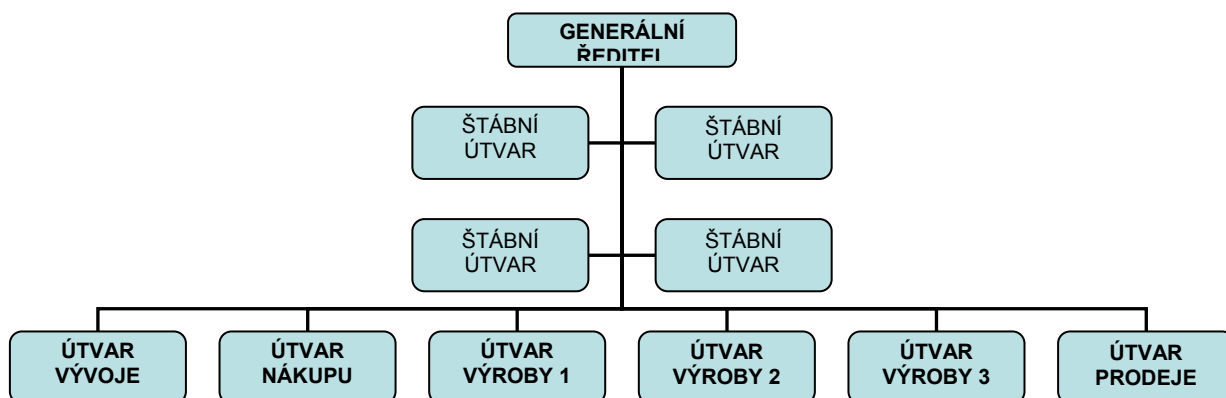
	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄	A ₁₅	A ₁₆
výrobek 2	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃	A ₂₄	A ₂₅	A ₂₆
výrobek 3	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃	A ₃₄	A ₃₅	A ₃₆
výrobek 4	A ₄₁	A ₄₂	A ₄₃	A ₄₄	A ₄₅	A ₄₆
výrobek 5	A ₅₁	A ₅₂	A ₅₃	A ₅₄	A ₅₅	A ₅₆

Útvarová struktura vzniklá dle principu funkční specializace (viz. obr. 17) sestává z Útvaru vývoje, do kterého jsou seskupeny všechny činnosti zajišťující vývoj včetně technické přípravy výroby pro všechny výrobky, Útvaru nákupu, do kterého jsou seskupeny všechny činnosti zajišťující nákup materiálu pro všechny výrobky, Útvaru výroby 1, do kterého je seskupena výroba polotovarů pro všechny výrobky atd.

To, že se jednotlivé specializované činnosti provádí v daných útvech pro všechny výrobky společně, vede ke zhromadňování výkonu těchto činností a vytváří příznivé podmínky pro zvyšování produktivity práce a dosahování úspor z rozsahu. Výsledkem je snižování nákladů na výkonné činnosti.

„Daní“ za tyto pozitivní efekty je však nutnost velké kooperace mezi zmíněnými útvary. Jedině spolupůsobením všech šesti útvarů, Útvarem vývoje počínaje a Útvarem prodeje konče je realizován konečný výkon. To klade mimořádné nároky na řízení podniku jako celku a vede ve svých důsledcích ke zvyšování nákladů na řídicí činnosti. Dochází k centralizaci řízení, což se obráží v existenci velkého počtu štábních útvarů na úrovni generálního ředitele.

Obr. č. 17: Útvarová struktura podle principu funkční specializace



11.2 Princip předmětné specializace

Seskupení činností do útvarů (organizačních jednotek) dle výrobků, k jejichž realizaci slouží, tedy podle principu předmětné specializace, vede k řešení znázorněnému na obr. 18.

Obr. č. 18: Model struktury činností – seskupení podle principu předmětné specializace

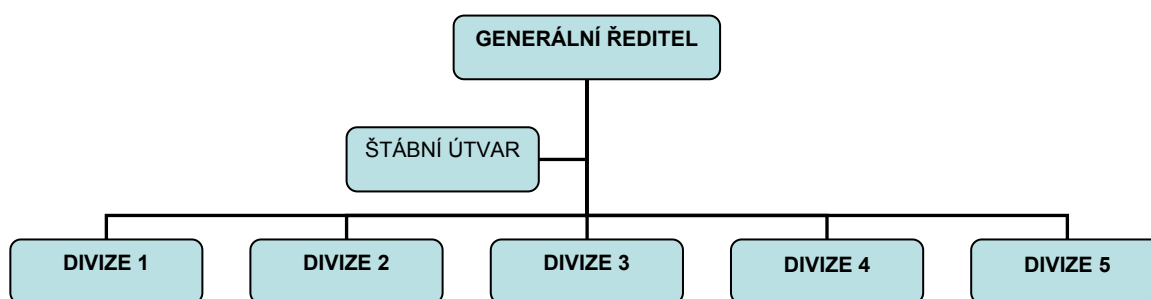
	vývoj	nákup	výroba I	výroba II	výroba III	prodej
výrobek 1	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄	A ₁₅	A ₁₆
výrobek 2	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃	A ₂₄	A ₂₅	A ₂₆
výrobek 3	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃	A ₃₄	A ₃₅	A ₃₆
výrobek 4	A ₄₁	A ₄₂	A ₄₃	A ₄₄	A ₄₅	A ₄₆
výrobek 5	A ₅₁	A ₅₂	A ₅₃	A ₅₄	A ₅₅	A ₅₆

Útvarová struktura vzniklá dle principu funkční specializace (viz. obr. 19) sestává z pěti útvarů, z nichž každý je specializovaný na výrobu jednoho druhu výrobku, včetně veškerého potřebného zabezpečení (vývoj výrobků, nákup materiálu, prodej výrobků).

Dané útvary, které bývají obvykle označovány jako **divize**, jsou autonomní, kooperace potřebná pro realizaci výrobků nepřekračuje, principiálně vzato, jejich hranice. To přináší, v porovnání s předchozím modelem, podstatné snížení celkových kooperačních vztahů a v návaznosti na to zpružnění řízení a snížení nákladů na řídicí činnosti. Oproti předchozímu případu se řízení decentralizuje z úrovně podniku na úroveň divizí, což se obráží v existenci malého počtu štábních útvarů na úrovni generálního ředitele.

Na druhé straně však nedostatečné zhromadňování výkonných činností neumožňuje dosahovat obdobné produktivity práce a úspor z rozsahu jako v předchozím případě a proto jsou náklady na výkonné činnosti vyšší.

Obr. č. 19: Útvarová struktura podle principu předmětné specializace



11.3 Kombinace principů

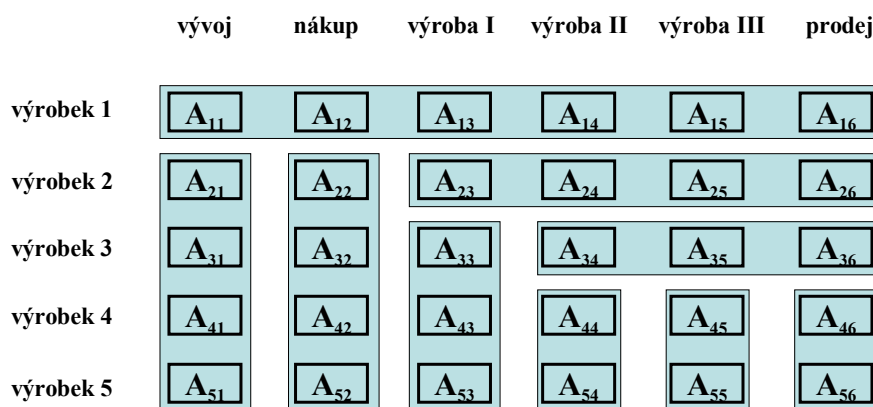
Na následujícím schématu (obr. 20) uvádíme příklad jedné z mnoha možných kombinací principu funkční a předmětné specializace.

Uvedený příklad předpokládá, že výrobek 1 je značně odlišný od ostatních výrobků, a to nejen z hlediska výroby, ale i z hlediska konstrukce, zajištění materiálem i z hlediska prodeje. Navíc je produkován v množství, které umožňuje dosahovat přiměřené produktivity a úspor z rozsahu. Z těchto důvodů je v této množině činností aplikován princip předmětné specializace a výrobek 1 je komplexně zabezpečován v rámci samostatné divize.

Ostatní výrobky jsou si více podobné. Na základě principu funkční specializace jsou do jednoho útvaru sloučeny činnosti vývoje a technické přípravy výroby pro výrobky 2 až 5, obdobně jsou sloučeny činnosti nákupu. Další činnosti, tj. jednotlivé fáze výroby a prodej jsou u výrobku 2 do té míry specifické, že jejich seskupení s obdobnými činnostmi ostatních výrobků dle principu funkční specializace by z hlediska úspor z rozsahu nebylo přínosné. Jsou proto sloučeny do jednoho útvaru dle principu předmětné specializace. Naproti tomu první výrobní fáze - výroba polotovarů - je u výrobků 3 až 5 sloučena dle principu funkční specializace. Zbývající činnosti výrobku 3 jsou sloučeny dle principu předmětné specializace, seskupování zbývajících činností výrobků 4 a 5 je provedeno dle principu funkční specializace.

