

MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ
Ekonomicko-správní fakulta



Seminární práce z předmětu
Ekonomika a řízení podniku

Nábytek, a.s.

Vypracovali: Ladislav Blažek
Alena Klapalová
Martin Landa
Radoslav Škapa

1	ZADÁNÍ PROJEKTU.....	5
1.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	5
1.2	PŘEDMĚT ČINNOSTI A VÝROBNÍ PROGRAM.....	5
1.2.1	<i>Předmět činnosti.....</i>	5
1.2.2	<i>Výrobní program.....</i>	5
1.3	OBJEM PRODUKCE	6
1.4	KAPACITNÍ A VÝKONOVÉ CHARAKTERISTIKY	6
1.5	TECHNICKO-EKONOMICKÉ PARAMETRY PŘEDSTAVITELŮ VÝROBNÍHO PROGRAMU	7
1.5.1	<i>Obývací systémy.....</i>	7
1.5.2	<i>Čalouněný nábytek.....</i>	8
2	ZÁKLADNÍ SCHÉMA PRODUKČNÍCH PROCESŮ.....	9
3	VÝROBNÍ FUNKCE	10
3.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O VÝROBĚ.....	10
3.2	PLÁNOVÁNÍ VÝROBKOVÉ POLITIKY	10
3.3	PLÁNOVÁNÍ VÝROBNÍHO PROGRAMU.....	11
3.3.1	<i>Plánování výrobního programu a produkčních cílů.....</i>	11
3.3.2	<i>Příprava výroby</i>	13
3.3.3	<i>Plánování výrobních kapacit (zdrojů).....</i>	15
3.4	VÝVOJ A INOVACE PRODUKTŮ	16
3.5	VÝROBA	17
3.6	ŘÍZENÍ JAKOSTI (V OBLASTI VÝROBY).....	22
3.7	PŘEDPISY PRO OBLAST VÝROBNÍ FUNKCE	23
4	ODBYTOVÁ FUNKCE	25
4.1	PLÁNOVÁNÍ PRODEJE	25
4.1.1	<i>Stanovování obchodní strategie a prodejních cílů.....</i>	25
4.2	VÝZKUM TRHU A PROSTŘEDÍ	28
4.3	NÁSTROJE PRODEJNÍ POLITIKY	31
4.3.1	<i>Výrobková politika.....</i>	31
4.3.2	<i>Komunikační politika</i>	34
4.3.3	<i>Distribuční politika</i>	40
4.3.4	<i>Cenová politika</i>	42
4.4	PRODEJ PRODUKTŮ A SLUŽEB.....	43
4.4.1	<i>Skladování hotových výrobků.....</i>	43
4.4.2	<i>Přijímání objednávek, vyřizování zakázek</i>	45
4.4.3	<i>Doprava</i>	47
4.4.4	<i>Řízení vztahů se zákazníky.....</i>	48
4.5	PŘEDPISY PRO OBLAST ODBYTOVÉ FUNKCE	49
5	EKONOMICKÁ FUNKCE	51
5.1	FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	51
5.1.1	<i>Definování finančních cílů podniku.....</i>	51
5.1.2	<i>Sestavení finanční strategie podniku.....</i>	52
5.1.3	<i>Sestavení strategického finančního plánu</i>	53
5.1.4	<i>Sestavení taktických a operativních finančních plánů.....</i>	54
5.1.5	<i>Hodnocení ekonomické výkonnosti a kontrola realizace finančních cílů.....</i>	56
5.2	ŘÍZENÍ VNĚJŠÍCH FINANČNÍCH VZTAHŮ	59
5.2.1	<i>Finanční řízení investičních projektů.....</i>	59
5.2.2	<i>Finanční řízení složek čistého pracovního kapitálu</i>	61
5.3	ŘÍZENÍ VNITŘNÍCH EKONOMICKÝCH VZTAHŮ	63
5.3.1	<i>Tvorba ekonomické struktury podniku</i>	63
5.3.2	<i>Operativní řízení nákladů.....</i>	64
5.3.3	<i>Strategické řízení nákladů a zisku.....</i>	67
5.4	PŘEDPISY PRO OBLAST EKONOMICKÉ FUNKCE	68
6	ZÁSOBOVACÍ FUNKCE	70

6.1	NÁKUP VSTUPŮ	71
6.1.1	<i>Organizace nákupu</i>	71
6.1.2	<i>Plánování nákupu</i>	74
6.1.3	<i>Proces nákupu</i>	79
6.2	SKLADOVÁNÍ	85
6.2.1	<i>Plánování skladovacích technologií</i>	85
6.2.2	<i>Skladování surovin a materiálů</i>	86
6.2.3	<i>Skladová manipulace</i>	87
6.2.4	<i>Řízení zásob</i>	87
6.3	DOPRAVA VSTUPŮ A INTERNÍ DOPRAVA.....	88
6.3.1	<i>Plánování dopravy</i>	88
6.4	PŘEDPISY PRO OBLAST ZÁSOBOVACÍ FUNKCE	90
7	PERSONÁLNÍ FUNKCE	91
7.1	PERSONÁLNÍ AGENDA	91
7.1.1	<i>Plánování počtu a struktury pracovníků</i>	91
7.1.2	<i>Získávání a výběr pracovníků</i>	94
7.2	PRACOVNĚ-PRÁVNÍ AGENDA	96
7.2.1	<i>Uzavírání pracovně-právního vztahu</i>	96
7.2.2	<i>Průběh pracovně-právního vztahu</i>	97
7.2.3	<i>Změna a ukončení pracovně-právního vztahu</i>	97
7.2.4	<i>Pracovní řád</i>	98
7.3	BUDOVÁNÍ KARIÉRY A SYSTÉMY VZDĚLÁVÁNÍ.....	99
7.3.1	<i>Řízení kariéry pracovníků</i>	99
7.3.2	<i>Plánování a realizace vzdělávání</i>	99
7.4	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	102
7.4.1	<i>Systém hodnocení</i>	102
7.4.2	<i>Realizace hodnocení</i>	103
7.4.3	<i>Využití výsledků hodnocení</i>	103
7.5	MZDOVÝ A SOCIÁLNÍ SYSTÉM.....	104
7.5.1	<i>Mzdový systém</i>	104
7.5.2	<i>Systém zaměstnaneckých výhod</i>	105
7.6	PŘEDPISY PRO OBLAST PERSONÁLNÍ FUNKCE.....	106
8	TECHNICKÁ FUNKCE	108
8.1	POŘIZOVÁNÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU	108
8.2	EVIDENCE A SPRÁVA DLOUHODOBÉHO MAJETKU.....	109
8.3	OPRAVA A ÚDRŽBA DLOUHODOBÉHO MAJETKU	111
8.4	PRODEJ NADBYTEČNÉHO DLOUHODOBÉHO MAJETKU	112
8.5	SPRÁVA VÝPOČETNÍ TECHNIKY	112
8.6	PŘEDPISY PRO OBLAST TECHNICKÉ FUNKCE.....	112
9	SPRÁVNÍ FUNKCE	114
9.1	SPRÁVA SPOLEČNOSTI	114
9.1.1	<i>Organizace vrcholových orgánů společnosti</i>	114
9.1.2	<i>Realizace práv akcionářů</i>	114
9.1.3	<i>Vztahy k zainteresovaným subjektům</i>	115
9.1.4	<i>Procesy zveřejňování informací</i>	115
9.2	ORGANIZACE, PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA	116
9.2.1	<i>Tvorba podnikové strategie</i>	116
9.2.2	<i>Řízení jakosti</i>	117
9.2.3	<i>Kontrola realizace podnikových záměrů</i>	118
9.2.4	<i>Tvorba a aktualizace organizační struktury</i>	119
9.2.5	<i>Podniková dokumentace</i>	119
9.3	ÚČETNICTVÍ A ÚČETNÍ VÝKAZNICTVÍ.....	121
9.3.1	<i>Organizace podnikového účetnictví</i>	121
9.3.2	<i>Účetní závěrka a externí finanční výkaznictví</i>	122
9.3.3	<i>Vnitropodnikové ekonomické výkaznictví</i>	123
9.4	SPRÁVNÍ ČINNOSTI.....	124
9.4.1	<i>Zajištění právní služby</i>	124

9.4.2	<i>Agenda BOZP, PO a agenda životního prostředí</i>	124
9.4.3	<i>Pojistná agenda</i>	124
9.4.4	<i>Spisová služba</i>	125
9.5	PŘEDPISY PRO OBLAST SPRÁVNÍ FUNKCE.....	125
10	ÚTVAROVÁ STRUKTURA	127
10.1	ORGANIZAČNÍ SCHÉMA.....	127
10.2	VZTAH MEZI PROCESNÍ A ÚTVAROVOU STRUKTUROU.....	128
10.3	ROZDĚLENÍ PRACOVNÍKŮ.....	129
11	PŘÍLOHY	130
11.1	ÚDAJE K VYBRANÝM ORGANIZAČNÍM ÚTVARŮM.....	130
11.1.1	<i>Organizační schéma výrobních divizí</i>	130
11.1.2	<i>Popis činnosti útvarů – výrobní divize</i>	130
11.1.3	<i>Schéma pracovních pozic obchodního úseku</i>	131
11.2	GRAFICKÝ POPIS VYBRANÝCH PROCESŮ.....	132

Jednotlivé kapitoly zpracovali:

Ladislav Blažek	kapitoly: 7, 10
Alena Klapalová	kapitoly: 4, 6
Martin Landa	kapitoly: 1, 2, 5, 9
Radoslav Škapa	kapitoly: 3, 8

1 ZADÁNÍ PROJEKTU

1.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Název podniku	Nábytek, a.s.
Právní forma	akciová společnost
Sídlo	Brno
Rok založení	2008

1.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI A VÝROBNÍ PROGRAM

1.2.1 Předmět činnosti

Předmět činnosti:	Výroba dřevěného a čalouněného nábytku
Klasifikace podle OKEČ:	Sekce D Zpracovatelský průmysl Podsekce DN Zpracovatelský průmysl Oddíl 36 – Výroba nábytku, zpracovatelský průmysl

1.2.2 Výrobní program

Hlavní výrobní program podniku tvoří:

- kancelářský nábytek,
- obývací systémy,
- ložnicový nábytek,
- čalouněné soupravy, látkové i kožené.

Ve výrobcích převládají materiály přírodní, jejichž zpracování, použití a následná likvidace nemají negativní dopad na životní prostředí.

Celkově se vyrábí 15 základních modelů ložnic, obývacích pokojů a kancelářského nábytku ve čtyřech dřevinách a sedmi barevných provedeních. Z hlediska materiálu se většina produkce zaměřuje na laminovaný a dýhovaný nábytek. Přibližně 70% výroby tvoří jednoduchý montovaný (stavebnicový) nábytek. Část programu tvoří výroba dřevěných koster pro Divizi B – „Čalouněný nábytek“.

Čalouněný nábytek sestává z 6 základních modelů, které jsou vyráběny v osmi potahových materiálech a řadě barevných provedeních, které vycházejí z konkrétních zakázek.

Celkový počet zhotovovaných dílců pro finální sestavy je 2500. Podnik ustupuje od velkosériové výroby. Požadavky zákazníků firmu vedou k zaměření se na sériovou výrobu v rozsahu 100 až 400 kusů a na zakázkovou výrobu.

<u>Související výrobní program:</u>	Zakázková výroba dřevěných bytových doplňků
<u>Související činnost:</u>	Prodej ve vlastní prodejní síti
<u>Vedlejší činnost:</u>	Podpůrné služby – montáž, odborná pomoc a zpracování návrhů

1.3 OBJEM PRODUKCE

Předpokládaný objem produkce podle sortimentních typů u hlavního výrobního programu:

Sortiment	Objem produkce v ks	Objem tržeb v tis. Kč
Kancelářský nábytek	2 664	71 928
Obývací systémy	2 621	157 260
Ložnicový nábytek	5 463	191 205
Čalouněný nábytek	7 121	149 541

1.4 KAPACITNÍ A VÝKONOVÉ CHARAKTERISTIKY

Kapacitní charakteristiky:

Počet pracovníků celkem	310
Počet zaměstnanců divize Dřevěný nábytek	160
Počet zaměstnanců divize Čalouněný nábytek	65
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 043 tis. Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	170 742 tis. Kč
Pozemky	8 352 tis. Kč
Stav zásob na skladě	50 324 tis. Kč
Krátkodobý finanční majetek	29 215 tis. Kč
Základní kapitál	100 000 tis. Kč
Dlouhodobé bankovní úvěry	112 790 tis. Kč
Krátkodobé bankovní úvěry	15 523 tis. Kč
Krátkodobé závazky	34 363 tis. Kč
Rozloha	4,9 ha z toho zastavěná plocha 21 000 m ²

Plánované výkonové charakteristiky:

Tržby z prodeje vlastních výrobků a zboží	569 934 tis. Kč
Přidaná hodnota.....	75 740 tis. Kč
Hospodářský výsledek po zdanění	15 050 tis. Kč
Rentabilita vlastního kapitálu.....	15 %
Průměrné náklady na cizí kapitál (úvěry)	8 %
Předpoklad meziročního nárůstu tržeb	10 %

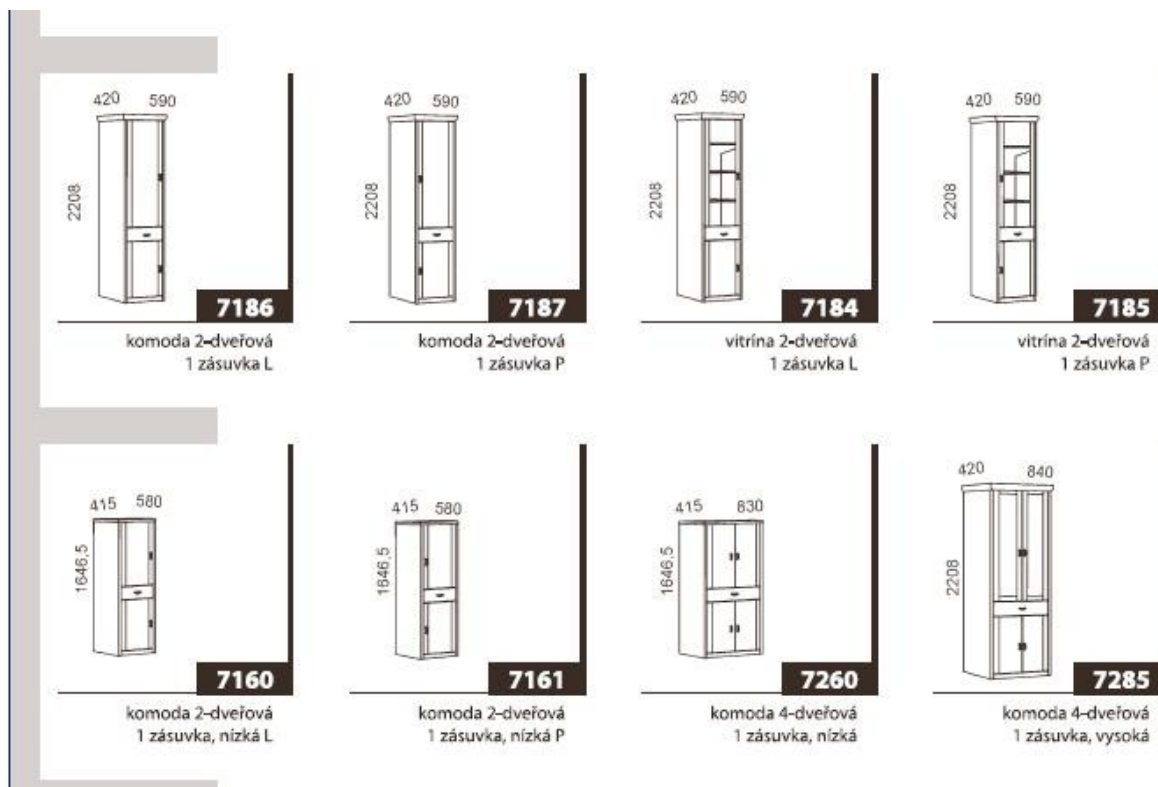
1.5 TECHNICKO-EKONOMICKÉ PARAMETRY PŘEDSTAVITELŮ VÝROBNÍHO PROGRAMU

1.5.1 Obývací systémy

Obývací systém „Canto“



Obr. 1 Kompletní pohled na obývací systém



Obr. 2 Ukázka dílčích komponent systému

Základní prodejní cena sestavy: 30 580 Kč až 75 570 Kč podle volby typu sestavy.

1.5.2 Čalouněný nábytek

Čalouněná souprava „Dita“



Obr. 3 Ukázka provedení soupravy

Základní prodejní ceny:

Dita křeslo	17 200 Kč
Dita 2sed, pevný	24 110 Kč
Dita roh.....	15 820 Kč
Dita taburet.....	4 920 Kč

2 ZÁKLADNÍ SCHÉMA PRODUKČNÍCH PROCESŮ

Schéma základních produkčních procesů:

Obr. 3 Schéma základních produkčních procesů

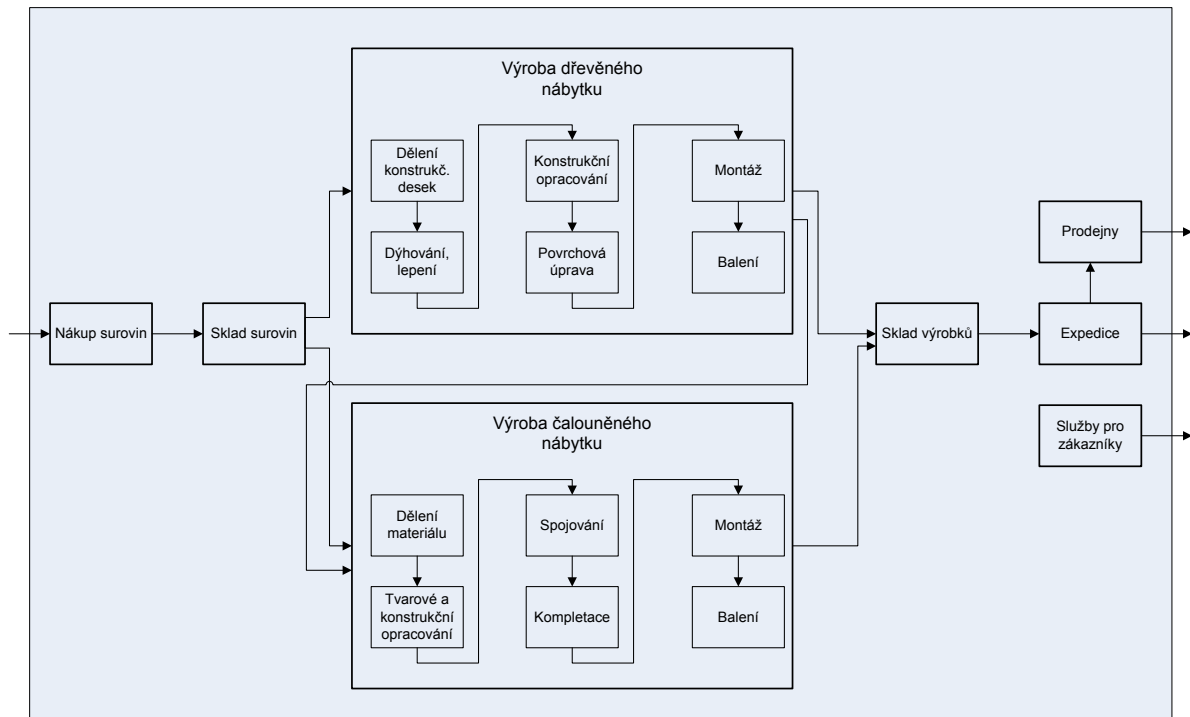


Schéma zobrazuje meritorní (produkční) skupiny procesů se zaměřením na hlavní materiálové toky. Účelem schématu je graficky vyjádřit hlavní zásobovací, výrobní, skladovací a odbytové procesy, typické pro podnik zabývající se výrobou nábytku.

Hlavní typy procesů jsou popsány v kapitole Výrobní funkce, Zásobovací funkce a Odbytová funkce a týkají se:

- zásobování (nákup surovin pro výrobní proces),
- skladování surovin, které je zajištěno centrálním skladem,
- dvou typů výrobního procesu – výroby nábytku skříňového, resp. ohýbaného a čalouněného nábytku,
- společného skladování výrobků v centrálním skladu,
- distribuce produktů buď prostřednictvím podnikových prodejen nebo přímé distribuce zákazníkům a poskytování služeb (doprava, montáž a instalace).

3 VÝROBNÍ FUNKCE

3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O VÝROBĚ

Výroba probíhá ve dvou samostatných divizích – divize A – „Dřevěný nábytek“ a divize B - „Čalouněný nábytek“. V čele každé z divizí je ředitel divize, který je podřízený přímo generálnímu řediteli. Výrobní funkci v podniku tak zabezpečují dvě divize, které při naplňování výrobní funkce spolupracují především s oddělením nákupu a obchodní logistiky, a to při zajišťování plynulého toku materiálu.

3.2 PLÁNOVÁNÍ VÝROBKOVÉ POLITIKY

Na realizaci této dílčí funkce spolupracují především oddělení vývoje, prodeje a marketingu. Vzhledem ke svému strategickému charakteru spadá do zodpovědnosti vrcholového managementu. Protože obě divize podniku sledují vlastní strategie, je výrobková politika pro obě divize definována samostatně. Výrobková politika je uvedena v podnikové strategii, a to v části věnované výrobkové a technologické strategii. Celý tento dokument je vytvářen na následující tři roky s pravidelnou roční aktualizací.

Plánování sortimentu se týká otázky hloubky a šířky vyráběného sortimentu. Vychází se ze stejných podkladů jako při návrhu obchodní strategie, tj. především z marketingových analýz, historických dat o prodejkách a z toho vyplývajících životních cyklů výrobků. Při návrhu o rozšíření nebo nahrazení sortimentu je nejprve provedena studie proveditelnosti (feasibility study), která zkoumá, zda je navrhovaná změna uskutečnitelná z technologického, kapacitního a ekonomického pohledu. Na její tvorbě se podílejí oddělení prodeje, oddělení marketingu, obě divize a oddělení manažerského účetnictví, částečně i oddělení strategického rozvoje. Tato studie může být impulzem pro investiční činnosti (nákup výrobních linek, nábor pracovníků apod.)

Vlastnosti produkce z hlediska funkčnosti, kvality, materiálů či designu opět vyplývají z obchodní strategie podniku. Zprostředkované přání zákazníků pak do technické podoby zpracovávají oddělení vývoje ve spolupráci s oddělením plánování a přípravy výroby. Jedním z pravidelně využívaných nástrojů je Quality Function Deployment. V současné době podnik v případě dřevěného nábytku většinu svých výkonů směřuje do produkce jednoduššího montovaného nábytku, čímž jsou do značné míry definovány i další vlastnosti této produkce.

Balení – o způsobu a použitých materiálech rozhoduje více faktorů – technické (např. tvrdé balení pro montovaný dřevěný nábytek, měkké balení pro čalouněný nábytek), logistické (vhodnost pro přepravu a skladování), ekonomické, ekologické a s nimi spojené legislativní (požadavky na hospodaření s obalovým odpadem).

Doplňkové služby zákazníkům – zákazníkům nakupujícím v podnikových prodejnách a u vybraných dealerů je nabízen dovoz, montáž a instalace nábytku včetně konzultace při návrhu rozmístění. Blíže viz odbytová funkce.

Politika značky – podnik se rozhodl prodávat své výrobky pod vlastní značkou a v případě velkosériové produkce pro obchodní řetězce, také pod obchodními značkami řetězců. Tato otázka s výrobou přímo nesouvisí, proto více viz odbytová funkce podniku.

3.3 PLÁNOVÁNÍ VÝROBNÍHO PROGRAMU

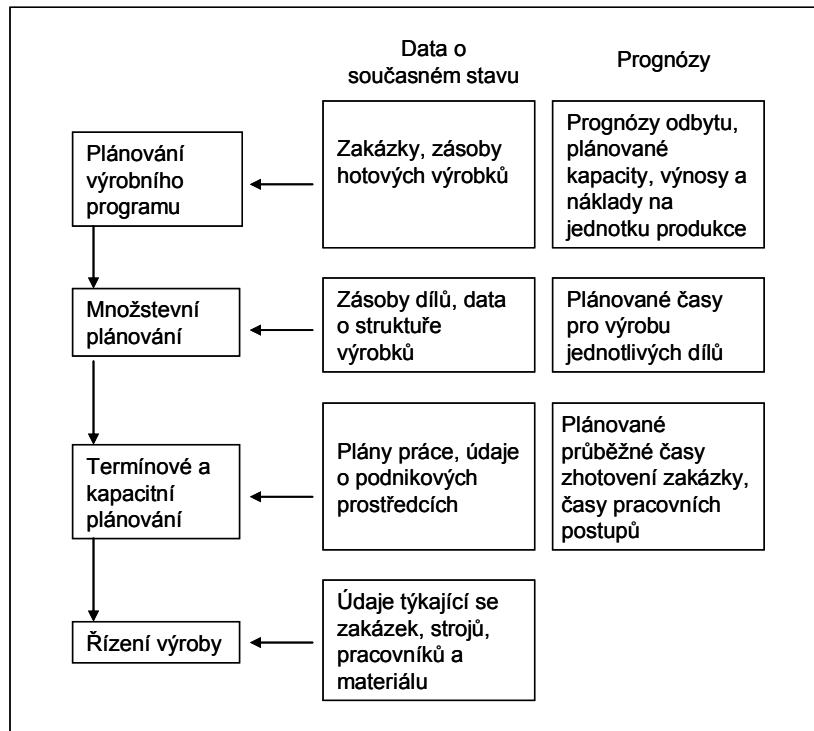
3.3.1 Plánování výrobního programu a produkčních cílů

Plánování výrobního programu má tři roviny: kvalitativní (druh výkonů), kvantitativní (množství výkonů) a časovou (předpokládané okamžiky odvádění výrobků). Základní algoritmus je patrný z následujícího schématu. Podnik si vytváří plány tříleté (strategické), roční (taktické) a operativní (měsíční a odvozené týdenní plány a v případě Divize A - „Dřevěný nábytek“ i denní plány).

Produkční cíle jsou úzce spojené s cíli odbytovými a protože se podnik věnuje především zakázkové (malo)sériové výrobě, mají strategické cíle „klouzavý charakter“ – jsou určovány na období tří let s každoročním upřesněním podle objednávek největších odběratelů a podle aktuálních trendů na trhu. Z dlouhodobých produkčních cílů se také odvozují investiční záměry (dlouhodobý hmotný majetek).

Z ročních výrobních cílů jsou odvozeny měsíční plány výroby. Měsíční plány zohledňují již konkrétní zakázky. Zodpovědnost za jejich zpracování mají obě oddělení plánování a přípravy výroby a na jejich tvorbě spolupracuje oddělení prodeje a oddělení nákupu. Měsíční plány výroby jsou upřesněny do podoby týdenních a denních plánů za pomoci informačního systému podniku (viz dále).

Obr. 4 Základní logika výrobního plánování a řízení



Z hlediska utváření programu jde v podniku o tzv. smíšený typ. Důvodem je fakt, že se nábytek vyrábí jednak na zakázku a v malých sériích, což zásadně limituje možnosti spolehlivé předpovědi. Naproti tomu velké zakázky (a dlouhodobé vztahy s odběrateli) umožňují částečně plánovat výrobní program i v rozsahu kalendářního roku. Tento smíšený typ utváření výrobního programu je tedy kombinací mezi zakázkovým a prognostickým utvářením. Podnik se snaží využívat předností plynoucí z prognostického přístupu, a to prostřednictvím tzv. „předzhotovení“.

Možnosti předzhotovení jsou však v našem podniku limitované. Schůdná cesta je přes konstrukční standardizaci produkce, konkrétně pomocí stavebnicovosti kancelářského nábytku a obývacích systémů. Divize B – Čalouněný nábytek – vyrábí většinu své produkce podle zakázek a míra předzhotovení je ještě více omezená než u Divize A.

Z uvedeného plyne, že způsob utváření programu je pro každou ze čtyř produktových řad odlišný, a to mírou jakou se kloní k jednomu ze dvou extrémních situací. Je to také dáno tím, že produktové řady – kancelářský nábytek, obývací systémy, ložnicový nábytek, čalouněný nábytek – mají odlišný poměr velkosériové a malosériové výroby (popř. kusové).

Jak jsme již uvedli, výroba je řízena smíšeným systémem (viz Plánování výrobního programu), tj. podle plánu i podle zakázek (malé série, kusová výroba). Obecný postup realizace zakázky vypadá takto:

1. Poptávka zákazníka

2. Vyhodnocení oddělením vývoje, kalkulace nákladů na výrobu
3. Tvorba cenové kalkulace pro zákazníka obchodním úsekem
4. Po schválení kalkulace odeslání návrhu kupní smlouvy
5. Přijetí objednávky obchodním úsekem, kontrola od technického úseku z hlediska přiměřenosti specifikovaných požadavků
6. Schválení objednávky
7. Pořízení nutných materiálů pro realizaci zakázky (nejsou-li na skladě)
8. Technická příprava výroby
9. Vlastní výroba
10. Výstupní kontrola,
11. Fakturace smluvní částky, expedice, popř. instalace u zákazníka
12. Kontrola smluvních vztahů, kontrola plateb

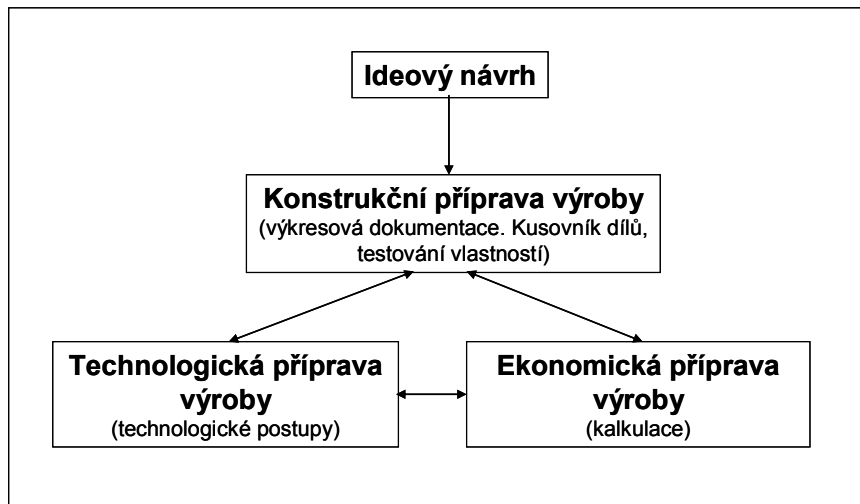
V případě nestandardních zakázek malého objemu (včetně kusových) jsou některé kroky zjednodušené – především technická příprava výroby. Obecně platí zásada přednostně uspokojovat zákaznické přání výrobky, které konstrukčně vycházejí z běžně vyráběných součástí (sestav a podsestav), neboť toto usnadňuje, a tím i zlevňuje, návrh, kalkulaci i realizaci produkce.

3.3.2 Příprava výroby

Hlavním cílem technické přípravy výroby (TPV) je zvyšování ekonomické účinnosti výroby. TPV provádějí ve spolupráci oddělení vývoje (kde dominuje konstrukční příprava) a oddělení plánování a přípravy výroby (kde dominuje technologická příprava). Třetím angažovaným útvarem je oddělení manažerského účetnictví, které má na starosti kalkulaci nového výrobku (ekonomickou přípravu výroby). Součástí přípravy výroby je i osvojení sériové výroby, tj. technologické práce při náběhu hromadné výroby. Na této fázi se podílejí oddělení výroby. Celkově je příprava výroby zcela v kompetenci divizí.

Doplňme, že při velkosériové výrobě nábytku je TPV velmi podrobná, zatímco u malosériové či kusové výroby má zjednodušenou podobu (např. odpadá výroba ověřovací série).