Je třeba připomenout, že daná strukturalizace probíhá, zvláště u velkých organizací, ne v jedné, ale **ve více úrovních**. To si můžeme demonstrovat na velkém strojírenském podniku, se značně diverzifikovaným výrobním programem.

Obr. č. 20: Kombinace principu funkční a předmětné specializace



Členění takového **podniku na části** bude zpravidla realizováno podle principu předmětné specializace, což vede k vytváření relativně samostatných celků v podobě divizí. Tak může v jeho rámci existovat například divize výroby trolejbusů, lokomotiv, jaderných reaktorů atd. Hrubé organizační schéma tohoto podniku bude principiálně odpovídat obrázku 19.

Na podrobnější úrovni jde o členění **divizí na části**. Pokud bude některá z těchto divizí dostatečně velká a její výrobní program stále ještě značně diverzifikovaný, pak i na této úrovni může být organizační členění provedeno rovněž podle principu předmětné specializace. Toto řešení může podporovat skutečnost, že jednotlivé části divize budou místně odloučeny. Nepoměrně častěji však nastává případ, kdy členění divizí na části je provedeno podle principu funkční specializace. Diverzita výrobního programu v rámci divize už totiž nebývá zpravidla značná a činnosti vedoucí k zajištění jednotlivých druhů výrobků v rámci tohoto výrobního programu bývají tudíž dosti podobné. Navíc objem těchto činností již nebývá tak velký, aby jejich samostatná realizace ve smyslu principu předmětné specializace nevedla ke snižování produktivity a snižování úspor z rozsahu.

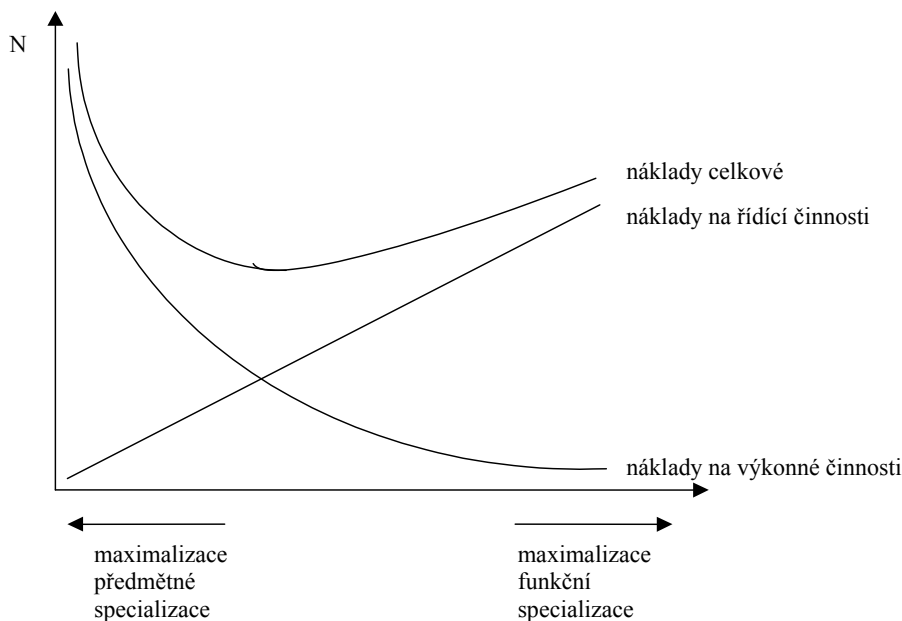
Může se však stát, že i velký podnik bude mít tak úzký výrobní program, že jeho členění na části je realizováno dle principu funkční specializace. To může být případ podniku vyrábějícího osobní automobily. V rámci takového podniku pak neexistují divize (jako relativně autonomní jednotky), ale organizační celky, úzce propojené do kooperačního řetězce, jako výroba motorů, podvozků, karoserií, montáž apod.

Pro typické příklady není třeba chodit daleko. V rámci české podnikové sféry může být příkladem prvního z uvedených případů Škoda Plzeň, druhého pak Škoda Auto.

Schematické znázornění vztahu mezi předmětnou a funkční **specializací a náklady** na výkonné a řídicí činnosti je uvedeno na obr. 21. Graficky vyjadřuje to, co již bylo zmíněno verbálně: Pokud se uplatňování funkční specializace v organizační struktuře zvyšuje a uplatňování předmětné specializace klesá (směrování zleva doprava), vede to, díky zvyšování produktivity a úspor z rozsahu, k poklesu nákladů na výkonné činnosti a naproti tomu k růstu nákladů na činnosti řídicí v důsledku růstu kooperace. Pokud se naopak

v organizační struktuře zvyšuje uplatňování předmětné specializace a uplatňování funkční specializace klesá (směrování zprava doleva), vede to k poklesu nákladů na řídicí činnosti a růstu nákladů na činnosti výkonné. Optimální je taková proporce mezi uplatněním obou principů, kdy celkové náklady jsou minimální.

Obr. č. 21: Závislost nákladů na uplatnění principu předmětné a funkční specializace



Na uvedeném grafu funkce nákladů na výkonné činnosti klesá degresivně, funkce nákladů na řídicí činnosti roste lineárně. Toto reprezentuje modelové řešení, snažící se zjednodušeně zachytit podstatu dané problematiky. Vztahy panující v praxi se mohou v konkrétních případech i dosti značně, i když ne principiálně, lišit. Je třeba rovněž připomenout, že proporce mezi uplatněním obou principů se nemění spojitě, ale diskrétně. Každé konkrétní řešení vzniká určitou proporcí uplatnění funkční a předmětné specializace.

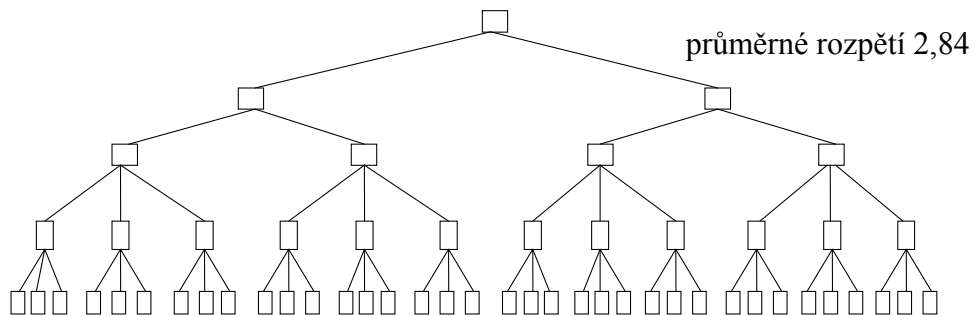
Poznámka:

Současná manažerská literatura označuje pojmem specializace to, co je v této publikaci nazýváno funkční specializací, a pokud se v manažerské literatuře píše o procesním řízení, či procesním principu, pak se má zpravidla na mysli to, co je v této publikaci nazýváno předmětnou specializací. Z některých tendenčních formulací obsažených v této literatuře si čtenář může učinit nepřesný závěr v tom smyslu, že organizování podle činností (funkční specializace) je něco překonaného, co má být postupně nahrazeno organizací podle procesů (předmětnou specializací). Je sice pravdou, že dlouhodobý proces rozšiřování a prohlubování specializace podle činností (často symbolizovaný názory F.W. Taylora) vedl patrně ve většině případů k takovým organizačním strukturám, které by se na schematickém znázornění na obr. 21 nalézaly napravo od optimální proporce. Nejde však v žádném případě o nahrazení funkční organizace organizací procesní, ale o trend hledat v nových podmínkách, vyznačujících se zejména velkou dynamikou prostředí organizací, novou optimální proporcí mezi funkční a předmětnou specializací. Je evidentní, že ve větším počtu případů půjde o posun ve prospěch předmětné specializace.

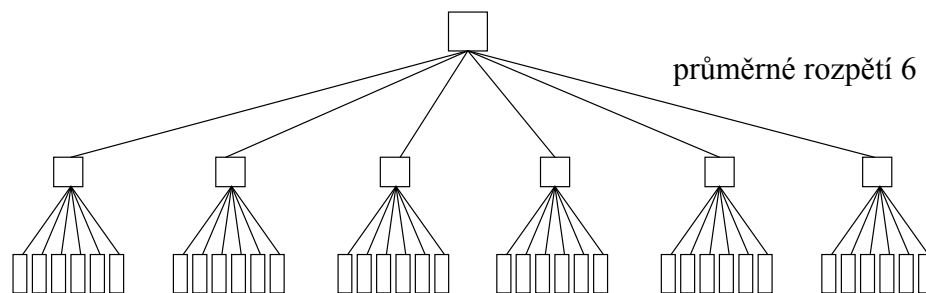
12 ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ

Rozpětí řízení je parametr, který ovlivňuje tvar organizační struktury a poměry v ní panující dosti podstatným způsobem. Srovnáme-li tvar organizační struktury na obr. 22, kde průměrné rozpětí řízení je 2,84 a na obr. 23, kde průměrné rozpětí řízení činí 6 je zřejmé, že při stejné základně, tedy při stejném počtu výkonných pracovníků je v případě malého rozpětí řízení útvarová struktura vysoká (štíhlá), při velkém rozpětí řízení nízká (plochá).

Obr. č. 22: Vysoká útvarová struktura



Obr. č. 23: Nízká útvarová struktura



12.1 Vliv rozpětí řízení na útvarovou strukturu

Vysoké útvarové struktury jsou z hlediska řízení méně vhodné než struktury nízké, a to ze dvou důvodů:

- Vyžadují více řídicích pracovníků (ve sledovaném příkladě je to devatenáct funkčních míst oproti sedmi).
- Řízení se odehrává na více stupních (v našem případě čtyři řídicí stupně oproti dvěma).

Počet řídicích pracovníků je faktorem, který nepochybně ovlivňuje náklady na řízení. Významnější je však druhý důvod, který bezprostředně souvisí s kvalitou a efektivitou řízení. Velký počet stupňů řízení zvětšuje vzdálenost mezi místem, kde se činnosti realizují a kde se o nich rozhoduje. Vzhledem k tomu, že podstatná část informačních toků jde po linkách vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vznikají u vysokých organizačních struktur v důsledku dlouhých a komplikovaných cest problémy s komunikací.

12.2 Faktory ovlivňující rozpětí řízení

Jsou-li nízké organizační struktury výhodnější než vysoké, můžeme se ptát, proč nejsou uplatňovány pouze tyto. Důvodem je skutečnost, že rozpětí řízení je limitováno. Řízení činnosti každého přímo podřízeného pracovníka vyžaduje určitý čas a určité úsilí. Možnosti člověka nejsou neomezené a proto vedoucí nemohou zvládnout řízení libovolného počtu lidí. Maximální rozpětí řízení, tedy maximální počet pracovníků, kteří mohou být podřízeni jednomu vedoucímu, aniž by byla narušena kvalita řízení, závisí na řadě faktorů, z nichž k nejdůležitějším patří:

- **Výkonnost vedoucího pracovníka.** Váže se vždy ke konkrétní osobě a může být značně diferencovaná. Závisí na kvalifikaci vedoucího, jeho duševní i tělesné kondici, jeho motivaci apod.
- **Podíl času vynakládaného vedoucím na jiné činnosti než řízení bezprostředních podřízených.** Jsou to nejrůznější činnosti koncepčního charakteru. Může to být i výkonná činnost, kterou vedoucí musí realizovat vedle činnosti řídicí, pokud ji nemůže delegovat na své podřízené. Dále to mohou být činnosti související s rozvojem kvalifikace vedoucího. U vrcholového vedení pak značný význam a časovou náročnost představují činnosti spjaté s reprezentací daného podniku.
- **Výkonnost, kvalifikace a motivace podřízených.** Pokud hodnoty těchto faktorů nejsou na požadované úrovni, představuje péče vedoucího o jejich rozvoj značnou zátěž.
- **Míra samostatnosti podřízených.** Úzce souvisí s předchozím faktorem. V případě, že je míra samostatnosti podřízených nízká, musí se vedoucí zabývat detailním zadáváním úkolů a detailní kontrolou jejich plnění. Tam kde je naopak míra samostatnosti velká a podřízení pracovníci mají tendenci díky své kvalifikaci a motivaci ji pozitivně využívat, je zatížení vedoucího pracovníka výrazně sníženo.
- **Různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených.** Aby vedoucí mohl činnost podřízených účinně řídit, musí být s touto činností v dostatečné míře obeznámen, a to do té míry, aby mohl být při jednání s každým ze svých podřízených kvalifikovaným partnerem. Z tohoto důvodu je řízení kolektivu, kde práce všech jeho členů je v podstatě stejná, má rutinní, opakující se charakter a není složitá, bezesporu snazší a časově méně náročné než řízení za podmínek, kde každý z podřízených vykonává odlišnou, neopakovanou a složitou tvůrčí práci.
- **Stupeň organizovanosti.** Jak jsme se již výše zmínili, nízká míra organizovanosti, tedy stav, kdy jen velmi málo z činnosti pracovníků je dopředu vymezeno, resp. standardizováno, zatěžuje vedoucího pracovníka mnohem více než situace, kdy stupeň organizovanosti je na optimální úrovni.
- **Intenzita a kvalita horizontálních vztahů.** Jednou z hlavních funkcí vedoucích pracovníků koordinovat činnost svých podřízených tak, aby jejich kooperace, realizovaná horizontálními vztahy, byla bezporuchová. Pokud kooperující pracovníci dokáží koordinovat své činnosti cestou horizontálních vztahů v převážné míře sami a funkce vedoucího zde spočívá pouze ve vytváření pozitivního prostředí, znamená to podstatné snížení jeho zátěže.
- **Stupeň podpory ze strany štabních útvarů.** Řadu činností souvisejících s řízením a s vytvářením příznivých podmínek pro práci vedoucího lze přenést na osobní štáb, popřípadě na další štabní útvary (bližší viz následující kapitola). Tato podpora vedoucímu přináší úsporu času a zvýšení výkonnosti a může ji využít ve prospěch řízení podřízených pracovníků.

- **Stupeň automatizace řízení.** Vhodná aplikace informačních systémů informačních technologií (IS/IT) vedoucího oprostuje od rutinních činností, šetří jeho čas a zvyšuje jeho výkonnost.
- **Prostorové rozmístění.** Koncentrace podřízených na jednom místě vytváří z hlediska komunikace menší nároky na čas vedoucího než když jsou rozmístěni ve značně rozsáhlém prostoru. Působení tohoto faktoru může být do značné míry sníženo využíváním moderní komunikační techniky.

Kolik tedy má mít vedoucí přímých podřízených? Empirické průzkumy nasvědčují tomu, že jde o veličinu, která se může případ o případu značně lišit. Na úrovni nejvyššího vedoucího organizace se rozpětí řízení pohybuje nejčastěji od 6 do 12, na 1. stupni řízení u mistrů v dílnách výrobních podniků se setkáváme s počtem 25 až 35. Od těchto hodnot však existují i poměrně značné odchylky.

Pokud stojíme před problémem stanovení rozpětí řízení, je třeba se snažit především o vytváření takových podmínek, za kterých by výše zmíněné faktory působily ve směru možností maximalizace zvyšování rozpětí řízení. Jde zejména o zvyšování kvalifikace a motivace podřízených, míry jejich samostatnosti, zvyšování intenzity a kvality horizontálních vztahů, zlepšování a rozšiřování využití informačních systémů a informačních technologií, zlepšování a rozšiřování podpory ze strany štábních útvarů, zlepšování organizace práce podřízených, a pod.

Nicméně, jak již bylo uvedeno, rozpětí řízení je limitováno a překročení tohoto limitu vede k přetížení vedoucího, k situaci, za které svým podřízeným nemůže věnovat dostatek času, což zhoršuje kvalitu řízení jak v krátkodobé tak dlouhodobé dimenzi a v krajních případech může způsobit degradaci či dokonce zhroucení celého systému řízení. Na straně druhé je ovšem třeba mít na paměti, že velké rozpětí řízení vytváří nízké organizační struktury, které umožňují úsporu počtu řídicích pracovníků, řízení zjednodušují, zlevňují a zkvalitňují. Dlužno na tomto místě poznamenat, že v praxi existuje jednoznačný trend od vysokých organizačních struktur ke strukturám nízkým. Zatímco dříve se převážně uplatňovaly vysoké struktury s mnoha stupni řízení a s dominancí vertikálních vztahů, moderní organizační struktury jsou nízké, s malým počtem stupňů řízení a s výraznými horizontálními vztahy.

13 TYPY ÚTVAROVÝCH STRUKTUR

Typy útvarových struktur se liší podle druhů útvarů, druhů vztahů mezi nimi a zejména pak podle toho, zda a do jaké míry či v jaké podobě je uplatňován princip jediného odpovědného vedoucího. Rozlišujeme dvě základní skupiny typů útvarových struktur, a to tradiční útvarové struktury a cílově-programové útvarové struktury.

V rámci tradičních útvarových struktur se jedná o následující typy:

- liniovou strukturu,
- funkční strukturu,
- liniově-štábní strukturu.

V rámci cílově-programových útvarových struktur rozeznáváme:

- projektovou koordinaci,
- projektovou strukturu,
- maticovou strukturu.