Obr. 5 Schéma TPV



Konstrukční příprava

Konstrukční příprava vychází z ideového návrhu výrobku a má oblasti:

- *Tvorba konstrukční výkresové dokumentace* – sestává z výběru konstrukčních a spojovacích prvků, jejich zakreslení do dílce. Dále je potřeba vypočítat rozměry dílců nábytkových elementů. Poslední činností je samotný tisk výkresové dokumentace.
- *Vypracování kusovníků dílců* – kusovníky se vypracovávají současně s konstrukční výkresovou dokumentací a doplňují se do nich informace při zpracování ekonomické přípravy výroby.
- *Testování vlastností nábytkových elementů* – z hlediska unifikace dílců, jejich pevnostních vlastností a hmotnosti.

Technologická příprava výroby

Technologická příprava velkosériové výroby spočívá ve zpracování úvodního a technického projektu, z technologické přípravy výroby prototypu, z technologické přípravy sériové výroby a konečně z rozběhu sériové výroby. Výstupem je dokumentace týkající se:

- Technologických postupů
- Přípravy a výroby přípravků
- Norem spotřeby materiálů, času a kapacity

- Projektu výroby a kontroly.

Ekonomická příprava výroby nábytku se týká výpočtů spotřeby materiálu (v množstevních a peněžních jednotkách), výpočtu mzdových nákladů a celková kalkulace ceny výrobku.

Podnik v rámci přípravy výroby vytváří obvykle následující dokumenty:

- Výkresová dokumentace (výrobní výkresy, řešení demontáže, montáže a balení)
- Základní technologické podklady (technologický popis výrobku, technické podmínky pro dodávaný materiál)
- Materiálová dokumentace (kusovníky, soupis sesazenek a jiných konstrukčních materiálů, nářezové plány, kalkulace technicko-hospodářských norem spotřeby materiálu)
- Výrobní a pracovní prostředky (soupis speciálních strojů, nástrojů a přípravků, soupis měrek a šablon)
- Dokumentace práce (výrobní postupy, kalkulace mezd na výrobek).

3.3.3 Plánování výrobních kapacit (zdrojů)

Plánování výrobních kapacit je v kompetenci oddělení plánování a přípravy výroby. Řeší jaký druh a velikost výrobních kapacit je potřeba (dlouhodobý hmotný majetek, kvalifikovaná práce) ke splnění odbytového a výrobního plánu při plynulém chodu výroby a navazujících výrobních procesů.

Časové rozvržení jednotlivých výrobních kapacit má na starosti oddělení výroby. Operativní plánování výrobních zdrojů probíhá na počítačích. V rámci zpracování operativního plánu jsou stanoveny dílčí termíny zajištění jednotlivých etap přípravy výroby (tj. zpracování nebo aktualizaci konstrukční a technologické dokumentace, vydání výrobní a obslužné dokumentace, kontrola stavu materiálové zajištěnosti v jednotlivých skupinách materiálů, způsob monitorování a kontroly). Na základě vydaného operativního plánu jsou zahájeny činnosti navazujících útvarů podílejících se na realizaci výroby. Operativní plán udává pro jednotlivé zainteresované útvary termíny splnění jejich úkolů.

Vstupní informaci pro operativní plánování představují zakázky plánované na dané období, kusovníky a technologické postupy. Technologické postupy jsou popsány velmi podrobně s detailními popisy jednotlivých operací prováděných na výrobku. Ke každé zakázce počítač generuje konkrétní sadu dokumentace, v níž mohou být promítnuty povolené náhrady a záměny (varianty). Veškeré změny prováděné v dokumentaci výrobku jsou zachyceny v rámci změnového řízení do knihy změn.

Výpočetní software, který je součástí podnikového informačního systému, následně vypočítá materiálovou potřebu pro výrobu, kterou porovná se stavem daných vstupních položek na skladu. V případě nedostatku vystaví automaticky objednávku na nákup materiálů a dílů s dostatečným časovým předstihem. Protože informační systém je vybaven pokročilým systémem plánování (APS), výsledkem je plán kapacit i práce pro danou divizi, který je optimalizován z hlediska využití disponibilních kapacit podniku – jednotlivé zakázky jsou simulačním programem uspořádány tak, aby byly vyřízeny v požadovaných termínech a aby byly co nejvíce využity výrobní kapacity podniku. Dílenské plánování a dílenské řízení výroby pak umožňuje úkolování až na jednotlivé pracovníky a sledování plnění zadaných úkolů na základě výkazů práce.

Informační systém samozřejmě umožňuje řídit materiálové toky probíhající mezi výrobou a sklady či sledovat fronty operací na jednotlivých pracovištích. Dodejme, že cílem není 100% využití výrobních kapacit, neboť je třeba nechat rezervu na případné opravy a seřizování strojního vybavení.

3.4 VÝVOJ A INOVACE PRODUKTŮ

Vývoj a inovaci produktů a technologických řešení má na starosti oddělení vývoje, které spolupracuje s oddělením plánování a přípravy výroby a oddělením prodeje a oddělením marketingu, které jsou odpovědné za sledování vývoje trhu a za mapování konkurenčních řešení, za vyhodnocování jejich použitelnosti, výhod a nevýhod. V omezeném rozsahu oddělení vývoje spolupracuje i s externími odbornými pracovišti (výzkumný ústav, vysoké školy – formou zadávání diplomových prací). Za předkládání návrhů výrobních inovací vedení podniku je odpovědný ředitel divize (týká se inovací řádu 3 a více). Rozhodnutí o zavedení inovace řádu 0-2 je v kompetenci ředitelů divizí. Inovace vyššího řádu schvaluje vrcholový management podniku.

Podnik získává podněty ke změnám produktů především na veletrzích, výstavách a od svých obchodních zástupců. Přibližně 15 % inovací pochází přímo z popudu zákazníků. Podnik podporuje angažovanost pracovníků - mistrů i dělníků - na inovacích (inspirace japonským přístupem KAIZEN). K předkládání návrhů jsou zaměstnanci motivováni finanční odměnou, která závisí na řádu inovace.

Tab. 1: Odměny za inovace

Řád inovace	0	1	2
Obvyklá odměna	2000	7000	10000 a více

Podnik má charakterizovány jednotlivé řády ve vnitřní směrnici takto:

- řád 0 – inovace v oblasti údržby a opravy stavu strojů tak, aby byla zajištěna stávající úroveň produkce
- řád 1 – úspory výrobních kapacit (spojování procesů, snižování nákladů) tak, aby mohlo být vyrobeno kvantitativně více produkce
- řád 2 – kvalitativní inovace produkce – variace stávajícího výrobního programu
- řád 3 a víc – návrh nového typu v rámci výrobkové řady, který je akceptován a zaveden do výroby

Podnik se zaměřuje na inovace zejména 2. řádu, neboť zde využívá konstrukční standardizace své produkce. Změny se tak nejčastěji týkají kombinace potahových materiálů u čalouněného nábytku nebo úpravy nabízených sestav přidáním a změnou omezeného počtu dílců.

Podnik na vývoj a inovace vynakládá 2 % tržeb.

3.5 VÝROBA

Výrobní typ

Z hlediska opakovanosti výroby můžeme produkci v našem podniku označit jako kusovou (v omezeném rozsahu) a sériovou (viz odlišná technologie výroby výrobkových řad čalouněný nábytek, dřevěný nábytek a v jeho rámci ohýbaný nábytek). Současně ale můžeme u jednotlivých výrobkových řad identifikovat druhovou výrobu, které podnik dociluje především systémem stavebnicovosti svých finálních výrobků.

Výroba je převážně organizovaná jako skupinová, kdy se výrobní faktory potřebné pro určité výrobní operace sdruží do skupin a uvnitř každé skupiny se uspořádají podle proudového principu. Jde tedy o kombinaci základních principů proudové a dílenské výroby s využitím výhod obou organizačních typů. Důvodem pro tento typ je snaha o zvyšování flexibility výroby, ke které je podnik tržní situací nucen (viz rostoucí podíl malosériové výroby).

Toto uspořádání přináší podniku tyto výhody, hodnoceno relativně k čistě proudové výrobě:

- zvyšuje flexibilitu výroby,
- investice do vybavení univerzálnějšího charakteru jsou relativně nižší,
- mistři v dílnách mají detailní přehled o všech prováděných činnostech,

- větší motivovanost pracovníků díky pestrosti činností a důrazu na samostatnost a osobní odpovědnost.

Cenou za to jsou komplikace v těchto oblastech:

- nižší efektivita spojená s přepravou nedokončené výroby mezi dílnami,
- vyšší náročnost řízení výrobního procesu, která si vynutila použití systému pokročilého plánování (APS) v rámci informačního systému podniku,
- nižší produktivita z důvodu častého přenastavování zařízení (setup strojů) a menší specializace pracovníků. Produktivitu částečně snižuje podrobná evidence realizovaných pracovních úkolů a rozpracované výroby, což jsou úkony nezbytné pro dokonalejší plánování a řízení výroby (APS vyžaduje detailní a přesná data pro své výpočty).

Vstupy do výroby:

- Materiálové:
 - Tlusté konstrukční desky (především laminované a dýhované desky)
 - Tenké konstrukční desky (zadní části stěn, části zásuvek apod.)
 - Dýhované sesazenky, dýhy, překližky,
 - Řezivo (ve formě vlysů, lišt)
 - Lepidla
 - Laky
 - Kování
 - Plastové doplňky
 - Sklo
 - Čalounické materiály (textilní, pěnové, přírodní a syntetická useň, lepenka)
 - Obalové materiály (balící papíry, vlnitá lepenky, netkané obalové textilie, fólie PE, kartonáž, molitan, polystyren, dřevnitá vlna, jehličnaté řezivo, ocelové a polypropylenové stahovací pásy, lepicí pásy...)

- Energetické
 - Elektrická energie
 - Tepelná energie
 - Stlačený vzduch.

Strojní vybavení se skládá z těchto hlavních kategorií strojů, kterými disponuje Divize A a B.

- Linky pro rozměrové dělení velkoplošných materiálů
- Linky dýchování a olepování
- Linky konstrukčního obrábění plošných dílců
- Linky broušení
- Linky povrchové úpravy nátěrovými hmotami
- Linky pro povrchovou úpravu suchými způsoby
- Čalounické stroje (šicí, přešívací, potahovací)

Výrobní proces

Výroba probíhá ve vlastních prostorách podniku. Z hlediska fyzikálních podmínek pracovního prostředí se speciální pozornost věnuje teplotě a relativní vlhkosti vzduchu ve výrobních halách. Na klimatické podmínky jsou totiž citlivé především technologie spojené s lepením, dýchováním, povrchovou úpravou. Samotné dřevo reaguje na změny vlhkosti sesycháním či naopak bobtnáním a v důsledku toho změnou svého tvaru (kroucením).

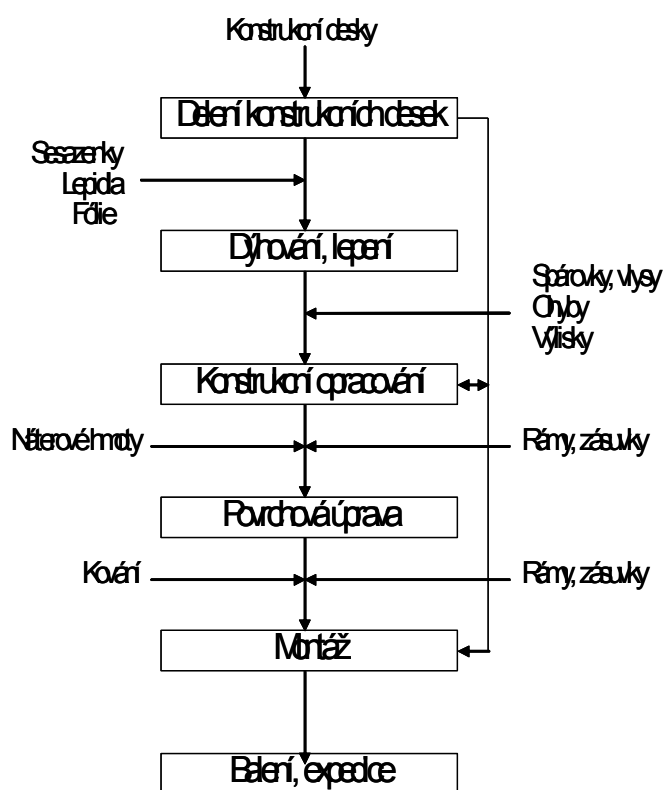
Z technologického hlediska se postup výroby (skříňového) nábytku člení do pěti úseků:

- Dělení konstrukčních desek
- Dýchování a lepení
- Rozměrové a konstrukční opracování
- Povrchová úprava
- Montáž

V následující fázi se provádí výstupní kontrola. Je nutné, aby byl každý výrobek zvlášť zkontrolován a teprve poté zabalen do ochranného obalu a uskladněn do expedičního skladu.

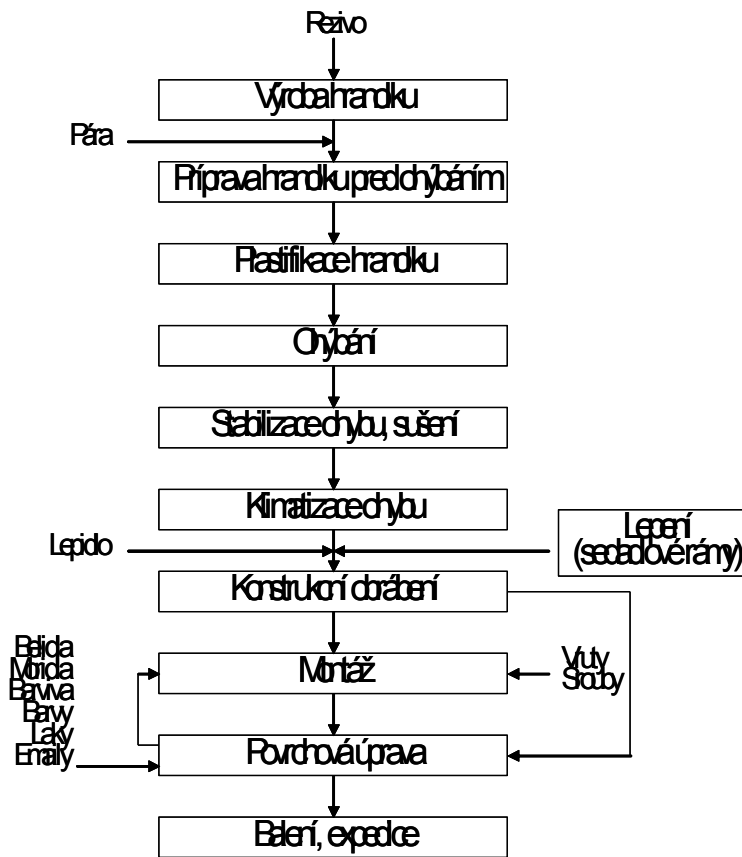
Na následujících schématech je znázorněn obecný popis výroby skříňového a ohýbaného nábytku, což jsou činnosti, které uskutečňuje divize A – „Dřevěný nábytek“. Jedná se o obecný popis, který je modifikovaný pro jednotlivé druhy výrobků. Např. pokud je nábytek zhotovován z laminovaných desek (tedy povrchově dokončených) odpadá stupeň dýchování, lepení a povrchová úprava.

Obr. 6 Rámcový postup výroby (skříňového) nábytku.