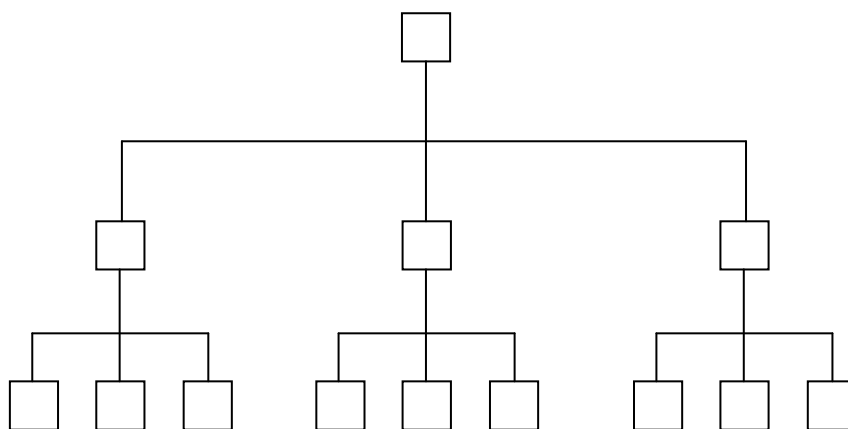
13.1 Tradiční útvarové struktury

13.1.1 Liniová struktura

Liniová struktura je nejstarším typem útvarové struktury. Je založena na důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Každý pracovník (každé pracovní či funkční místo) má vždy pouze jednoho nadřízeného, který vykonává veškeré řídicí činnosti potřebné pro řízení jemu svěřeného útvaru.

Jde o „čistou“ hierarchickou strukturu, nepředpokládající, principiálně vzato, žádné jiné než vertikální vztahy. Organizační schéma tohoto typu struktury je uvedeno na obr. 24.

Obr. č. 24: Liniová struktura



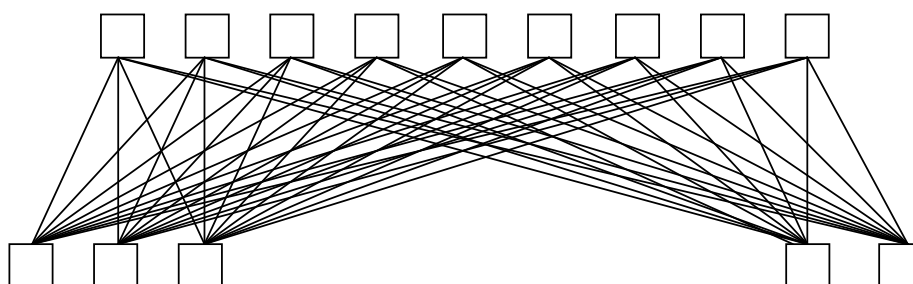
Liniovou strukturu můžeme považovat již za historicky překonanou. Pokud se v současné praxi vyskytuje, pak se jedná o velmi malé organizace, zabývající se velmi jednoduchou činností.

Dlouhodobý trend zvyšování náročnosti a složitosti výkonných činností, zvětšování velikosti podniků, resp. i jiných organizací a tím vyvolané zvyšování náročnosti a složitosti řídicích činností způsobuje v liniové útvárové struktuře nepřekonatelné problémy.

13.1.2 Funkční struktura

Tato struktura se zmíněné problémy snaží řešit dělbou práce v řízení. V literatuře je v dané souvislosti tradičně zmiňován F.W. Taylor, který při řešení problematiky řízení dílny, tedy řízení na prvním stupni, odmítl princip jediného odpovědného vedoucího a nahradil ho principem dělby práce a specializace v řízení. Vycházel přitom z analogie s výkonnou činností, kde právě dělba práce a specializace umožňují efektivní vykonávání často velmi složitých výrobních či provozních procesů. Dle Taylorova návrhu nebyl dělník podřízen jednomu vedoucímu, který by ho řídil po všech stránkách, nýbrž osmi specializovaným vedoucím, z nichž každý byl kompetentní řídit pracovníky dané dílny v určité věci (zadávání práce, kontrola, dodržování kázně a pod.). Organizační schéma takto koncipované struktury je na obr. 25.

Obr. č. 25: Funkční struktura



Už změř čar nepochybně avizuje, že zde není něco v pořádku. Neexistence jediného vedoucího a jeho nahrazení více specializovanými vedoucími sebou totiž nese jeden podstatný, obtížně řešitelný problém. Tím je přesné vymezení kompetencí. V praxi pak dochází k tomu, že příkazy či pokyny, které výkonný pracovník dostává, jsou nekoordinované, často protichůdné, velmi obtížnou se stává realizace odpovědnosti, a to jak výkonného pracovníka vůči jednotlivým specializovaným vedoucím, tak jednotlivých specializovaných vedoucích vůči útvaru, který společně řídí.

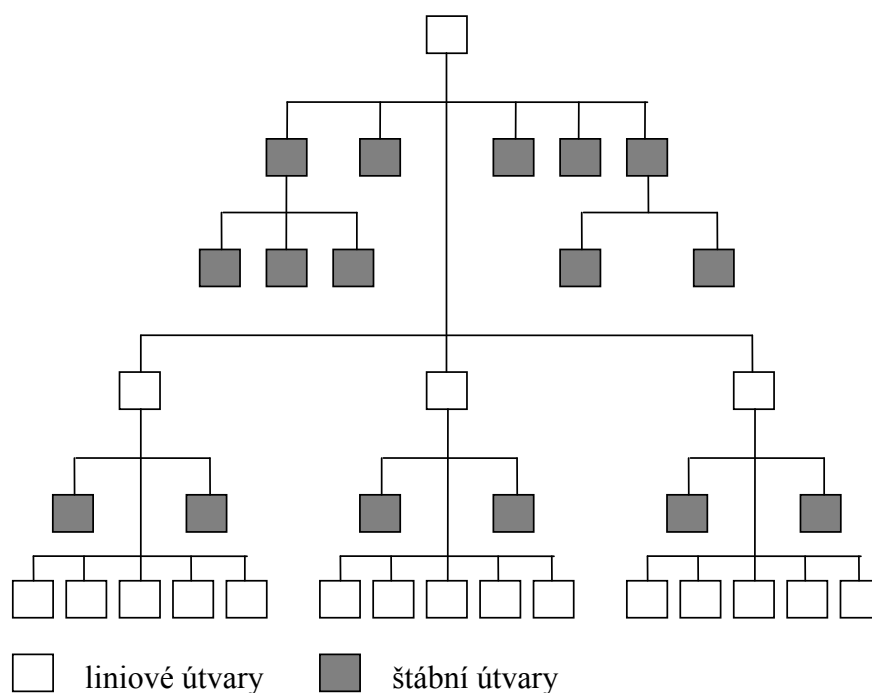
Z historie víme, že zmíněný Taylorův návrh se právě z těchto důvodů v praxi nikdy nerealizoval, nicméně myšlenka dělby práce v řídicí činnosti zůstala nosnou a stála u zrodu dalšího z typů útvárové struktury.

13.1.3 Liniově-štabní struktura

Představuje v současné době nejrozšířenější typ. Je jednou z variant skupiny tzv. kombinovaných struktur, které vznikly kombinací liniové a funkční struktury.

Základem liniově-štabní struktury je liniová struktura, kterou tvoří liniové útvary, uspořádané s plným respektováním principu jediného odpovědného vedoucího. V čele každého z útvarů je liniový vedoucí, který daný útvar řídí komplexně. Aby liniový vedoucí mohl toto řízení realizovat s dostatečnou kvalifikací a efektivností, pomáhá mu v tom odborný aparát - štab.

Obr. č. 26: Liniově-štabní struktura



Organizační schéma liniově-štabní struktury je na obr. 26. Štáb se skládá z jednotlivých pracovníků, popřípadě celých seskupení útvarů, v nichž působí odborníci specializovaní na různé oblasti řízení. Posláním štábu je provádět veškeré administrativní a další činnosti zajišťující a podporující řídicí činnost liniového vedoucího, včetně zpracování potřebných analýz a zejména návrhů na rozhodnutí. Vlastní rozhodování a vydávání příkazů podřízeným liniovým pracovníkům je však v kompetenci pouze liniového vedoucího. Liniový vedoucí vystupuje jako koordinátor návrhů štabních útvarů. Při důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího nemají štabní útvary vůči liniovým vedoucím na nižším stupni řízení, ani vůči výkonným liniovým pracovníkům, žádnou příkazovací pravomoc. Nemohou tudíž být odpovědní za činnost těchto pracovníků. Tu nese příslušný liniový vedoucí. Vedoucí štabních útvarů jsou však odpovědní svému liniovému vedoucímu za včasnost a kvalitu zpracovávaných podkladů. Vůči svým štabním pracovníkům, resp. štabním útvarům vystupuje liniový vedoucí ve stejné roli jako vůči svým liniovým podřízeným, tedy v roli jediného odpovědného vedoucího.

Podle úloh, které štabní útvary plní, je možno je dělit na:

- osobní štáb
- generální (všeobecný) štáb
- specializovaný štáb

Osobní štáb tvoří u vedoucích na nižším stupni sekretářka, resp. asistent/ka, na nejvyšších stupních pak sekretariát, složený z více administrativních pracovníků. V čele sekretariátu stojí zpravidla tajemník. Posláním osobního štábu je plnit bezprostřední, obvykle operativní úkoly vedoucího (ve smyslu „být vedoucímu k ruce“) a pečovat o optimální prostředí pro jeho činnost.

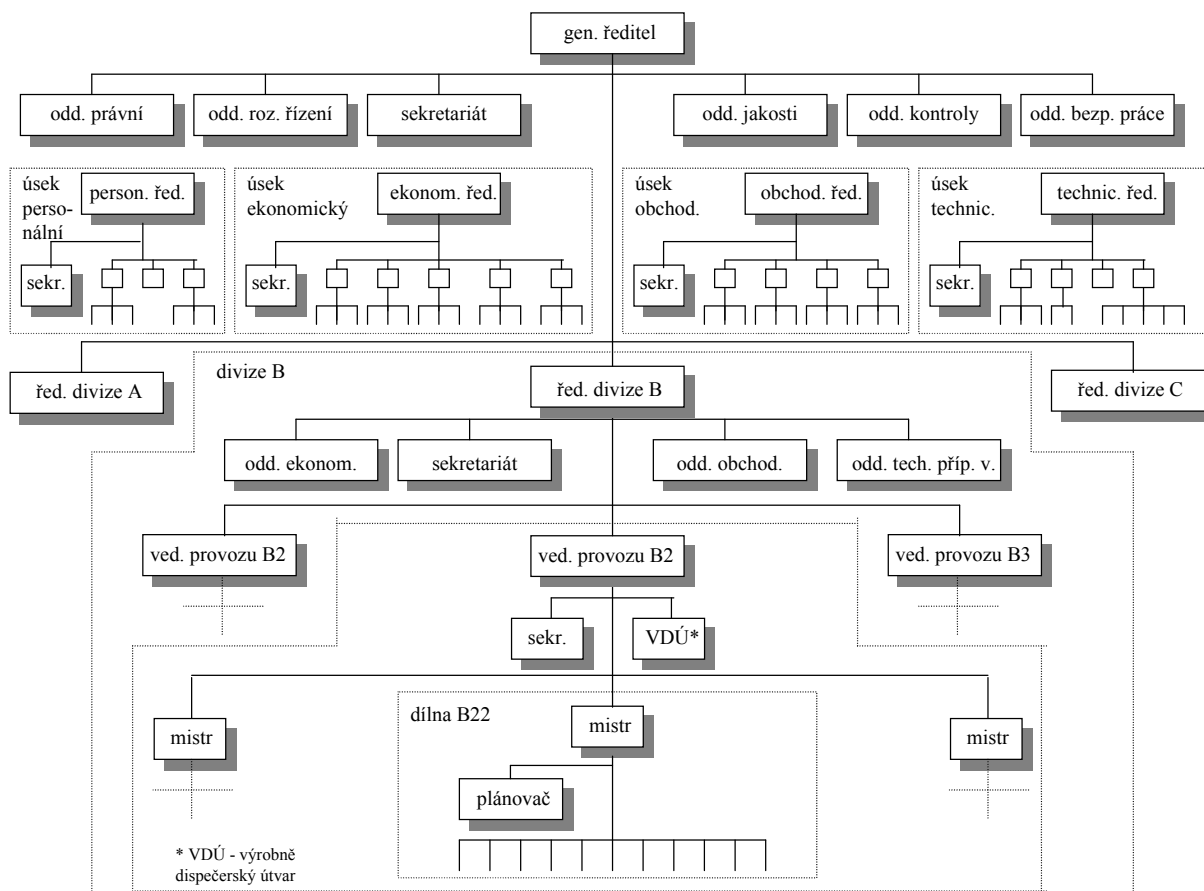
Generální štáb se vyskytuje zpravidla jen na nejvyšším stupni řízení velkých organizací, například u generálního ředitele velkého podniku. Patří sem funkce asistenta a poradce. Pracovníci generálního štábu jsou bezprostředně nápomocni vedoucímu při řešení složitých úloh komplexního charakteru, mohou ho zastupovat v některých důležitých jednáních apod.

Někteří autoři nevyčleňují generální štáb jako samostatnou kategorii, nýbrž zahrnují jeho funkce i jeho pracovníky pod osobní štáb. Zatímco osobní štáb, event. generální štáb tvoří co do počtu pracovníků z hlediska celé organizace velmi malý podíl, podstatně větší a bohatěji strukturovaná je skupina útvarů, které můžeme zařadit pod specializovaný štáb.

Specializovaný štáb se skládá z pracovníků a útvarů, které řeší úlohy a zpracovávají podklady v různých oblastech řízení. Na rozdíl od osobního resp. generálního štábu, který zpravidla plní bezprostřední, často velmi různorodé požadavky liniového vedoucího, pracuje specializovaný štáb relativně samostatně, podle dlouhodobě stanoveného programu v pevně vymezené oblasti. Jde například o personální oblast, oblast ekonomiky a financí, oblast marketingu, oblast bezpečnosti práce, oblast výzkumu a vývoje, oblast jakosti, oblast rozvoje řízení a pod.

Z toho, co bylo doposud uvedeno o liniově-štabní útvarové struktuře vyplývá, že zde panují výlučně liniové vztahy s důsledným uplatňováním principu jediného odpovědného vedoucího. Jinými slovy řečeno, v této struktuře se nemůže stát, že by některý pracovník dostával příkazy od někoho jiného, než od svého přímého nadřízeného a byl někomu jinému než jemu za plnění těchto příkazů odpovědný. Nutno přiznat, že toto je krajní pojetí. Častěji se setkáváme s takovými pojetími, kdy se vedle liniových vztahů vyskytují zčásti i vztahy funkční, čímž je, do jisté míry, princip jediného odpovědného vedoucího narušován. Jedná se o různé varianty tzv. **omezeného funkcionalismu**. Proč a jakým způsobem k tomu dochází? Problém si můžeme osvětlit na příkladu uvedeném na obr. 27. Jde o zjednodušené zobrazení útvarové struktury velkého výrobního podniku. Podnik je členěn do tří divizí, divize se člení na provozy a ty pak na jednotlivé dílny.

Obr. č. 27: Liniově-štabní struktura velkého podniku



Základem je liniová struktura, která má čtyři stupně řízení a tvoří ji generální ředitel, ředitelé divizí, vedoucí provozů a mistři. Výkonní pracovníci v dílnách reprezentující nultý stupeň řízení. Ostatní útvary, resp. funkční a pracovní místa tvoří štáb. Velikost a struktura štábu liniových vedoucích je diferencovaná dle objemu a složitosti řídicí práce, za kterou je ten který vedoucí pracovník odpovědný. Vzhledem k tomu, že objem a složitost řídicí práce ve směru od nižších k vyšším stupňům řízení roste, vzrůstá úměrně tomu též počet štábních útvarů. Zatímco na nejnižších stupních řízení je štáb minimální, na nejvyšším stupni se jedná o rozsáhlou, bohatě strukturovanou soustavu útvarů.

Generální ředitel tohoto podniku má celkem 13 přímo podřízených útvarů. Z toho většina - 9 útvarů jsou útvary specializovaného štábu. Každý z těchto devíti útvarů poskytuje generálnímu řediteli v rámci své specializace řadu analýz a doporučení pro jeho rozhodnutí a v souvislosti s tím rovněž realizuje řadu administrativních prací týkajících se zpravidla všech, nebo alespoň velké části útvarů podniku. Tak například úsek personální zpracovává analýzy věkové, kvalifikační a platové struktury zaměstnanců, dává návrhy na rozhodnutí jak snižovat fluktuaci pracovníků a pod. a současně vyřizuje po administrativní stránce přijímání a propouštění pracovníků, organizuje a zajišťuje různá školení atd. Obdobně úsek ekonomický zpracovává například finanční analýzu podniku, předkládá návrhy uplatnění ekonomických nástrojů řízení vnitropodnikových útvarů aj., současně pak rovněž vede účetní agendu v rámci celého podniku a řadu dalších služeb. Příklady těchto služeb orientovaných jednak na podporu řídicí práce přímo nadřízeného vedoucího, jednak (jako určitý, s tím související produkt) na vykonávání určitých administrativních činností pro všechny útvary podniku, bychom mohli jmenovat též u ostatních útvarů specializovaného štábu.

Pokud by všechny vztahy z těchto činností vyplývajících měly důsledně vést přes funkční místo generálního ředitele, docházelo by k jeho silnému přetížení. Znamenalo by to, že by musel vydávat pokyny, aby dané činnosti byly štábními útvary vykonávány, kontrolovat jejich výsledky, rozhodovat na základě předkládaných návrhů a zabezpečovat cestou příkazů, aby tato rozhodnutí byla jejich adresátům známa a dbát na realizaci těchto rozhodnutí. Za takové situace, při důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího, by existence štábních útvarů znamenala pro generálního ředitele spíše přítěž než podporu.

Z těchto důvodů je pro určité, předem stanovené činnosti, resp. situace, dána vedoucím štábních útvarů (popř. i jednotlivým štábním pracovníkům) pravomoc jednat přímo, tedy od příslušných útvarů podniku požadovat informace, předávat jim informace, vydávat rozhodnutí týkající se těchto útvarů a dávat jim příkazy. Tímto v dané struktuře vznikají vedle základních liniových vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vybavených všeobecnou pravomocí, vztahy doplňkové - funkční, vybavené dílčí, specializovanou pravomocí.