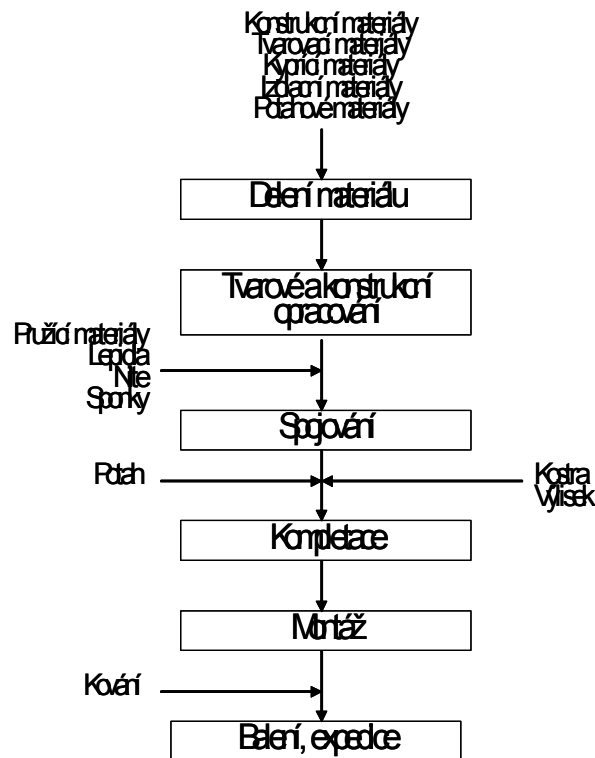


Na dalším schématu je znázorněná výroba divize B – „Čalouněný nábytek“. Základním vstupem pro tuto výrobu jsou dřevěné kostry, které divize nevyrábí, ale nakupuje je od divize A – „Dřevěný nábytek“. Využívají se při tom vnitropodnikové faktury.

Obr. 7 Rámcový postup výroby ohýbaného nábytku



Obr. 8 Výroba čalouněného nábytku



Řízení výrobního procesu můžeme pro Divizi A i Divizi B označit za centralizované – tj. dispečerské řízení. To je vhodné v naší situaci, kdy je výroba vícestupňová, vzájemně provázaná. Dispečeři jsou těmi, kdo je odpovědný za realizaci výrobních zakázek – tedy za prověrku zajištěnosti zakázek, za uvolňování zakázek, za plnění plánu pomocí sledování odchylek, za řešení problémů (navrhují náhradní řešení). Cílem je bezproblémový průchod výroby dílnami a předání výroby navazujícím výrobním stupňům. Dispečerské řízení v podniku je jednostupňové. Základním nástrojem je týdenní plán výroby.

Role mistrů zde spočívá v řízení výroby samotných dílen, v dohledu nad dodržováním výrobních podmínek a pracovní kázně. Při těchto činnostech je také vázán zásadami BOZP a PO. Cílem mistra je zajistit splnění objemu prací v kvalitě a termínu, které vymezuje operativní plán realizace výroby, včetně operativního řešení nedostatků výrobního charakteru. Mistr řídí činnost dělníků v rámci dílen, přičemž počet dělníků na jednoho mistra se pohybuje v rozmezí 8 až 20. V dílnách s menším počtem dělníků vykonávají mistři i výkonné práce, nejen řídicí.

Dělníci provádí práci dle technologického postupu a výkresů. Práci jim zadává mistr a předává jim i výrobní podklady. Povinnost dělníka je evidovat zahájení a ukončení práce na každé zakázce v informačním systému.

3.6 ŘÍZENÍ JAKOSTI (V OBLASTI VÝROBY)

Proces řízení jakosti je v působnosti samostatného oddělení řízení jakosti. Důležitost jakosti je podpořena skutečností, že toto oddělení je podřízeno přímo generálnímu řediteli. Na dosahování jakosti (tj. na tvorbě „jakostních“ výkonů) se podílejí ovšem všechny útvary. Samotné oddělení jakosti je štábním útvarem, který má omezené pravomoci a slouží zejména jako poradní orgán. Jeho hlavní role spočívá v rozvoji koncepce systému řízení jakosti a patřičné dokumentace (viz kapitola Správní funkce).

V souvislosti s řízením jakosti ve výrobě je podstatná vlastní aktivita divizí. Jejich úkolem je zajistit, aby všichni zaměstnanci byli seznámeni s obsahem Politiky jakosti a zejména s „Cíli jakosti“, s jejich hodnocením, ověřováním plnění. Ředitelé divizí dvakrát ročně přezkoumávají roční cíle jakosti, a to na základě podkladů o plnění stanovených cílů jakosti a výsledcích externích (vyhodnocení spokojenosti zákazníka, reklamace) a interních auditů jakosti. Zjištění postupují generálnímu řediteli.

Součástí těchto zpráv je i odhad nákladů na jakost, kdy se vychází z metodiky založené na modelu PAF (Prevention, Failure, Appraisal). Metodiku průběžně upřesňují obě divize ve spolupráci s oddělením řízení jakosti.

Ve výrobních divizích (a ani zbytku podniku) neexistují neformální struktury spojené s jakostí, podnik ale motivuje své zaměstnance k výrobním i technologickým inovacím (viz Vývoj a inovaci produktů).

Technická kontrola je v podniku decentralizovaná, tj. přenesená na obě výrobní divize. Divize totiž fungují jako hospodářské střediska a je v jejich vlastním zájmu, aby nízká kvalita nesnižovala výši jejich zisku.

Rozsah kontrolních operací je rozdělen do tří fází.

- Vstupní kontrola se týká dodávaných vstupních surovin, obalových materiálů a náhradních dílů. Vzhledem k vysokým požadavkům na unifikaci a kvalitu vstupních surovin provádí podnik statistickou kontrolu.
- Výrobní (mezioperační) kontrolu provádějí dělníci výroby a mistři. Hlavním principem je samokontrola - každý kontroluje svou práci (a také práci předchozích dělníků) a dále do výroby předává jen bezvadné kusy. Vady se zapisují do evidenčních listů, které vyhodnocuje mistr výroby z hlediska druhu, příčiny. Tato samokontrola je doplněna namátkovou kontrolou pracovníky oddělení jakosti.
- Výstupní kontrola je provedena u každého výrobku po finální montáži. Teprve poté je možno výrobky zabalit a uskladnit.

Výrobky, nebo součásti nevyhovující kritériím kvality jsou přepracovány nebo vyřazovány podle příslušné směrnice (viz proces Řízení neshody ve výrobě, kapitola Správní funkce).

3.7 PŘEDPISY PRO OBLAST VÝROBNÍ FUNKCE

A. Obecně závazné právní předpisy

Zákon č. 65/1965 Sb. - Zákoník práce a související předpisy

Zákon č. 133/1985 Sb. - o požární ochraně a související předpisy

Zákon č. 258/2000 Sb. - o ochraně veřejného zdraví a související předpisy

Zákon č. 174/1968 Sb. - o státním odborném dozoru nad bezpečností práce a související předpisy

Zákon č. 22/1997 Sb. - o technických požadavcích na výrobky a související předpisy

Zákon č. 102/2001 Sb. - o obecné bezpečnosti výrobku

Zákon č. 634/1992 Sb. - o ochraně spotřebitele

Zákon č. 59/1998 sb. - o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku

Zákon č. 406/2000 Sb. - o hospodaření energií a související předpisy

Zákon č. 458/2000 Sb. - energetický zákon a související předpisy

Zákon č. 86/2002 Sb. - o ochraně ovzduší a související předpisy

Zákon č. 185/2001 Sb. - o odpadech

Zákon č. 180/2005 Sb. - zákon o podpoře využívání obnovitelných zdrojů a související předpisy

Zákon č. 505/1990 Sb. - o metrologii a související předpisy

Zákon č.140/1961 Sb.- trestní zákoník

B. Směrnice

Realizace zakázky

Směrnice o značení výrobků.

Manipulace, skladování, balení, ochrana výrobků

Údržba vlastního zařízení

Hlášení škod a škodním řízení

Provozní řád budov

Pravidla pro nakládání s odpady

Pravidla pro nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky.

Pravidla práce v podnikové počítačové síti

Řízení a kontrola bezpečnosti práce a zabezpečení požární ochrany.

Směrnice o evidenci a hlášení záznamů o úrazech a poskytování náhrady škody za pracovní úrazy

Plánování systému managementu jakosti

Záznamy o jakosti

Obecné zásady pro provádění oprav a kontrol

Odborná způsobilost pracovníků

C. Další normy

Pracovní postupy - technologické postupy, výrobní postupy

Normy – externí především ČSN třída 91, interní – technologické receptury (např. pro lepidla, nátěrové hmoty), materiálové směrnice

Ceníky a katalogy

Dodavatelská a projektová dokumentace.

4 ODBYTOVÁ FUNKCE

4.1 PLÁNOVÁNÍ PRODEJE

4.1.1 Stanovování obchodní strategie a prodejních cílů

4.1.1.1 Volba trhů

Rozhodování o oslovení nových trhů/segmentů/zákazníků je v kompetenci ředitele obchodního úseku po předchozí konzultaci s vrcholovým vedením podniku. Na úrovni nových zákazníků je tato kompetence po posouzení ředitelem obchodního úseku svěřena určeným pracovníkům oddělení prodeje dle pracovního místa. Kritériem svěřeni této kompetence je význam zákazníka, potenciální objem zakázek a dlouhodobost vztahu.

Podkladem pro rozhodnutí jsou zpracované analýzy nového trhu/segmentu/zákazníka, které připravuje vedoucí oddělení prodeje a vedoucí oddělení marketingu se vstupy ředitelů výrobních divizí (kapacitní a výrobní možnosti) a ředitele finančního úseku (ekonomické propočty obsluhy nového trhu). Kritériem volby nového trhu je hledisko teritoriální (náklady na obsluhu), náročnost potenciálních zakázek (vstupy, zpracování, prodejní a poprodejní služby) a perspektiva dalších obchodů.

Vyhledávání nových trhů/segmentů/zákazníků patří do pracovní náplně vedoucího oddělení marketingu (primárně v rámci marketingových analýz trhu), vedoucího oddělení prodeje (primárně na základě zpráv od pracovníků prodeje) a ředitele obchodního úseku.

4.1.1.2 Vytváření obchodní strategie a cílů prodeje

Základním bodem dlouhodobé obchodní strategie podniku je zvyšování obrátu, rozšiřování počtu zákazníků a velikosti zakázek a expanze na zahraniční trhy. Na vytváření obchodní strategie se podílí vedoucí pracovníci obchodního úseku, kteří jsou přítomni i projednávání návrhu strategického plánu podniku pro příští období. Podniková strategie i obchodní strategie je připravována na tříleté období s klouzavou každoroční úpravou.

Podkladem pro přípravu návrhů obchodní strategie jsou:

- marketingové analýzy trhů – vývoj poptávky, nabídky, módní trendy – barva, tvar, design, materiál, ceny, aktivita konkurentů, vývoj a záměry na dodavatelském trhu)
- analýzy vývoje prodeje a realizovaných cílů obchodní strategie a ročního obchodního plánu za minulé období
- analýzy vývoje nákupů (náklady a vývoj cen, možnosti a dostupnost, omezení) za minulé období a potenciální problémy nákupu pro příští 2-3 roky
- analýzy možnosti nalezení nových trhů

- podklady z ekonomického úseku (vývoj finanční situace podniku, finančních zdrojů pro strategický rozvoj podniku)
- podklady z výrobního úseku (situace ve vývoji a konstrukci, výrobní možnosti zpracování – výrobně - technický stav a technologický potenciál)
- strategické záměry vedení podniku.

Obchodní strategie obsahuje cíle a kroky v oblasti výrobní, sortimentní, cenové, distribuční a komunikační politiky.

Na přípravě návrhů a projednání ročních obchodních plánů se podílejí vedoucí pracovníci obchodního úseku. Podkladem jsou měsíční průběžné zprávy zpracované jednotlivými odděleními obchodního, finančního a personálního úseku a obou výrobních divizí a schválená obchodní strategie. Varianty ročního obchodního plánu tvoří podklad pro návrhy obchodní strategie; z tohoto důvodu je termín odsouhlasení vybraného ročního plánu po odsouhlasení obchodní strategie krátký.

Roční obchodní plán obsahuje (včetně uvedení realizačních a zodpovědných pracovníků):

- **plán prodeje a plánované tržby** v členění: zákazníci, sortiment, země – včetně zdůvodnění a možných ohrožení
- **plán nákupu** v členění: druh, dodavatelé, náklady, příp. kvalitativní parametry, objemy a náhradní dodavatelé – včetně zdůvodnění a možných problémů
- **cíle v oblasti nalezení nových trhů/segmentů** zákazníků a plán aktivit na dosažení cíle dle měsíců: služební cesty, účast na veletrzích, výstavách, kontraktačních výstavách, rozesílání nabídek, hledání v poptávkách, doplňování databází potenciálních zákazníků, aktivity PR pro potenciální zákazníky, plán reklamy v tisku, analýzy trhů, aktivity podpory prodeje ve vlastních prodejnách a prodejnách dealerů
- **cíle v oblasti péče o stávající zákazníky** - plán aktivit a prostředků podpory dealerské sítě, plán přípravy katalogů produktů, plán úprav a kontroly obsahu a vzhledu webové stránky, plán kontroly řešení reklamací, problémů a dotazů zákazníků
- **cíle v oblasti nákupu kromě plánu nákupu**: aktivity spojené s vyhodnocováním stávajících dodavatelů, hledáním nových dodavatelů a jejich hodnocením, plán strategických nákupů vstupů – včetně zdůvodnění, plánu služebních cest, plánu zajištění případných nezávislých ověření kvality vstupů a včetně výpočtu nákladů – v měsíčních rozpisech

- **cíle v oblasti skladování a dopravy** – plán řešení toků vstupů a výstupů do a ze skladů a optimálního využití skladů a dopravních prostředků (v spolupráci s výrobními divizemi); měsíční vývoj nákladů za činnost skladů a dopravy; plán kontroly plnění termínů dodávek dodavatelů a odběru zákazníků s vlastní dopravou.
- další cíle a aktivity související s obsahem obchodní strategie.

Prodejní cíle pro období roku 2007 – 2010 se týkají položek: objemu prodeje a ročního růstu, ziskovosti, velikosti zakázek, strategického významu nových zákazníků, růstu exportu. Tyto cíle jsou v souladu s podnikovou strategií pro nejbližší období od vzniku podniku, tj. zajištění návratnosti vloženého kapitálu.

Prognózy nákupu a prodeje a nákupní a prodejní rozpočty jsou zpracovávány v rámci ročního obchodního plánu s měsíčními upřesněními v podobě operativních plánů. Jsou zpracovány pověřenými pracovníky nákupu a prodeje a předávány vedoucím jednotlivých oddělení a řediteli obchodního úseku prostřednictvím informačního systému. V případě zjištění závažných skutečností budou zprávy projednány vrcholovým vedením. Podkladem pro měsíční plány nákupu a prodeje jsou: stavy zásob surovin, materiálů, rozpracované výroby a hotových výrobků na skladě v podniku a na skladech v podnikových i dealerských prodejnách, stav objednávek a jejich stádium vyřizování, situace v poptávce a nabídce.

Plány prodeje vlastních podnikových prodejen jsou vytvářeny na období jednoho roku. Plány sestavuje ředitel obchodního úseku na základě podkladů z oddělení prodeje, oddělení marketingu a finančního úseku. Plán prodeje prodejen (kromě prvního roku) vychází z těchto údajů:

- a) vývoj tržeb za minulé období
- b) analýza vlivů na vývoj tržeb (poptávka, sortiment, konkurence, rozsah a kvalita služeb a komunikace, cena, podniková a obchodní strategie, kvalita zásobování, otvírací doba)
- c) podniková a obchodní strategie a cíle prodeje pro další období
- d) vývoj poptávky
- e) vývoj faktorů ovlivňujících poptávku (bytová a administrativní výstavba ve spádové oblasti prodejen, nové prodejny konkurence, přesun nákupu nábytku do internetového prostředí)
- f) výše nájemného a dalších poplatků u prodejny v pronajatých prostorech v Praze

Plán pro elektronický prodej je součástí výše uvedeného plánu prodeje podniku.

4.1.1.3 Strategie prodeje

Strategie prodeje je založena na:

- podpoře konkurenční výhody podniku
- intenzivním a extenzivním aktivním vyhledáváním nových zákazníků (strategie geografické a segmentové diverzifikace a strategie diferenciací - produktové)
- péči o stávající zákazníky
- účasti na 2 mezinárodních veletrzích ročně
- účasti na 2-3 kontraktačních výstavách v tuzemsku a v zahraničí ročně
- internetové prodeji – elektronické katalogy pro velkoodběratele, smluvní maloobchodní prodejny a konečné zákazníky.