Tyto funkční vztahy mohou obsahovat:

- metodicko-kontrolní pravomoc
- rozhodovací a příkazovací pravomoc

Metodicko-kontrolní pravomoc umožňuje štábním útvarům vykonávat vůči útvarům podniku metodicko-kontrolní řízení. Jde o dohled nad realizací určitých postupů, vyplývajících z vnitropodnikových organizačních norem, v řadě případů též všeobecně závazných předpisů (právních norem). Tak například personální ředitel, popř. další určení pracovníci personálního úseku jsou kompetentní dohlížet na správnost uzavírání pracovních vztahů, na dodržování zásad platových podmínek a pod., nemají však pravomoc určovat, který konkrétní pracovník bude na určité místo přijat, jaká konkrétní výše platu mu bude přiznána atd. Podobně též vedoucí odboru zásobování z obchodního úseku dohlídí například na určování a dodržování postupů při zásobování divizí, naproti tomu jeho

kompetence se nevztahuje na to, které položky materiálu a v jakém množství má ta která divize nakupovat.

Ke specifickému případu dochází, jestliže se jedná o metodicko-kontrolní řízení ze strany štábního útvaru na vyšším stupni řízení vůči stejně, či obdobně specializovanému štábnímu útvaru na nižším stupni řízení. V našem případě jde například o funkční vztah mezi ekonomickým úsekem, který patří do štábu generálního ředitele a ekonomickým oddělením, náležejícím do štábu ředitele divize.

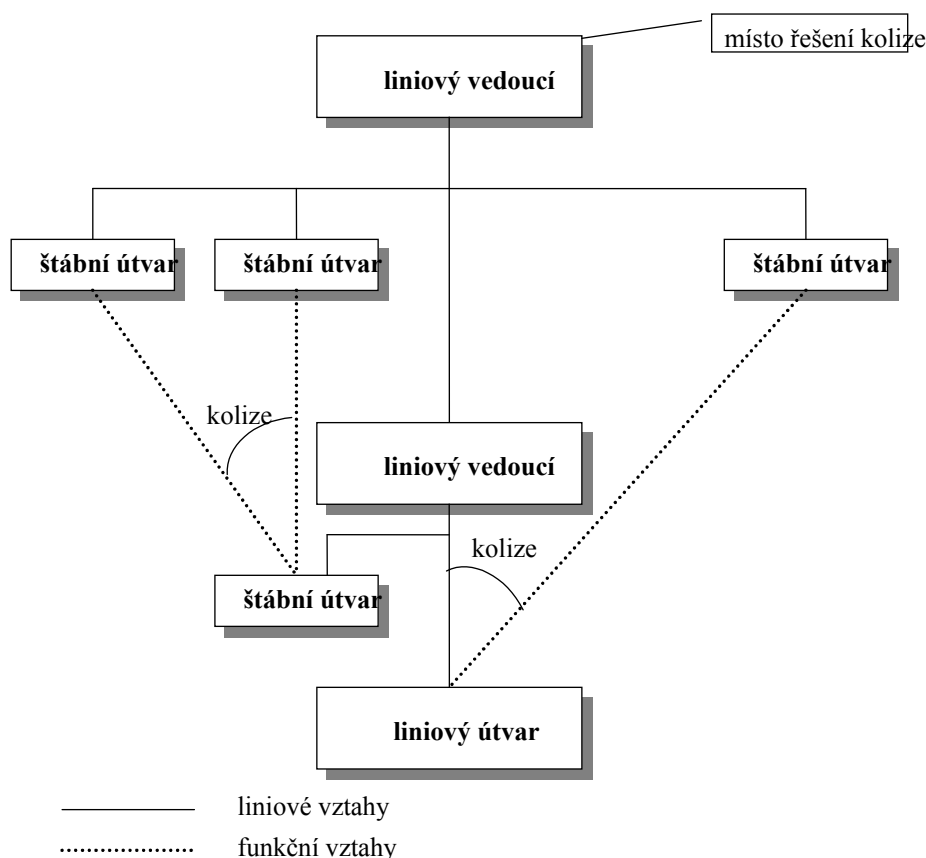
Rozhodovací a příkazovací pravomoc spočívá v tom, že některé štábní útvary mají v určitých věcech stejnou rozhodovací a příkazovací pravomoc jako linioví vedoucí. Tak například bezpečnostní technik může dát příkaz k vyřazení stroje, pokud hrozí možnost, že by jeho další provoz mohl ohrozit bezpečnost. Vedoucí oddělení jakosti může zastavit výrobu jestliže zjistí, že výrobky neodpovídají daným normám. Rovněž tak výrobně-dispečerský útvary vydává operativní příkazy za účelem odstraňování odchylek od plnění plánu výroby.

Je možno volit i výraznější posílení funkčních vztahů. To vede k dalšímu odbřemenění liniového vedoucího, v našem případě generálního ředitele, čímž je mu vytvářen prostor pro koncepční práci. Vede to rovněž ke zvyšování kompetence štábních útvarů, což může mít pozitivní důsledek např. z hlediska jejich motivace. Nicméně to zároveň přináší vzrůst nebezpečí nedostatečné koordinace činnosti jednotlivých štábních útvarů.

Jak již vyplývá z výše uvedeného, prostřednictvím funkčních vztahů by měly být zabezpečovány záležitosti metodického charakteru, řešeny rutinní záležitosti, popřípadě některé operativní záležitosti, kde cesta přes příslušné liniové vedoucí by byla příliš zdoluhavá. V každém případě však musí být zabezpečeno (viz obr. 28), aby případné kolize a spory při působení více štábních útvarů vůči danému místu, popřípadě mezi štábním útvarem a nižším liniovým vedoucím řešil s konečnou platností příslušný vyšší liniový vedoucí.

Závěrem k problematice liniově-štábní útvary je třeba učinit jednu poznámku. Týká se relativity vymezení liniových a štábních útvarů a vztahů. Vraťme se v této souvislosti ještě k organizačnímu schématu na obr. 27. Posuzujeme-li jednotlivé útvary z hlediska podniku jako celku, pak liniové útvary jsou ty, které se bezprostředně podílejí na realizaci výrobního procesu. Ostatní útvary patří mezi útvary štábní. Pokud budeme posuzovat některý ze štábních útvarů jako relativně samostatný celek, pak můžeme říci, že i on má svoji liniově-štábní strukturu. Názornější to je u větších, bohatěji strukturovaných útvarů, například u ekonomického úseku. V tomto, autonomně nazíraném celku je ekonomický ředitel liniovým vedoucím, rovněž tak vedoucí jednotlivých oddělení; liniovými pracovníky jsou pak výkonní pracovníci těchto oddělení. Štábním útvarem je zde sekretariát ekonomického ředitele.

Obr. č. 28: Kolize v liniově-štabní struktuře



13.2 Cílově-programové útvary struktury

Navzdory tomu, že liniově-štabní struktura dosáhla v historickém vývoji významného postavení a je dnes, jak již bylo na jiném místě poznamenáno, nejrozšířenějším typem, s řadou nesporných předností, stále zřetelněji se projevují i její nedostatky.

Tato struktura funguje efektivně ve stabilních podmínkách, a to díky dělbě práce mezi štáby a linií i jednotlivými štáby, realizované převážně na základě funkční specializace. Ve vysoce dynamickém až turbulentním prostředí, které začíná být pro současnou dobu typické, se projevuje její nepružnost, neschopnost rychlé reakce na měnící se podmínky. Při hledání nových útvarych struktur, jež by lépe odpovídaly současným požadavkům, tedy nejde o struktury, které jsou sice pevným, efektivně fungujícím rámcem, ovšem na reprodukování stále téhož, nýbrž o taková řešení, která by byla schopna efektivně realizovat komplexní změny. V této souvislosti se hovoří o řízení a realizaci projektů, přičemž pod pojmem projekt se rozumí významná akce velkého rozsahu a vysokého stupně inovativnosti.

Požadavky efektivní realizace komplexních změn – projektů – plní cílově-programové struktury, ke kterým zejména patří projektová koordinace, projektová organizační struktura a maticová organizační struktura.

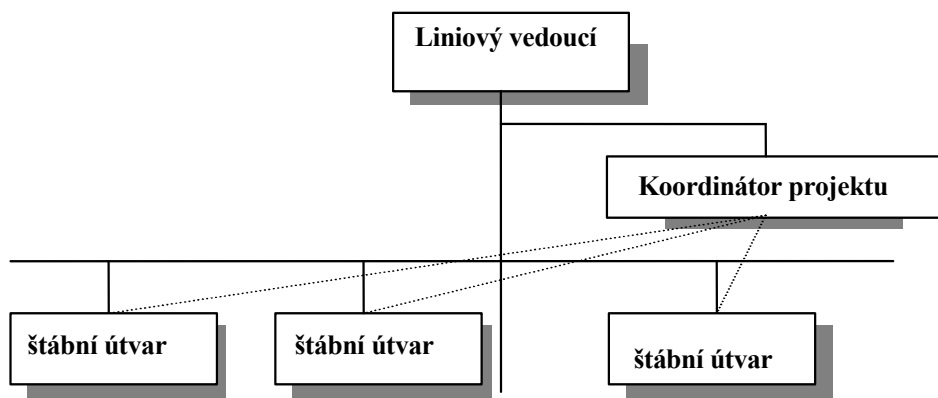
13.2.1 Projektová koordinace

Projektová koordinace znamená pouze dílčí úpravu liniově-štabní struktury, a to cestou vytvoření funkčního místa **koordinátora projektu** (viz obr. 29). Toto řešení je vhodné tam,

kde je realizace projektů spíše výjimkou než pravidlem a jedná se o projekty relativně menšího rozsahu.