Podnik využívá kombinaci strategie selektivní a výrobkové specializace u **výběru cílových segmentů**. Při **umístování se** využije strategie cena/kvalita (střední až nižší cena/střední až vyšší kvalita) s akcentem na spolehlivost, odbornost, flexibilitu.

4.2 VÝZKUM TRHU A PROSTŘEDÍ

Výzkumem trhu a prostředí se apriori zabývá oddělení marketingu obchodního úseku. Ve vymezených oblastech se sběrem a analýzou dat a informací o trhu a prostředí zabývají také pracovníci jiných úseků a oddělení – například oddělení vývoje výrobních divizí, nákupu, obchodní logistiky, finančního úseku, (resp. i personální úsek). V dále uvedených oblastech útvary při průzkumech spolupracují.

Vedoucí oddělení marketingu poskytuje vrcholovému vedení **zprávy o vývoji domácího a světového trhu** s nábytkem v měsíční periodicitě. Zprávy obsahují trendy v poptávce, nabídce, informace o konkurenci.

V rámci výzkumu trhu a prostředí probíhají tyto činnosti:

- **výzkum (průzkumy) kupních zvyklostí** – průzkumy vývoje frekvence koupě nábytku dle druhu a typu, průzkumy vývoje místa, času a objemu nákupů, průzkum motivačních faktorů, průzkumy kupního rozhodování, průzkumy nákupních úmyslů, průzkum preferencí designu, barev, materiálů a kombinace materiálů a barev – marketingové oddělení a oddělení prodeje
- **průzkum spokojenosti** zákazníků a dodavatelů – oddělení prodeje

- **výrobní výzkum** – ve spolupráci s výrobními divizemi – pracovníky oddělení vývoje - marketingové oddělení má na starosti a) průzkum nových trendů v materiálech, barvách, designu, kombinacích materiálů, tvarů, velikostech, skladebních prvcích; b) testování nových výrobků – ve spolupráci s oddělením prodeje analýza prodejnosti, dotazování prodejců, zákazníků, sledování prodeje konkurenčních výrobků, primární testování nových výrobků je prováděno na veletrzích, a kontraktačních výstavách v tuzemsku a zahraničí 2-4krát do roka prostřednictvím prodejnosti nových výrobků a neformálním nestrukturovaným dotazováním. Základními testy jsou test dojemový a test srovnání s konkurenčními výrobky; c) výrobní výzkum – ve spolupráci s oddělením prodeje – sledování a vyhodnocování trendů prodeje, vliv použitých nástrojů stimulace poptávky dle jednotlivých trhů a segmentů. Oddělení vývoje a konstrukce sleduje, analyzuje a poskytuje stejné informace o nových technologiích, materiálech... pro společné konzultace v otázce inovací nabídky. Výstupy z analýz a průběžných konzultací mezi odděleními jsou poskytovány v podobě zpráv ředitelů obchodního úseku a výrobních divizí ke konci každého měsíce.
- **výzkum cen** – ve spolupráci s oddělením prodeje – pracovníci oddělení marketingu sbírají informace o cenách a cenových akcích u jednotlivých druhů a typů nábytku konkurence na domácím a zahraničním trhu. Informačními zdroji jsou: internet, katalogy konkurence, veletrhy a výstavy, informace od zákazníků. Výzkum cen je realizován kontinuálně s měsíčním výstupem v podobě zprávy, jež je zahrnuta do zprávy pro vrcholové vedení. Oddělení prodeje předává oddělení marketingu informace o cenách z katalogů konkurence a od prodejců (ve strukturované podobě – speciální formuláře).

U **cen nových výrobků** určených pro maloobchodní prodejny je prováděn Stoetzlův test cenového prahu se záznamem do speciálního formuláře. U **cenových slev – akcích** v maloobchodních prodejnách oddělení marketingu poskytuje pouze poradenskou roli v otázce stanovení přiměřené slevy oddělení prodeje.

Výsledky cenového výzkumu slouží jako informace pro formulaci **cenové politiky podniku**.

- **výzkum distribuce** – pracovníci oddělení marketingu zpracovávají a analyzují tyto data a informace: výkony distribučních článků – dealerů, zprostředkovatelů, vlastních prodejen, pokrytí trhů a průzkum potenciálu pokrytí, analýzy zahraničních trhů a možnosti distribučních článků. Kromě sekundárních informací jsou informačními zdroji zprávy o prodeji a informace od distribučních článků z oddělení prodeje (včetně vyhodnocení práce prodejců), zprávy o dopravě od vedoucího oddělení obchodní logistiky, zakoupené studie agentury Czechtrade. Základní metodou je metoda „9 C“

- **propagační výzkum:** kontinuálně jsou pracovníkem marketingu – asistentem marketingové komunikace sledovány tyto ukazatele: relace nákladů na komunikaci v členění a účinků/dosažených cílů; návštěvnost stánku/prezentace na veletrhu a výstavě, ukazatel tržby/výše kontraktu/náklady na účast/prezentaci na veletrhu/výstavě; hodnocení katalogů zákazníky (specifický formulář). 2-krát ročně je prováděn průzkum image u jednotlivých skupin zákazníků spolu s průzkumem spokojenosti – ve spolupráci s oddělením prodeje – dle specifického formuláře.
- **analýza odvětví v členění: nákup a prodej:**
 - ukazatele makroprostředí – zejména u zahraničních trhů: daňové zatížení – nákup, prodej, doprava, zpětná logistika, legislativní omezení, ekologické restriktce a požadavky (barvy, laky, pojiva, likvidace odpadu, eko-značky), politické rizika (stávky – kamionová doprava), pracovní doba a omezení práce (řidiči, montáž), dopravní infrastruktura a oficiální náklady na dopravu, urbanizace a koncentrace sídel, výstavba, podpora výstavby, velikost obytné a kancelářské plochy, rozvoj turistiky, měna a použití měny, vývoj kurzů, platební rizika, technologie zpracování nábytku, sociální ukazatele a kulturní vlivy
 - analýzy konkurence (použitím techniky analýzy strategických skupin dle vícenásobného srovnání kritérií: cena, kvalita, šíře a hloubka sortimentu, velikost zákazníků, typ zákazníků, pozice u zákazníků – cena, kvalita, image, nabídka, rozsah služeb)
 - analýzy dodavatelských trhů a dodavatelů (šíře sortimentu, dodací podmínky, vzdálenost, kvalita, služby s využitím rastru „marketingový nákupní mix“ – marketingové oddělení ve spolupráci s oddělením nákupu
 - analýzy odvětví jako celku (bariéry vstupu, konkurenční rivalita) dle Porterova modelu 5 konkurenčních sil – podklady se předávají oddělení strategického rozvoje.

Informace z jednotlivých oblastí výzkumů jsou použity v úpravách informací o stávajících a potenciálních segmentech a pro aktivity v oblasti umístování na trhu.

Segmentačními kritérii jsou:

Obecně – geografické hledisko, velikost a typ zákazníka – konečný spotřebitel, maloobchodník, velkoobchodník, státní organizace, soukromý podnik.

- a) pro velkoobjemové sériové zakázky velkých nadnárodních společností, obchodních řetězců a smluvní výrobu:

- geografická poloha distribučních skladů/center zákazníků
 - objem zakázek (minimální versus maximální množství)
 - lhůty plnění zakázek
 - požadované výhody v rámci obchodních podmínek
 - náročnost výrobku na vstupy (specifičnost materiálů a opracování)
- b) pro sériovou výrobu určenou menším odběratelům (maloobchodní prodejny v tuzemsku a zahraničí, koncoví spotřebitelé nakupující v e-prodejně):
- demografické kritéria (počet a hustota obyvatel, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, příjem, kupní síla...)
 - geografická kritéria (velikost a význam sídla, hustota osídlení)
 - ekonomická kritéria (nová výstavba, výše příjmů)
 - módnost.
- c) pro zakázkovou výrobu – velcí zákazníci (například veřejné zakázky):
- specifičnost zakázek
 - objem zakázek
 - finanční záruky.

Pro případné další segmenty zákazníku jsou využívány vhodné kritéria pro daný segment. Segmentace je prováděna na základě sekundárních informací (statistiky, články v tisku, odborné prognózy), primárních informací (databáze pracovníků oddělení prodeje), vlastních marketingových průzkumů (dotazování v podnikových prodejnách, stávajících zákazníků)

4.3 NÁSTROJE PRODEJNÍ POLITIKY

4.3.1 Výrobová politika

4.3.1.1 Určování sortimentu a výrobové inovace

Rozhodování o zařazení nebo vyřazení výrobku nebo výrobové sady, resp. služby z nabídky je v kompetenci vrcholového managementu. Nové produkty jsou součástí každoročně upravované strategie podniku v její relevantní části (výrobní, obchodní, investiční, finanční...). Podklady pro rozhodnutí připravují ředitelé jednotlivých úseků. Podklady obsahují: návrh konkrétního výrobku/služby, zdůvodnění pro zařazení/vyřazení – přání

zákazníka, vývoj poptávky na trzích, vývoj nákladů vstupů a zpracování, možnosti výroby a obslužení trhů, ekonomické propočty.

Analýza a vyhodnocování zájmu o produkty a možností podniku je součástí pracovní náplně oddělení marketingu, oddělení prodeje a oddělení vývoje. Finanční ukazatele prodejnosti a jejich vývoj zpracovává s měsíční periodicitou finanční úsek. Základními informacemi jsou finanční položky prodej a zisk za jednotlivé druhy výrobků, jednotlivé segmenty a jednotlivé trhy. Analýzy jsou dostupné vybraným pracovníkům výše uvedených oddělení v informačním systému. Asistenti marketingu pro domácí a zahraniční trh konzultují **návrhy o rozšíření, prodloužení a prohloubení** nebo naopak **zmenšení výrobního mixu** s vedoucím oddělení marketingu a pracovníky vývoje. Ke konzultacím dochází prostřednictvím obousměrné iniciativy – při zjištění důležitých signálů z trhu, resp. při vzniku nového nápadu. Záznam a výsledky každé formální konzultace jsou zaznamenávány ve speciálním formuláři. O významu konzultace rozhodují **vedoucí obou oddělení**.

Pracovníci oddělení marketingu spolupracují taktéž na **budování značek** pro sériové zakázky nadnárodních společností v případě projeveného zájmu ze strany těchto společností. Pro ostatní výrobky se pro období tří let od vzniku podniku nepředpokládá se specifickou péčí o značky výrobků. Alternativně se ale doporučuje zajímat se o **soutěž Český design** anebo Česká kvalita. Za vyhledávání informací, zpracování a předložení vrcholovému vedení je zodpovědný vedoucí oddělení marketingu každoročně. V případě souhlasu vedení podniku jsou za přihlášku do soutěží zodpovědní příslušný vedoucí oddělení – vedoucí oddělení vývoje za Český design, vedoucí oddělení řízení jakosti za Českou kvalitu, případně další pověření pracovníci za další soutěže.

Pracovníci oddělení marketingu (rozhodovací pravomoc má vedení podniku), oddělení vývoje a oddělení prodeje se podílí taktéž na **tvorbě názvů nových výrobků**. Variantní názvy informace z procesu rozhodování jsou evidované ve speciálním formuláři. Pracovníci z těchto oddělení po výzvě (v informačním systému) předloží ve stanovené lhůtě návrhy nových názvů se stručným popisem důvodu návrhu. Pracovníci marketingového oddělení a oddělení prodeje v měsíční lhůtě zpracují analýzu trhů (vhodnost, možnost názvu, právní ochrana názvu). Podklady ze zpracovaných zpráv předloží vedoucí oddělení vrcholovému vedení v písemné podobě. Katalogová čísla jsou generována informačním systémem. Zodpovědnost má vedoucí oddělení IT technického úseku.

Výrobní strategie jsou odlišné pro jednotlivé segmenty a trhy. Výrobní strategií pro zahraniční a nadnárodní zákazníky je strategie regionální adaptace materiálu, designu, barev pro mezinárodní trhy a strategie různých verzí produktů pro jednotlivé zákazníky. Pro maloobchodní prodej v tuzemsku je vyhodnocován životní cyklus jednotlivých výrobků a podle výsledků navrhována konkrétní strategie.

Výrobky produktu jsou označovány značkami vlastními a na základě smluv se zákazníky i značkami obchodními.

4.3.1.2 Řízení reklamací

Otázky jakosti jsou předmětem smluv se zákazníky a na jejich určování se podílí pověření pracovníci oddělení prodeje a podnikový právník. Kontrolou jakosti výstupů (v rámci procesů skladování, expedice, vlastní dopravy) jsou pověřeni vedoucí skladu hotových výrobků a jeho zástupce, administrátoři dopravy s přímou zodpovědností vedoucího oddělení obchodní logistiky. Postupy kontroly jsou konzultovány (a prověřovány) s oddělením řízení jakosti.

Pro maloobchodní trh včetně elektronického obchodu jsou podmínky uplatnění reklamací upraveny v reklamačním řádu, který je součástí každé uzavřené kupní smlouvy. Reklamační řád je zpracován v souladu s legislativními požadavky právního řádu České republiky. Za sledování vývoje legislativy v otázkách zodpovědnosti za vady zboží a práv zákazníků je zodpovědný podnikový právník. Za doplnění, resp. opravu údajů v reklamačním řádu v kupních smlouvách a v obchodních podmínkách na webových stránkách je zodpovědný ředitel obchodního úseku.

Pro ostatní zákazníky jsou podmínky uplatnění reklamací upraveny v obchodních smlouvách individuálně. Formuláře reklamačních protokolů, reklamačního záznamu, záznamu ze šetření reklamací, resp. jiných formulářů pro reklamační řízení je zpracováván podnikovým právníkem. Zodpovědnou osobou za příjem a řešení reklamace jsou pracovníci prodeje za jednotlivé trhy a segmenty. Jejich povinností je zpracovávat zprávu o reklamacích s měsíční periodicitou, která je prostřednictvím informačního systému odevzdávána vedoucímu oddělení prodeje. Vedoucí oddělení prodeje zpracovává **analýzu vývoje reklamací** dle druhu výrobku a druhu vady a v hodnotovém vyjádření dvakrát ročně a odevzdává řediteli obchodního úseku.

Vyřizování reklamací je závislé od místa vzniku vady. Pracovníci prodeje mají v případě jasných nároků pravomoc vyřídit reklamaci přímo s útvarem vzniku vady, resp. s finančním úsekem v případě finanční náhrady škody anebo vrácení zaplacené ceny. Informačními vstupy jsou obchodní a kupní smlouvy a evidence prodeje v informačním systému. Informace o průchodu vyřizování reklamace jsou vkládány do informačního systému použitím EAN kódu výrobku. V případě nejasností je případ konzultován s vedoucím oddělení prodeje, který je přes vedoucí dalších oddělení za řešení zodpovědný.

Reklamace jsou evidovány v Knize reklamací v informačním systému a písemné podobě. Záznamy jsou prováděny ihned po obdržení reklamace jednotlivými pracovníky prodeje. Knihu reklamací kontroluje jednou týdně vedoucí oddělení prodeje. V případě jeho nepřítomnosti má tuto pravomoc vedoucí oddělení obchodní logistiky.

Vrácenky jsou fyzicky přebírány a evidovány v informačním systému pracovníky skladu hotových výrobků. Za řádné převzetí a podepsání dokladů, jako i posouzení o dalším zpětném pohybu vrácenek je zodpovědný vedoucí tohoto skladu, resp. pověřený zástupce.

4.3.1.3 Služby zákazníkům

Součástí jednotlivých uzavřených obchodních smluv a kupních smluv s koncovými spotřebiteli vlastních a vybraných dealerských prodejen, jakož i e-prodejny je poskytování určitých služeb. Pro maloobchodní zákazníky standardní produkce to znamená omezenou nabídku služeb – doprava, montáž a instalace nábytku, konzultace při návrhu rozmístění nábytku osobně (v maloobchodních prodejnách) i prostřednictvím e-mailové pošty (po zaslání plánek v elektronické podobě) Za konzultaci při rozmístění návrhů prostřednictvím e-mailu jsou odpovědní pracovníci prodeje určeni pro tuto službu vedoucím oddělení prodeje dle vytíženosti. Doprava, montáž a instalace je nabízena za úhradu.