Posláním koordinátora je zabezpečovat přípravu a realizaci projektu, zejména pak koordinovat kooperační vztahy mezi jednotlivými útvary podniku (zpravidla se jedná o útvary specializovaného štábu), popřípadě též s externími pracovníky či organizacemi. Koordinátor má vůči vedoucím, resp. pracovníkům spolupracujících útvarů jen velmi omezenou pravomoc a proto svoje záměry musí prosazovat prostřednictvím nadřízeného liniového pracovníka.

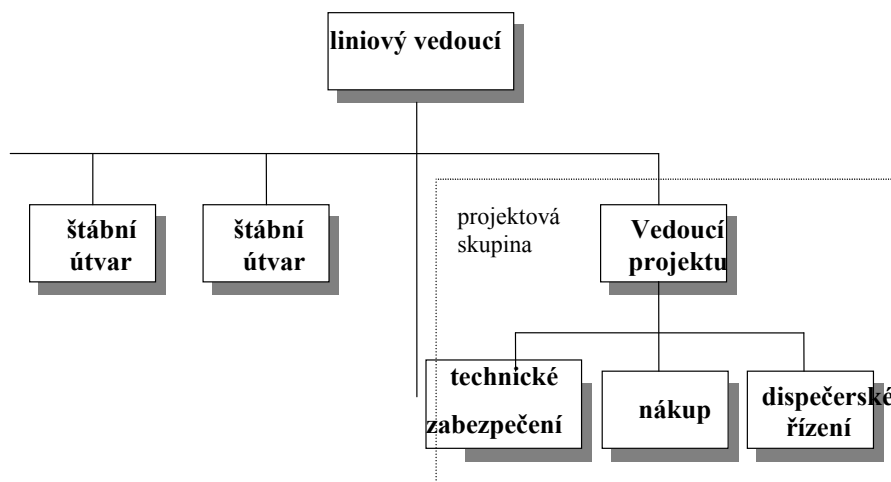
Obr. č. 29: Projektová koordinace



13.2.2 Projektová struktura

Jde o takové řešení, kdy se v rámci stávající struktury, zpravidla liniově-štábního typu, vyčleňují pro přípravu a realizaci projektů speciálně k tomuto účelu vytvořené útvary (viz obr. 30). Tento způsob je vhodný tam, kde se projekty častěji opakují a jedná se o projekty relativně velkého rozsahu, s relativně dlouhou průběžnou dobou.

Obr. č. 30: Projektová organizační struktura



Jmenované útvary mají podobu projektových skupin vytvářených pro řešení jednotlivých projektů. Každá projektová skupina přebírá za daný projekt komplexní zodpovědnost. Tomu

odpovídá personální složení skupiny. Jsou v ní pracovníci všech profesí potřebných pro přípravu a realizaci daného projektu. Tito pracovníci jsou získáváni jednak z řad pracovníků jiných útvarů dané organizace, jednak z řad odborníků mimo organizaci.

Vzniká interdisciplinární, z hlediska profesního zpravidla značně heterogenní tým. Projektová skupina má rovněž vyčleněné potřebné materiální a finanční prostředky. Pracovníci projektové skupiny se zabývají pouze daným projektem a jsou podřízeni pouze vedoucímu projektu. Ostatní štábní útvary se do práce na projektu nezapojují. Po ukončení práce na projektu se projektová skupina ruší.

13.2.3 Maticová struktura

Podobně jako v předchozím případě jde o speciální organizační řešení v rámci širší, zpravidla liniově-štábní struktury.

Maticovou strukturu je možno považovat za kombinaci tradiční liniově-štábní struktury a projektové struktury, snažící se využívat kladné stránky obou těchto organizačních struktur. Organizační schéma maticové struktury je na obr. 31. Z grafického znázornění je patrné, že tato struktura má tvar mřížky (odtud její název maticová resp. mřížková struktura).

Ve směru svislé osy jsou dle funkční specializace organizovány štábní útvary, ve směru vodorovné osy jsou dle předmětné specializace organizovány projektové skupiny (projektové týmy).

Pro maticovou strukturu je typická dvojitá podřízenost. Každý výkonný pracovník je podřízen jednak vedoucímu svého mateřského štábního útvaru, jednak vedoucímu projektu, na kterém pracuje. Příslušnost daného pracovníka k štábnímu útvaru a z toho vyplývající podřízenost vedoucímu tohoto útvaru je vztahem relativně stálým, příslušnost k projektovému týmu a z toho vyplývající podřízenost jeho vedoucímu je vztahem dočasným.

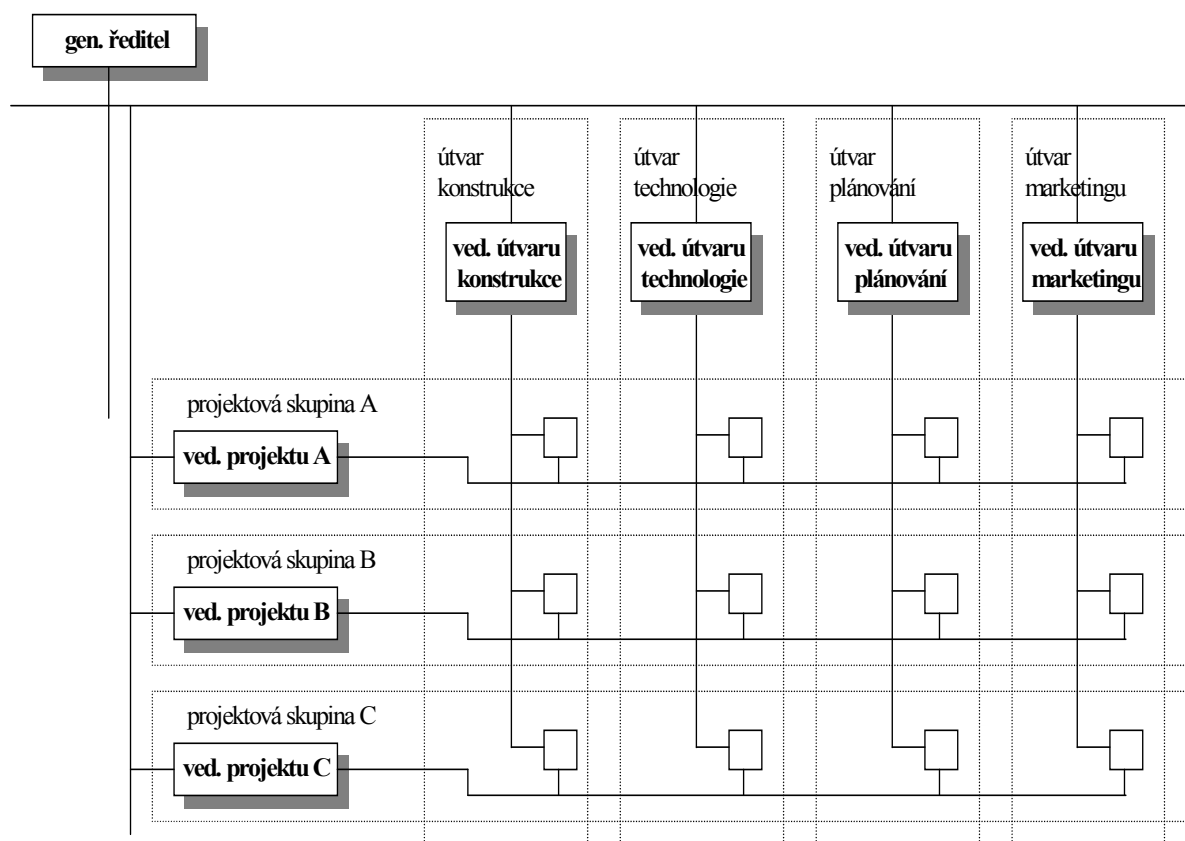
Je evidentní, že i zde, jako vždy kdy není dodržen princip jediného odpovědného vedoucího, vzniká nebezpečí kompetenčních nejasností, kolizí či konfliktů. Situace se navíc může dále komplikovat tím, že jeden a týž pracovník může v některých případech pracovat ne pouze na jednom, ale na více projektech, takže má současně více než dva nadřízené.

Kompetenčním problémům lze čelit tím, že bude přesně vymezena dělba pravomoci a odpovědnosti mezi horizontální a vertikální linií řízení. V zásadě jde o **dva modely**.