Doprava konečným spotřebitelům je realizována podle smluv s dealerskými prodejny, resp. zákazníkům vlastních prodejen vlastním vozovým parkem a řidiči podniku. Termíny rozvozu jsou domlouvány pracovníky prodejen a vedoucím, resp. asistentem vedoucího oddělení obchodní logistiky telefonicky. V případě odběru výrobků přímo z prodejen je požadovaná doprava řešena externími dopravci a tato služba je v kompetenci vedoucích prodejen. Oba dva pracovníci oddělení obchodní logistiky pracují s informačním systémem a plánem dopravy po celou otevírací dobu prodejen (vybraných dealerských i vlastních), tak, aby jednotlivé rozvozy mohly být ověřeny a zadány do informačního systému a přeneseny do faktur pro zákazníky. V případě překročení rozvozní kapacity jsou využívány smluvní dopravci. Termín rozvozu bude dohodnutý se zákazníky nejpozději do 24 hodin následujícího dne po vystavení faktury.

Ceny za služby jsou kalkulovány v rámci procesu návrhu ceny za účasti oddělení pracovníků prodeje a výroby; u dopravy za účasti vedoucího a pracovníků oddělení prodeje a vedoucího oddělení obchodní logistiky. Za zveřejňování údajů je zodpovědný vedoucí oddělení prodeje.

Služby jiným segmentům zákazníků jsou smlouvány a kalkulovány v individuálních obchodních smlouvách.

Rámcově podnik nabízí 3-letou záruku na všechny produkty, montáž a instalaci a 5-letý pozáruční servis. Případné prodloužení těchto lhůt, rozšíření či zúžení poskytované záruky a služeb je v rozhodovací pravomoci vrcholového vedení a je obsaženo v obchodní strategii a podnikové strategii.

4.3.2 Komunikační politika

Cílem komunikační politiky je podpořit dosažení cílů v podnikové strategii pro počáteční období po založení podniku (návrátlost vloženého kapitálu) a vytvoření základny pro další expanzi. Nábytkářské odvětví vyžaduje vysoce aktivní přístup k prodeji s velkou převahou intenzivního osobního prodeje, doplněného vybranými nástroji marketingové komunikace v menší či větší míře.

V podniku jsou využívány všechny nástroje komunikační politiky v rozsahu a obsahu vhodném pro dané odvětví a trhy. Komunikační politika v prvních třech letech od zahájení

činnosti je postavena na strategii tlaku s cílem vybudovat širší a intenzivnější povědomí o existenci podniku a nabídce na domácím trhu a v zahraničí a obecné povědomí na zahraničních trzích.

V prvním roce činnosti je jádrem komunikační politiky osobní prodej doplněný tiskovou reklamou v odborných časopisech a reklamou v podobě webové stránky, reklamou (katalogy, letáky), podporou prodeje (slevy) a osobním prodejem v podnikových prodejnách, přímý marketing – zasílání katalogů a nabídky potenciálním zákazníkům, podpora prodeje zprostředkovatelských článků distribuce (výhodné dodací podmínky, dárky, slevy na výrobky). Doplněkem jsou vizitky, drobné dárky, materiály pro korespondenci a další nosiče podnikového loga. Dále výrazný zápis v celorepublikových Zlatých stránkách (v ČR a v zahraničí), indexace ve vybraných vyhledávacích Google, Seznam a Atlas.

V druhém roce budou tyto nástroje doplněny o účast na výstavách a veletrzích a kontraktačních výstavách, neplacené články v tisku – odborném i všeobecném či specializovaném, lobbying (slavnostní večírky s významnými zákazníky ze státní sféry), podporou prodeje elektronického obchodu B2B i B2C (slevy, akce 2 za 1, slevy za komplementární výrobky).

Ve třetím roce budou využívány všechny uvedené nástroje a aktivity. Větší pozornost by měly mít komunikační nástroje zaměřené na podporu loajality dealerské sítě a stávajících/stálých zákazníků a expanze na nové trhy. Ve třetím roce se doporučuje v rámci podpory budování značky účast v soutěžích (Česká kvalita) nebo získání speciální značky.

V prvních třech letech se nepředpokládá vyšší zapojení sponzoringu. Po zvážení vrcholovým managementem bude vhodné přispět na vybrané akce (například ekologie) menšího charakteru (lokální záběr).

Na tvorbě **komunikační strategie a komunikační politiky** se podílí vedoucí oddělení marketingu, asistent pro marketingovou komunikaci s podporou dalších asistentů marketingu (analýzy, informace). Rozhodující pravomoc při schvalování strategických cílů a plánů má vrcholové vedení po projednání s ředitelem obchodního úseku. Komunikační strategie a komunikační plány tvoří nedílnou součást obchodní strategie a obchodních plánů/plánů prodeje.

Metodami tvorby komunikačních rozpočtů jsou: metoda cíl a úkol (indexace v internetových vyhledávacích, veletrhy a výstavy, podpora prodeje) a metoda možností u dalších nástrojů. Rozpočet je součástí ročních plánů prodeje a nákupu, resp. ročních podnikových plánů. Rozpočet připravuje vedoucí oddělení marketingu.

Komunikační plán obsahuje vedle stanovených cílů pro každý rok: rozpis akcí a aktivit dle měsíců, jejich konkrétní obsah, případně místo konání, média a nosiče, případně frekvenci, předpokládané náklady, termíny plnění, zúčastněné osoby a zodpovědnou osobu. U každé akce je uvedeno taktéž zdůvodnění a kritérium/způsob zhodnocení účinnosti.

Komunikační plán je zpracováván vedoucím oddělení marketingu s asistentem pro marketingovou komunikaci (s informačními a poradními vstupy asistentů marketingu, pracovníků oddělení prodeje, vedoucího oddělení nákupu, obchodní logistiky, resp. dalšími zodpovědnými pracovníky). Iniciování informačních a poradenských vstupů je svěřeno vedoucímu oddělení marketingu.

4.3.2.1 Reklama

Strategii sdělení, formát reklamy, výběr apelu pro konkrétní cíl, reklamu v daném médiu, nosiči a termínu dle komunikačního plánu vytváří (s případnou konzultací s vedoucím oddělení marketingu a asistenty marketingu pro tuzemsko a export, resp. dalšími útvary) asistent pro marketingovou komunikaci. Návrhy předkládá vedoucímu marketingového oddělení ke schválení. Variantní návrhy jsou zpracované dle termínů v komunikačním plánu.

Návrhy reklamy nebudou předběžně testovány. Po schválení návrhu asistent pro marketingovou komunikaci zadává výrobu reklamy externí reklamní agentuře. Termíny v komunikačním plánu jsou určeny tak, aby bylo možné provést výběrové řízení. V průběhu a po realizaci akce provede asistent marketingové komunikace zhodnocení efektivnosti. Zprávu předá do jednoho týdne po skončení akce (resp. termínu dle marketingového plánu) vedoucímu marketingového oddělení. Vybranými kritérii hodnocení efektivnosti jsou: zvýšení povědomí v % za dvě následující období, prodej v určitém segmentu v období vystavení reklamy (v Kč jako hrubé tržby).

Za obsah a design webové stránky je zodpovědný vedoucí marketingového oddělení spolupracující s vedoucím oddělení IT. Připomínky a náměty ohledně webové stránky analyzuje a zpracovává do zpráv pro vedoucího marketingového oddělení asistent pro marketingovou komunikaci.

Vyhodnocování úspěšnosti indexace v internetových vyhledávacích a databázích výrobců v ČR a v zahraničí je realizováno jednou ročně – zprávu připravuje na základě podkladů a analýz asistenta marketingu pro marketingovou komunikaci vedoucí oddělení marketingu. Kritériem hodnocení je cena a náklady spojené s indexací, počet získaných kontaktů (dotazování zákazníků), počet, druh a velikost objednávek.

4.3.2.2 Podpora prodeje

Pro organizaci akcí v rámci podpory prodeje platí stejné podmínky jako u reklamy s těmito výjimkami:

- a) do přípravy akcí podpory prodeje se aktivně zapojují pracovníci oddělení prodeje pro jednotlivé segmenty a trhy, kteří zpracovávají vstupní informace pro přípravu akcí (informace od distribučních článků a jejich zákaznících) o preferencích, činnosti konkurence, vývoji prodeje a potřebě stimulace poptávky).
- b) návrhy akcí podpory jsou konzultovány s finančním úsekem, který zpracuje finanční zhodnocení jednotlivých návrhů. V případě akcí 2 za 1 u e-prodeje je nutné konzultovat

plán výroby a termín návrhů s odděleními plánování a přípravy výroby. Za jednání s oběma útvary a realizaci jednání v tomto bodě je zodpovědný vedoucí oddělení marketingu. V případě sporů zodpovědnost přechází na ředitele obchodního úseku.

4.3.2.3 Osobní prodej

Pracovníci oddělení prodeje mají v pracovní náplni aktivní vyhledávání potenciálních zákazníků a udržování vztahů se stávajícími zákazníky. Komunikace a udržování vztahu se strategicky významnými zákazníky a se zákazníky v rámci smluvní výroby nad rámec operativních úkolů prodeje je v kompetenci ředitele obchodního úseku, případně pověřeného vedoucího oddělení prodeje.

O výběru konkrétního veletrhu, výstavy nebo kontraktační výstavy v tuzemsku a v zahraničí rozhoduje vrcholové vedení podniku. Akce a termíny, účast, návrhy jsou součástí obchodního ročního plánu. Na tvorbě koncepce účasti se podílí vedoucí oddělení marketingu, asistent pro marketingovou komunikaci, vedoucí oddělení vývoje (návrh stánku) s případnými vstupy ředitelů výrobních divizí (nový nábytek, instalace a montáž nábytku) a ředitele finančního úseku (rozpočet), resp. jimi pověřenými pracovníky.

Na realizaci účasti a hodnocení se podílí dále uvedené funkce následovně:

- rezervace, objednání expozice, objednání ubytování a doprovodných služeb – pracovník oddělení prodeje dle rozhodnutí vedoucího oddělení. Kontrola a odpovědnost – vedoucí oddělení prodeje
- informace a požadavek na činnosti oddělení nákupu, výrobním divizím a finančnímu úseku – vedoucí oddělení prodeje
- doprava expozice, postavení stánku, demontáž – pracovníci oddělení výroby a řidiči
- péče o expozici, jednání se zákazníky, doprovodné programy, průzkumy – účastníci veletrhu – pracovníci oddělení marketingu, oddělení prodeje a oddělení výroby
- analýza nákladů a výnosů – vedoucí oddělení prodeje a oddělení controllingu
- analýza efektivnosti expozice – vedoucí oddělení prodeje
- kalkulace a fakturace účasti – finanční úsek na základě podkladů předaných pověřeným pracovníkem prodeje (kontrola – vedoucí oddělení prodeje).

Efektivnost účasti je hodnocena pomocí těchto ukazatelů:

- a) počet kolemjdoucích a počet návštěvníků expozice

- b) počet a kvalita (uzavření kontraktu, předání kontaktních údajů + další ukazatele dle posouzení vedoucím oddělení prodeje....) osobních kontaktů
- c) koeficient účasti (hodnota kontaktů z účasti/celkové náklady na účast)
- d) náklady na pracovníka expozice (náklady expozice/počet zúčastněných) + lze porovnat s výší kontraktu.

4.3.2.4 Přímý marketing

Hlavním nástrojem přímého marketingu je katalogový prodej. Na vyhledávání potenciálních zákazníků se podílí pracovníci oddělení prodeje dle jednotlivých trhů a segmentů, kteří jedenkrát měsíčně zpracovávají zprávu o výsledcích, která obsahuje informace o nových potenciálních zákaznících a aktivitách spojených s jejich oslovením. Souhlas s oslovením nových zákazníků je v kompetenci vedoucího oddělení prodeje. V případě významných zákazníků tento krok konzultuje vedoucí oddělení prodeje s ředitelem obchodního úseku.

Potenciální zákazníci jsou vyhledáváni prostřednictvím internetu, na veletrzích a výstavách, na základě informací Czechtradu a Czechinvestu. Evidence informací o zákaznících je zaznamenávána do speciální databáze potenciálních zákazníků v informačním systému včetně veškerých aktivit spojených s jejich oslovením.

Vybraným zákazníkům jsou zasílány pracovníky oddělení prodeje nabídky s průvodním dopisem a nabídkové katalogy. V případě zájmu je podána informace vedoucímu oddělení prodeje, který rozhodne o dalším konkrétním postupu, lidech a termínech dalšího jednání.

Za komunikaci se zákazníkem v rámci **katalogové elektronické maloobchodní prodejny** je zodpovědný vybraný pracovník oddělení prodeje. V jeho pracovní náplni je sledování a kontrola objednávky, zodpovězení dotazů zákazníka, pomoc při objednávání a řešení problémů a reklamací. Pracovník je taktéž zodpovědný za sledování pohybu vyřizování objednávky v podniku (tedy i komunikace s jinými útvary v podniku) až po evidenci převzetí expedovaného zboží, resp. převzetí služby zákazníkem. Veškeré informace jsou evidovány tímto pracovníkem v informačním systému. Za kontrolu práce je zodpovědný vedoucí oddělení prodeje. V případě problémů v komunikaci s jinými útvary je tento pracovník povinen obrátit se na vedoucího oddělení prodeje. Pracovník měsíčně vyhodnocuje efektivnost e-prodeje prostřednictvím ukazatelů: počet objednávek, výše objednávek, druh objednaného sortimentu, destinace, druh objednaných služeb, reklamace. Zpráva je předávána vedoucímu oddělení prodeje a evidována v informačním systému.

4.3.2.5 Public Relations

Kromě platnosti doporučení v bodě Reklama je Public Relations realizováno dále takto:

- tiskové zprávy o aktivitách podniku – připravuje je asistent marketingové komunikace spolu s asistentem generálního ředitele, resp. asistentů ředitelů úseků, případně oddělení. Neformální souhlas vydávají přímí nadřízení těchto asistentů.

Kontrolu obsahu zpráv provádí vedoucí oddělení marketingu, případně přímí nadřízení asistentů dle závažnosti obsahu a motivaci. Po odsouhlasení je v pracovní náplni asistenta pro marketingovou komunikaci péče o realizaci, tj. oslovení vybraného média a nosiče a zadání zprávy do informačního systému pro její zveřejnění na webové stránce

- o aktivitách sponzoringu rozhoduje buď na základě vlastní iniciativy anebo iniciativy ředitelů úseků (případně vedoucího oddělení marketingu) vrcholový management podniku. Souhlas s uvolnění finanční částky, resp. věcného daru je realizován po předložení zpracovaného návrhu (asistent pro marketingovou komunikaci) a zprávy finančního úseku o finanční situaci podniku
- sledování a vyhodnocování zpráv o podniku v tuzemsku i na trzích, na kterých bude podnik aktivní, je v pracovní náplni asistenta pro marketingovou komunikaci. V případě negativních zpráv je taktéž povinen neodkladně informovat vedoucího oddělení marketingu, který po vyhodnocení přednese zprávu asistentovi generálního ředitele.
- otázky lobbyingu jsou v plné kompetenci vrcholového vedení – dle obsahu, rozsahu, cíle a objektu lobbyingu se na akcích přípravě a realizaci podílí taktéž určení pracovníci obchodního úseku v předem vymezených bodech, které stanoví ředitel úseku po domluvě s vrcholovým vedením a ředitelé dalších úseků. Zákaznický orientovaný lobbying je v tomto odvětví citlivou záležitostí. Doporučuje se oslovit profesionální lobbyistickou agenturu.