V případě **prvního** z nich je vyšší míra kompetence na straně vertikální linie řízení, tedy u vedoucích štábních útvarů. Zde si vedoucí projektu „objednává“ práci u jednotlivých štábních útvarů prostřednictvím jejich vedoucích a v podstatě nemá možnost určovat kdo konkrétně bude tuto práci vykonávat. To určuje vedoucí štábního útvaru. Vedoucí projektu v některých případech ani nebývá v bezprostředním kontaktu s pracovníky, kteří na projektu pracují a za této situace vlastně ani k vytvoření projektové skupiny v pravém slova smyslu nedochází.

Při aplikaci **druhého** modelu je naopak vyšší míra kompetence na straně horizontální linie řízení, tedy u vedoucích projektů. V tomto případě si vedoucí projektu „najímá“ pracovníky jednotlivých štábních útvarů do své projektové skupiny, přičemž vedoucí štábního útvaru může mít právo spolurozhodovat o tom, který z pracovníků to bude, a to zvláště v případech, kdy by došlo ke kolizi mezi požadavky více vedoucích projektů. Na rozdíl od prvního modelu je pro vlastní práci na projektu charakteristická týmová práce, s bezprostřední součinností všech členů týmu a s bezprostředním kontaktem vedoucího projektu s výkonnými pracovníky.

Obr. č. 31: Maticová organizační struktura



Maticovou strukturu je vhodné využívat tam, kde realizace projektů je obvyklou, nikoliv mimořádnou záležitostí. Jde o organizace vysoce inovativního charakteru, ve kterých změny probíhají permanentně a účelem projektů je tyto změny zabezpečovat. Jde například o výzkum, vývoj a zavádění nových výrobků v průmyslových podnicích, o restrukturalizaci prodejní sítě v obchodních organizacích, budování nových kapacit cestou investiční výstavby a pod. Maticová struktura, obvykle sice nevelká, ale významná část celé organizační struktury dané instituce, realizaci těchto změn efektivně napomáhá.

S maticovou strukturou se však setkáváme též u organizací, kde projekty nejsou určeny pro zabezpečování vlastních změn dané organizace, nýbrž jsou jejím finálním produktem. Jedná se například o výzkumné a vývojové ústavy, kde výsledkem řešení projektů je vyvinutí nových výrobků či technologií pro výrobní podniky. Jde rovněž o projektové ústavy, zpracovávající projektovou dokumentaci pro investiční výstavbu. V neposlední řadě se pak jedná například o organizaci práce filmových či televizních studií, kde výsledkem práce na projektu je film či televizní pořad. Vzhledem k tomu, že práce na projektech je v těchto organizacích jejich základní činností, tvoří maticová struktura převažující část celé organizační struktury, přičemž ve směru svislé osy matice jsou dle funkční specializace organizovány nikoliv štábní, nýbrž výkonné útvary. Obdobně může být maticová struktura aplikována u dodávek velkých investičních celků, popřípadě dalších podobných případů zakázkové výroby.

Aplikace maticové struktury je však možná i v jiných typech úloh. Příkladem může být organizace velkých nadnárodních společností. Jednotlivé podniky jsou prvky rozsáhlé matice, jejíž jedna osa představuje řízení v rámci jednotlivých výrobních oborů, druhá osa pak řízení v rámci jednotlivých států.

14 STRUKTURA A PODMÍNKY ŘEŠENÍ PROJEKTU

Projekt systému řízení fiktivního podniku je třeba zpracovat v návaznosti na zadání v této **závazné struktuře**:

1. Zadání
2. Základní schéma podnikových procesů
3. Výrobní funkce
4. Odbytová funkce
5. Ekonomická funkce
6. Zásobovací funkce
7. Personální funkce
8. Technická funkce
9. Správní funkce
10. Útvarová struktura
 - organizační schéma
 - vztah mezi útvarovou a procesní strukturou
 - popis náplně jednotlivých útvarů
11. Koncepce ekonomického řízení podniku

Při zpracování projektu je třeba volit přiměřenou rozlišovací úroveň. Při volbě příliš hrubé rozlišovací úrovně se řešení stává triviálním. Naopak při volbě příliš podrobné rozlišovací úrovně je řešení velmi pracné. S ohledem na tyto skutečnosti je stanovena rozlišovací úroveň a další podmínky řešení takto:

Každá funkce (viz bod 3 až 9) bude rozpracována **do úrovně dílčích funkcí**. Pokud to řešitelé budou považovat za potřebné, lze ve vybraných případech jít až na úroveň procesů. Každá dílčí funkce (ve vybraných případech proces) bude popsána adekvátně jejímu obsahu i rozsahu. Rozsah popisu by měl v průměru činit cca 20 řádků.

V rámci **tří zvolených funkcí** bude zvolen **vždy jeden proces**, který bude rozpracován **detailně**, jako sekvence jednotlivých činností, a to formou grafického vyjádření s pregnantním verbálním (v případě potřeby i matematickým) popisem jednotlivých činností. Pokud se to ukáže jako účelné, může být daný proces definován i jinak než je uvedeno v těchto skriptech a může procházet více dílčími funkcemi.

Vztah mezi **útvarovou a procesní strukturou** (viz bod 10) je třeba znázornit **v podobě matice**, a to způsobem naznačeným na obr. 32. V záhlaví řádků jsou uvedeny útvary, v záhlaví sloupců dílčí funkce. V průsečících jednotlivých řádků a sloupců se vyznačí, zda se příslušná dílčí funkce realizuje v daném útvaru (resp. zda se příslušný útvar podílí na realizaci dané dílčí funkce). Formou komentáře je možno daný vztah charakterizovat podrobněji.

V návaznosti na zpracovanou matici se zpracuje popis pracovní náplně jednotlivých útvarů. To stačí provést pouze rámcově, nicméně u tří útvarů, vybraných z různých úseků, je třeba provést podrobný popis. Součástí projektu útvarové struktury je návrh rozdělení celkového počtu pracovníků do jednotlivých útvarů.

Obr. č. 32: Matice vztahu mezi útvarovou a procesní strukturou

	DÍLČÍ FUNKCE								
Ú T V A R Y									

Závěrečnou částí projektu (viz bod 11) je koncepce ekonomického řízení podniku. Jak již bylo uvedeno v rámci charakteristiky ekonomické funkce, každý podnik má vedle organizační struktury též strukturu ekonomickou. Tato struktura je důležitá pro řízení ekonomických vztahů, a to zejména pro přiřazení podnikových nákladů jednotlivým podnikovým produktům a podnikových nákladů, resp. i výnosů jednotlivým útvarům. V návaznosti na tuto koncepci je třeba formulovat soustavu středisek. Pro jednotlivé oblasti je třeba zvolit vhodný typ střediska (nákladové, výnosové, ziskové, rentabilní, resp. investiční).

Realizace projektu slouží k naplnění cíle předmětu Ekonomika a řízení podniku, tedy k zopakování, rozšíření, prohloubení, doplnění a především **integraci** znalostí a dovedností, které jsou z hlediska oboru Podnikové hospodářství podstatné a jejich **aplikaci** v konkrétních podmínkách.

S ohledem na tuto skutečnost musí vše co je v projektu uvedeno,

- a) respektovat zadání a být vzájemně provázáno. Jde o intimaci obecného konceptu obsaženého v odborné literatuře na podmínky dané zadáním.
- b) být doloženo, resp. zdůvodněno přesným odkazem na odbornou literaturu, statistiky, resp. důvěryhodný případ z praxe, popřípadě odvozeno na základě logického, explicitně vyjádřeného postupu.

SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada, 1999.
- BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. Brno : Masarykova univerzita, 1999.
- KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Praha : Grada, 2002.
- KLÍROVÁ, J. *Corporate governance*. Praha : Management Press, 2001.
- KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Victoria Publishing, 1991.
- KRÁL, B a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2002.
- KUPKOVIČ, M. a kol. *Podnikové hospodářství*. Bratislava : Sprint, 1999.
- LANDA, M. *Organizace účetních agend ve firmě*. Praha : Management Press, 2005.
- LANDA, M. *Účetnictví podniku*. Praha : EUROLEX BOHEMIA, 2004.
- MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha : Grada Publishing, 2004,
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání Retail Management*. Praha : Management Press, 2002.
- SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2002.
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. Praha : Grada, 2000.
- URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha : Management Press, 2004.
- VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2002.
- WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha : C. H. Beck, 1995.

PATRIA .cz

Váš investiční portál

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA
Katedra podnikového hospodářství

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
vedoucí katedry

Ekonomika a řízení podniku

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., JUDr. Martin Landa

Ediční rada: L. Bauer, L. Blažek, H. Hušková, F. Kalouda, M. Kvizda,
L. Lukášová, R. Lukášová, J. Nekuda, J. Rektorič (předseda),
A. Slaný, J. Šedová, V. Žitek

Vydala Masarykova univerzita roku 2006

1. vydání, 2006, náklad 50 výtisků
Tisk: Olprint, Jaroslav Olejko, Šlapanice, Brněnská 252/29
AA – 7,30 VA – 7,45 97 stran
Pořadové číslo 4295/ESF-7/06-17/99
ISBN 80-210-3960-4

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou
v redakci vydavatele.