Na **přípravě katalogů výrobků** spolupracují pracovníci oddělení marketingu spolu s pracovníky oddělení vývoje výrobních divizí. Katalogy výrobků jsou zpracovávány v měsíční lhůtě v březnu každého roku. Fotografie budou pořízeny profesionálními fotografy (výběr zajistí vedoucí marketingového oddělení), textovou část obě zmíněná oddělení, sestavení designu je úkolem pracovníků oddělení marketingu, posouzení celkového designu je v kompetenci vrcholového vedení podniku (návrhy katalogů předkládá vedoucí oddělení marketingu), jazykové verze katalogů jsou realizovány smluvními externími překladateli (zajistí vedoucí oddělení marketingu). Tisk návrhů i definitivních podob je realizován smluvní tiskárnou (zajistí vedoucí oddělení marketingu). Elektronickou verzi katalogů má na starosti web master podniku (pracovník oddělení IT), zodpovědnost za kvalitu má vedoucí oddělení marketingu. Distribuce katalogů zákazníkům je realizována prostřednictvím oddělení prodeje. Katalogy jsou skladovány v příručním skladu sekretariátu obchodního úseku.

Katalogy výrobků budou zpracovány v sedmi jazykových verzích a v několika verzích kompletní nabídka, nabídka dle druhů (kancelářský, čalouněný...). Za výběr, sledování plnění smlouvy a kontrolu výstupů je zodpovědný ředitel obchodního úseku. Uzavření smlouvy s agenturou je v kompetenci podnikového právníka.

4.3.2.6 Komunikace v maloobchodních prodejnách

Na tvorbě image a vzhledu vlastních prodejen a na komunikaci ve smluvních dealerských prodejnách se podílí asistent oddělení marketingu pro marketingovou komunikaci, pracovníci pro dealerskou síť s maloobchodními prodejnami, vedoucí vlastních prodejen a pracovníci oddělení vývoje. Návrhy schvaluje ředitel obchodního úseku, který je předkládá na další posouzení vrcholovému vedení.

Úpravy vzhledu prodejen a rozmístění vystavovaného nábytku ve vlastních prodejnách jsou součástí ročního obchodního (a komunikačního) plánu. Součástí návrhů a posléze i obchodního plánu jsou požadavky na investice v prodejnách. K úpravám bude docházet 4x do roka vzhledem k ročnímu období. Úpravu provádí pracovníci výroby.

Návrh dekoračních prostředků (obrázky, popisky, fotografie, stojany a podobně) zpracovává externí reklamní agentura. Proces výběru a další aktivity včetně odpovědnosti viz body 4.3.2.1 a 4.3.2.5.

Hodnocení komunikace v prodejnách je realizováno dvakrát ročně (v termínech dle obchodního plánu) prostřednictvím dotazování zákazníků (dotazník a osobní dotazování vedoucích prodejen se záznamem do připraveného formuláře). Vyhodnocování dotazování je v kompetenci pracovníků prodeje – dealerská síť. Zpráva je předávána vedoucímu oddělení prodeje a po zpracování dále předána řediteli obchodního úseku.

Požadavky na nákup dekoračních předmětů jsou zpracovávány asistentem pro marketingovou komunikaci a předávány prostřednictvím vedoucího oddělení marketingu řediteli obchodního úseku. V případě operativních požadavků budou tyto požadavky po posouzení ředitelem obchodního úseku předány vedoucímu oddělení nákupu k vyřízení.

4.3.3 Distribuční politika

4.3.3.1 Rozhodování o tvorbě distribučních cest

Vzhledem k charakteru trhu jsou v podniku využívány všechny úrovně marketingových cest od přímé (nulté) – podnik – spotřebitel (v případě elektronického maloobchodu) až po třetí úroveň (podnik – zprostředkovatel – velkoobchod – maloobchod – spotřebitel).

Rozhodování o zapojení konkrétního článku do distribučního kanálu je v kompetenci vrcholového vedení podniku a součástí podnikové a obchodní strategie a rozhodnutí součástí ročního obchodního plánu. Podkladem pro rozhodnutí je analýza stávající distribuční sítě, vyhodnocení silných a slabých stránek, analýza efektivnosti stávající distribuční sítě, analýza distribuce konkurence, analýza vývoje poptávky v otázce distribuce a analýza možností podniku v souvisejících otázkách distribuce (výroba, finanční možnosti, personální aspekty). Analýzy a návrhy plynoucí z analýz připravují jednotliví ředitelé úseků.

Kritérii posuzování návrhů distribuce jsou:

- náklady, zisk – tj. i možnosti marží v dalších člancích řetězce (hledisko konečné ceny), riziko, schopnosti a kompetence (spolehlivost, geografické pokrytí, pružnost reakce na požadavky zákazníků, šíře služeb), hledisko kontroly, náročnost na znalosti a kompetence a možnosti distribučních článků (například logistické zázemí), nároky na a možnosti motivování a charakteristika zákazníků distribučních článků.

4.3.3.2 Řízení distribuce

Distribuce v oblasti prodeje hotových výrobků a služeb je obsahem pracovní náplně pracovníků oddělení prodeje obchodního úseku s hierarchií odpovědnosti: pracovník prodeje – vedoucí oddělení prodeje – ředitel obchodního úseku.

Distribuce je řízena následovným způsobem:

Oddělení prodeje je rozděleno podle určitých segmentů a geografického rozdělení trhů. **Export standardní nabídky** a v rámci něho realizace operativních činností je v kompetenci tří pracovníků. Hlediskem rozdělení práce bude geografické hledisko a pracovní vytížení. **Sledováním a operativním vyřizováním** (předávání informací vedoucímu oddělení prodeje, kontaktování pracovníků z oddělení vývoje a konstrukce, kalkulací apod. až po předání zakázky zákazníkovi a řešení reklamací a sledování dalších poptávek od stávajících zákazníků) **veřejných zakázek** jsou pověřeni dva pracovníci projektových zakázek. **Operativou** (tj. sledování plnění smluv, řešení sporů, problémů, požadavků a dotazů nad rámec smluv, fakturací, řešení expedice...) **smluvních zakázek** pro tuzemské i zahraniční zákazníky jsou pověřeni dva pracovníci (podle potřeby více pracovníků).

Operativní řízení dealerské sítě je rozděleno takto: 3 pracovníci pro tuzemsko a Slovensko a 3 pracovníci pro zahraničí mimo slovenský trh v rozdělení – a) smluvní dealeři – maloobchodní prodejny (prodej standardní nabídky i zprostředkování zakázkové výroby konečným spotřebitelům i firmám včetně zprostředkování velkých atypických zakázek); b) řízení dealerů pro přímý prodej; řízení velkoobchodních článků a regionálních agentů dle geografického hlediska (výhradní zastoupení pro určitý region) a druhového hlediska, případně smíšeně.

Operativní řízení **vlastních podnikových prodejen** je v kompetenci vedoucích prodejen, kteří jsou přímo odpovědní vedoucímu oddělení prodeje.

Operativním řízení **elektronické prodejny** konečným zákazníkům se zabývá jeden pracovník oddělení prodeje přímo podřízený vedoucímu oddělení prodeje.

Podle vývoje prodeje navrhuje ředitel oddělení prodeje řediteli obchodního úseku požadavek na přijetí nových zaměstnanců pro vybrané pracovní místo. Tento návrh bude do 14 dnů od jeho podání projednán vrcholovým vedením tak, aby do 1 měsíce od podání žádosti mohlo být zahájeno výběrové řízení.

Od třetího roku existence se doporučuje do návrhu obchodní strategie pro tento rok začlenit také vytvoření vlastního obchodního zastoupení pro marketingovou podporu na jednom zahraničním trhu podle obchodních výsledků a potenciálu trhu.

4.3.4 Cenová politika

4.3.4.1 Tvorba cenové politiky

Tvorba cenové politiky se odvíjí od cenové strategie – střední až nižší cena za výrobky střední až vyšší/vysoké kvality. **Cíle cenové politiky** pro jednotlivé trhy a zákazníky vymezuje vedení podniku spolu s řediteli jednotlivých úseků. Podklady pro formulování strategické a jednorocní cenové politiky připravují pracovníci oddělení prodeje a oddělení marketingu obchodního úseku ve výše vymezených termínech.

Pro vymezování cílů cenové politiky se vychází z:

- a) možností diferenciací cen a nastavení ziskové přírážky u jednotlivých segmentů zákazníků, resp. zákazníků nebo výrobků
- b) možností uplatnění různých platebních a dodacích podmínek zejména u smluvní výroby a u zakázkové výroby – vzhledem k zajištění plánovaného cash flow. Důležitým faktorem je skutečnost, že poměrně lukrativní veřejné zakázky státních organizací mívají dlouhou dobu splatnosti.

4.3.4.2 Marketingové řízení cen podnikových produktů

Pro **stanovení cen** je používána kombinace nákladově-poptávkově a konkurenčně orientovaných cen, tj. cen zohledňujících ceny konkurence a úroveň vlastních nákladů. Převaha tohoto přístupu je výraznější u cen pro velké a stálé nadnárodní odběratele a u účastí ve veřejných soutěžích. V prvním případě je nutné zohledňovat ceny a cenovou politiku, kvalitu výrobků a úroveň poskytovaných služeb vlastních a dodavatelů z Východní Evropy a Asie, u kterých je primárním konkurenčním nástrojem cena. Nutná je intenzivní komunikace s těmito odběrateli na úrovni vrcholového vedení a pracovníků obchodního úseku, oddělení vývoje a oddělení výroby výrobních divizí, jako i pracovníků oddělení řízení jakosti. V druhém případě je nutné pozorně sledovat taktéž bod zvratu, jelikož půjde o zakázkovou výrobu s výraznějším vstupem oddělení vývoje. Pro výpočet bodu zvratu bude prodejní oddělení poskytovat finančnímu úseku informace o variantní ceně za jednotku. U zakázkové výroby pro neveřejný sektor je možná převaha poptávkově orientované ceny. Cena na zahraničních trzích je stanovována na základě adaptačně-polycentricky-tržně-diferenciačního přístupu.

Ceny jsou kalkulovány pro jednotlivé výrobky, resp. pro výrobové sestavy (například sedací soupravy nebo vybrané kombinace). **Ceny** včetně cenových změn, cenových doložek ve smlouvách a cenových kalkulací **jsou evidovány** v informačním systému podniku s přístupem určených pracovníků oddělení prodeje, oddělení marketingu, oddělení obchodní logistiky, výrobního úseku a finančního úseku.

Za **sledování a analyzování cen konkurence** jsou odpovědni pracovníci prodeje dle jednotlivých trhů. Výstupem analýz je „Měsíční zpráva o cenách konkurence“, kterou tito pracovníci předávají řediteli obchodního úseku. Podkladem pro analýzy jsou ceníky konkurence na webových stránkách, velkoobchodní a maloobchodní ceny prodejců, ceny na veletrzích a výstavách.

Kompetence při sjednávání rabatů jsou závislé od významu zákazníka a strategického vývoje budoucího obchodního vztahu. Předávání kompetencí je v pravomoci ředitele obchodního úseku. Do jednání o rabatech vstupuje i vedoucí oddělení obchodní logistiky (kapacitní a časové možnosti dodávek) – informačně, konzultačně, resp. přímo při jednáních. V podniku jsou využívány množstevní a hotovostní slevy, v maloobchodních prodejnách taktéž slevy sezónní nebo výprodejové. Vybraným distribučním článkům jsou poskytovány slevy funkční.

4.4 PRODEJ PRODUKTŮ A SLUŽEB

Proces prodeje sestává z těchto základních kroků: primární činnosti – skladování hotových výrobků, příjem objednávek a vyřizování zakázek, expedice a doprava a zpětná logistika; sekundární činnosti – řízení a hodnocení práce a výkonů prodeje, řízení vztahů se zákazníky, finanční řízení prodeje, informační infrastruktura prodeje.

4.4.1 Skladování hotových výrobků

Produkce obou výrobních divizí je skladována v jednom společném skladu hotových výrobků v areálu podniku a to včetně výrobků vyrobených na zakázku. Sklad hotových výrobků je hierarchicky zařazen jako útvar oddělení obchodní logistiky. Jeho součástí je také sklad obalových prostředků 2. a 3. řádu a sklad vrácenek a reklamovaného zboží včetně zboží poškozené při skladových operacích. Práce ve skladu je rozdělena do dvou směn v pěti pracovních dnech. V případě potřeby se zvýší počet směn na tři.

Základní **evidence pohybu zásob** probíhá pomocí prostředků informační technologie – ručních scannerů čárových kódů.

Vedoucí skladu i zástupce vedoucího skladu vykonávají taktéž **evidenci a kontrolu** včetně skladových operací. Všichni pracovníci mají v konkretizovaném rozsahu přístup do informačního systému. To znamená, že všichni jsou informováni o skladovacích místech a úrovni a stavu zásob. Skladníci/manipulanti předávají vedoucímu skladu, resp. jeho zástupci informace o zaskladnění a vyskladnění – kompletaci nad rámec elektronické evidence pohybu zásob. Tento typ informací po předchozí kontrole do informačního systému zadávají vedoucí a jeho zástupce.

Při skladování výrobků je využíván **system skladování** na vyhrazeném/stálém místě podle druhu výrobků a jejich katalogových čísel. Katalogové čísla jsou vytvářeny ve spolupráci s oddělením IT a jsou totožná s EAN kódem výrobků. V případě nových produktů o konkrétním místě rozhoduje vedoucí prodejního skladu. Každé skladovací místo má přiděleno specifické označení využívající kombinaci prvního písmene druhu nábytku (např. KS – kancelářské stoly) a čísla začínajícího „1“. Pro zaskladňování je využíván informační systém určující volné místo pro danou položku včetně zaznamenání pohybu zboží.

Komplexní inventarizace zásob (včetně fyzické inventury) probíhá dvakrát ročně za přítomnosti ředitele obchodní logistiky. Výsledky inventarizace jsou vyhodnocovány ředitelem obchodní logistiky a předávány v podobě zpráv vrcholovému vedení. Elektronická evidence zásob umožňuje průběžnou inventarizaci. Ta bude doplněna námatkovou kontrolou vedoucího skladu v týdenní periodicitě. Vedoucí skladu výsledek kontroly zaznamenává do kontrolní knihy. V případě odchylek ihned informuje ředitele oddělení obchodní logistiky.

Manipulace se zbožím a obaly se provádí ručně a pomocí nízko a vysokozdvíhových vozíků. Všichni pracovníci skladu musí mít oprávnění k provozu vozíků.

Pracovníkům skladu jsou na začátku každé směny prostřednictvím informačního systému předávány informace o **expedicích**, které jsou v případě potřeby aktualizovány i v průběhu směn. Spolu s expedičními příkazy obdrží pracovníci skladu interní poštou z oddělení prodeje potřebné dokumenty pro jednotlivé objednávky včetně štítků na přepravní obaly s EAN kódy. Podle expedičních příkazů vychystávají pracovníci skladu zboží do komisek, vytváří manipulační jednotky (páskování, balení do fólií, paletizace, kontejnerizace – dle požadavků zákazníků) a umísťují je do dopravních prostředků, resp. na rampách. Výrobky připravené pro expedici v klecích přímo z výrobních dílen jsou pouze vybaveny dokumenty a připravovány k nakládce. Evidence expedice probíhá prostřednictvím scannerů. Za kvalitu expedice zodpovídá vedoucí skladu, resp. jeho zástupce. Doklady pro zákazníka a dopravce (v případě externí dopravy), které nebude možné zasílat elektronickou poštou, předává řidičům vedoucí skladu, resp. jeho zástupce oproti podpisu.

Plán práce je zpracováván v měsíčních intervalech s týdenním upřesněním. Plán a požadavky na další pracovníky v případě zvýšení výroby a prodeje zpracovává vedoucí skladu a předává řediteli oddělení obchodní logistiky. Vedoucí skladu má v kompetenci taktéž hodnocení pracovníků, plán školení, plánování údržby, oprav a zpracování návrhu investic ve skladu. Tyto podklady jsou předávány v měsíční, půlroční a roční periodicitě (od hodnocení pracovníků po návrh investic) řediteli oddělení obchodní logistiky.

Evidence vrácenek a reklamovaného zboží probíhá prostřednictvím scannerů. Informace spojené s tímto zbožím nad rámec obsahu EAN kódů do informačního systému vkládá vedoucí skladu, resp. jeho zástupce.

Stejná kompetence se týká také obalů a obalových materiálů a poškozeného zboží a obalů určených pro likvidaci. **Likvidace poškozeného zboží a obalů**, resp. dalších výstupů ze

skladu je řešena centrálně spolu s dalšími předměty likvidace na úrovni celého podniku v souladu s požadavky ISO 14 000.

Evidenci nákladů spojených se skladováním a skladovou manipulací (výkazy práce, spotřeba materiálů, pomocných prostředků, součástek...) provádí k poslednímu dnu měsíce vedoucí skladu, resp. jeho zástupce prostřednictvím informačního systému. Kontrolu údajů provádí v měsíční periodicitě ředitel oddělení obchodní logistiky.

Ředitel oddělení obchodní logistiky zpracovává strategické a roční **plány vytiženosti** skladu hotových výrobků na základě strategických plánů prodeje a výroby a stávajícího stavu vytiženosti. V případě nižšího vytižení zpracuje i návrh úspory nákladů na skladování. V případě možného překročení kapacity skladu zpracuje variantní návrhy řešení spolu s ředitelem finančního a technického úseku a vedoucím oddělení strategického rozvoje. Plány a návrhy jsou konzultovány s vrcholovým vedením.

Kromě hotových výrobků jsou ve skladě hotových výrobků skladovány také **reklamované produkty**, resp. všechny vrácenky a to v členění: 1. poškozené neopravitelné zboží určené k likvidaci, 2. poškozené opravitelné zboží, kdy byla reklamáce vyřešena výměnou za bezvadné zboží anebo vrácením peněz – zboží určené pro opravu a následné zaskladnění do skladu hotových výrobků určených pro expedici, 3. bezvadné zboží omylem vyexpedované – určené pro opětovné uskladnění ve skladu hotových výrobků. Dalšími skladovými položkami v prodejním skladu jsou obaly a obalové prostředky (pásky, fólie...) určené pro komisky.

4.4.2 Přijímání objednávek, vyřizování zakázek

Proces přijímání objednávek a vyřizování zakázek má v podniku částečně odlišný průběh v závislosti od:

- článku distribučního kanálu
- druhu výrobku (standardní produkce versus zakázková výroba v členění: kompletní zakázková výroba atypů versus zakázková výroba atypů v kombinaci se standardními výrobky anebo standardními díly).

a) V případě vyřizování objednávky na standardní výrobek zadané smluvní dealerskou maloobchodní prodejnou, kdy bude výrobek dle plánu výroby k dispozici na skladě, probíhá proces následovně:

Objednávku převezme a v informačním systému eviduje pracovník prodeje. V případě propojení informačního systému podniku a zákazníka je příjem objednávky zaznamenán automaticky a příslušný pracovník prodeje je bezodkladně informován a vyzván k zahájení práce na vyřízení objednávky. Prvním krokem je kontaktování zákazníka vybraným prostředkem komunikace a ověření a potvrzení údajů v objednávce. Termín: ihned, v případě zadání objednávky přes dny oficiálního volna do 5 hodin začátku pracovní doby prvního

pracovního dne. Potvrzení údajů je evidováno v informačním systému. Po tomto úkonu jsou informace objednávky převedeny do expedičního příkazu pro sklad, kompletačních listů a vystaveny průvodní doklady a štítky pro manipulační jednotky objednávky. Kopie všech dokladů jsou zkontrolovány a podepsány odpovědným pracovníkem prodeje. V případě specifických dokladů budou tyto předány osobně vedoucímu skladu, resp. jeho zástupci oproti podpisu na kopii, která je evidována ve složce v oddělení prodeje. Informace o objednávce a expedici výrobku ze skladu, která znamená minusovou položku v zásobách, je v informačním systému k dispozici výrobní divizi a oddělení nákupu pro případný začátek nákupu vstupů pro výrobu a výrobu. Informace pro fakturaci jsou do informačního systému zadávány příslušným pracovníkem oddělení prodeje; faktury vystavuje pověřený pracovník oddělení prodeje. Kontrolu fakturace provádí 1-krát týdně vedoucí oddělení prodeje. Po expedici a dopravě výrobků zákazníkovi pracovník prodeje převezme od administrátorů dopravy potvrzení o převzetí výrobků, případně spolu s reklamačním protokolem a dalšími vyplněnými a podepsanými formuláři v případě zjištění vady na výrobku anebo v dodávce. Informace z dokladů jsou ihned zaevidovány v informačním systému a v listinné podobě podepsány pracovníkem prodeje a uloženy v dokumentaci k zakázce.

Vedoucí oddělení prodeje jedenkrát měsíčně namátkově kontroluje informační systém a dokumentaci ke všem prodejům. Záznam o kontrole s případnou zprávou o odchylkách bude evidován v informačním systému a problémy řešeny ihned s ředitelem obchodního úseku.

Reklamace vad řeší pracovník prodeje ihned – viz bod 4.3.1.3. O stavu vyřizování reklamace průběžně informuje zákazníka vybranými prostředky komunikace.

b) V případě projektové zakázky velkého objemu na atypickou výrobu dochází k těmto odlišnostem:

Pracovník projektových zakázek aktivně vyhledává zákazníky. V případě úspěšného prvotního kontaktu, resp. v případě získání kontaktu prostřednictvím jiných osob (ředitel obchodního úseku, členové vrcholového managementu...) jsou základní údaje zaneseny do informačního systému a do nově založené složky zákazníka. Na obchodních jednáních předcházejících uzavření smlouvy se účastní dle pokynů vedoucího oddělení prodeje pověřeni pracovníci oddělení prodeje, oddělení vývoje, nepřímo pracovníci oddělení nákupu, finančního úseku (například metody placení a cenové a dodací podmínky), případně další. Poptávka je zpracována ve variantním řešení oddělením vývoje a zákazníkovi je prezentována i variantní kalkulace cen zpracována pověřeným pracovníkem oddělení prodeje. Na základě pověření vedoucím oddělení prodeje probíhají jednotlivá jednání pouze za přítomnosti pracovníka prodeje s kontrolou údajů a informací prováděnou vedoucím oddělení prodeje.

Smlouvu se zákazníkem uzavírá vedoucí oddělení prodeje. Přípravu smlouvy po právní stránce má v kompetenci podnikový právník. Uzavřená smlouva je evidována ve složce a informace jsou přenášeny pověřeným pracovníkem prodeje do informačního systému. Pokud ze smlouvy vyplynou požadavky na nákup specifických vstupů, budou tyto požadavky

přeneseny prostřednictvím informačního systému pracovníkům oddělení nákupu. Potvrzení o přijetí informace je taktéž provedeno v informačním systému. Zanesením informací a údajů ze smlouvy do informačního systému je iniciován i proces výroby. Potvrzení o zahájení výroby je taktéž zaneseno do informačního systému.

Zákazník je pracovníkem prodeje informován v dohodnutých termínech o stavu plnění smlouvy. Den před expedicí je zasíláno avízo komunikačním prostředkem určeným ve smlouvě. Vzhledem k tomu, že probíhá v rámci prodejního skladu (výroba atypických výrobků je realizována postupně, zatímco kompletace objednávky najednou), jsou další činnosti stejné jako v případě a). K odlišnosti může dojít v případě objednání montáže a instalace nábytku. V této situaci je současně v informačním systému současně s vystavením expedičního příkazu vystavena žádanka na montážní a instalační práce pracovníkem prodeje, jejíž podepsána kopie bude založena do složky.

Plán montážních a instalačních prací k zakázkám je zpracováván oddělením přípravy výroby příslušné divize a vedoucím oddělení obchodní logistiky obchodního úseku jednou ročně s měsíční aktualizací (v případě potřeby do tří dnů před uzavřením smlouvy).

c) Internetový prodej přes webovou stránku podniku je realizován pro jeden segment zákazníků (maloobchodní prodej). Do roku 2008 bude zpracován plán internetového prodeje dalším segmentům a dealerům prostřednictvím samostatných elektronických katalogů se specifickými právy vstupu, možnostmi nákupu a realizace obchodu pro tyto skupiny. Jiné formy internetového prodeje dalším segmentům zákazníkům budou realizovány v rámci ostatních úkolů jednotlivých pracovníků oddělení prodeje. Proces vyřizování objednávek je podobný jako u předchozích dvou procesů. Prodej pro konečného spotřebitele viz bod a); u prodeje pro jiné segmenty zákazníků může docházet k činnostem uvedeným pod bodem b).

Na základě smluv může být i odlišně řešena doprava zákazníkům – například vlastními dopravními prostředky zákazníků nebo objednaním smluvní dopravy. V těchto případech do procesu vyřizování objednávky nebo zakázky vstupuje vedoucí obchodní logistiky, resp. pověřený dispečer dopravy.

4.4.3 Doprava

Doprava výrobků k zákazníkům je řešena několika způsoby v závislosti na typu distribučního článku a obsahu obchodní, resp. kupní smlouvy. Je tedy využíván vlastní vozový park a práce řidičů – zaměstnanců podniku a služby externí dopravy (silniční nákladní i železniční).

Vedoucí oddělení obchodní logistiky provádí a je odpovědný za:

- plánování dodávek a časového rozvrhu dodávek u vlastní i smluvní dopravy k zákazníkům
- vyhledávání, hodnocení a výběr dopravců

- stanovování přepravních tras u vlastní dopravy a jednání o přepravních trasách se smluvními dopravci
- časový rozvrh a vytížení vozidel
- vyjednávání o sazbách s dopravci
- kontrola faktur za smluvní dopravu
- hodnocení výkonů a nákladů za vlastní dopravu

Dále je v jeho kompetenci sledování a vyhodnocování:

- dodacích lhůt
- dodací spolehlivost
- dodací pružnosti
- dodací kvality dopsat z hlediska hodnocení dopravních služeb.

Pro **hodnocení dopravy** vlastními dopravními prostředky jsou sledovány a vyhodnocovány ukazatel produktivity: počet obslužených zákazníků/celkové skutečné náklady na přepravu a další ukazatele: splnění času dodání dle smlouvy, čas nakládky, spotřeba pohonných hmot na 1 automobil, počet jízd za měsíc, průměrná délka jízdy/ řidič.

Vedoucí oddělení obchodní logistiky je přímým nadřízeným řidičů. Operativní činnost na základě svěřených kompetencí ve dvou směrech vykonávají administrátoři dopravy.

V rámci řízení dopravního parku vedoucí obchodní logistiky vyhodnocuje provozní stav vozidel včetně vysokozdvížných a nízkozdvížných vozíků v obou skladech a zpracovává návrhy na pořízení nových prostředků. Návrhy jsou předkládány prostřednictvím ředitele obchodního úseku vrcholovému vedení a je o nich rozhodováno v rámci ročních podnikových plánů.

4.4.4 Řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahu se zákazníky je v kompetenci vedoucího oddělení prodeje. Operativní činnosti a informační zajištění, případně i svěřené pravomoci v určitých otázkách péče o vztah se zákazníky je obsahem pracovní náplně jednotlivých pracovníků prodeje.

Pro **vyhodnocování zákazníků** je využívána kombinace několika technik: Shapirův model klasifikační matice zákazníků, hodnocení ziskovosti zákazníků, hodnocení budoucího obchodního potenciálu zákazníků, Paretova analýza zákazníků včetně historického vývoje.

Pracovníci oddělení prodeje poskytují finančnímu úseku tyto informace pro **sestavení výkazu rentability každé zakázky**: hrubá hodnota prodeje, případná poskytnutá sleva, dodací náklady (v případě realizace dopravy zákazníkovi), montážní náklady (v případě montáže realizované u zákazníka), prodejní režie.

Pracovníci oddělení prodeje zaznamenávají aktuální informace a data do dále uvedených formulářů: formulář „Profil zákazníka“, formulář „Historie obchodování“, Formulář „Strategická pozice u zákazníka“, formulář „Iniciativy pro rozvoj obchodu u zákazníka“, formulář „Konkurenční strategie a akční plán“, formulář „Hodnotová analýza konkurence“, které jsou k dispozici v informačním systému. kopie formulářů jsou zakládány do složek dle zákazníků anebo objednávek. Vyplňování a ověřování údajů ve formuláři je kontrolováno v měsíční periodicitě vedoucím oddělení prodeje.

Pracovníci exportu, projektových zakázek, prodeje pro smluvní výrobu a pro dealerskou síť zpracovávají v tříměsíčním intervalu zprávu o vztahu se zákazníky, kterou vkládají do informačního systému a odevzdávají vedoucímu oddělení prodeje.

4.5 PŘEDPISY PRO OBLAST ODBYTOVÉ FUNKCE

A. Obecně závazné právní předpisy

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

Zákon č. 40/1964 Sb. Občanský zákoník.

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích

Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech

Zákon č. 124/2002 Sb., zákon o platebním styku

zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech

Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách

Zákon č. 13/1993 Sb. ČR, Celní zákon ve znění zákona č. 35/1993 Sb. ČR

Zákon č. 102/2001 Sb. ČR, obecné bezpečnosti výrobku

Zákon č. 59/1998 Sb. ČR odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku

Zákon č. 22/1997 Sb. ČR, o technických požadavcích na výrobky

Vyhláška č. 137, kterou se mění vyhláška č. 240/2004 Sb., o informačním systému o zadávání veřejných zakázek a metodách hodnocení nabídek podle jejich ekonomické výhodnosti

B. Směrnice

Směrnice Realizace produktů

Směrnice Vyřizování reklamací

Směrnice Skladové hospodářství

5 EKONOMICKÁ FUNKCE

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

5.1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování podniku probíhá na základě analýzy aktuální situace podniku, respektuje vizi a cíle podniku. Finanční plány jsou základním nástrojem funkce kontroly a odhadu vývoje hospodaření.

5.1.1 Definování finančních cílů podniku

Definování finančních cílů podniku probíhá v procesu strategického plánování (viz dílčí správní funkce Tvorba podnikové strategie). Základní cílové ekonomické oblasti definovalo vedení podniku takto:

A. Oblast strategického ekonomického řízení:

- průběžné zvyšování ekonomické přidané hodnoty
- přiměřená finanční stabilita z hlediska poměru mezi vlastními a cizími zdroji
- efektivní investování zdrojů do dlouhodobého a oběžného majetku.

B. Oblast taktického a operativního ekonomického řízení:

- dosažení požadované ziskovosti podniku na úrovni ukazatele provozního zisku
- zajištění přiměřené likvidity
- zajištění požadované míry vyplácených dividend.

Formulace strategických, taktických a operativních cílů vždy obsahuje určení cílové oblasti a pro každou cílovou oblast je cíl definován těmito prvky:

1. obsah cíle
2. rozsah cíle
3. cílová oblast
4. cílová lhůta.

Tab. 2 Příklad definování strategických cílů

	Prvky stanovení cíle			
Cílový obor	Obsah cíle	Rozsah cíle	Cílová oblast	Cílová lhůta
Tržby z prodeje produktů	průběžný růst	o 10% ročně	provozní oblast	od roku 2007
Ekonomická přidaná hodnota	průběžný růst	roční růst o 5%		průběžně
Finanční stabilita	stabilizace	> 30%	podíl VK na pasivech	průběžně
Rentabilita vlastního kapitálu	min. hodnota	14%	čistý zisk/VK	od roku 2007

Tab. 3 Příklad definování taktických a operativních cílů

	Prvky stanovení cíle			
Cílový obor	Obsah cíle	Rozsah cíle	Cílová oblast	Cílová lhůta
Tržby z prodeje produktů	min. hodnota	580 mil. Kč	divize Dřevěný nábytek	rok 2006
Tržby z prodeje produktů	min. hodnota	430 mil. Kč	divize Čalouněný nábytek	rok 2006
Přidaná hodnota	min. hodnota	30%	rentabilita tržeb	rok 2006
Provozní zisk	min. hodnota	10 mil. Kč	provozní oblast	rok 2006
Likvidita	min. hodnota	> 1,5	likvidita 2. stupně	rok 2006

5.1.2 Sestavení finanční strategie podniku

Finanční strategie podniku obsahuje základní finanční cíle a záměry v následujících oblastech:

- potřeby kapitálu v provozu a v investiční oblasti (majetková struktura)
- strategie získávání finančních zdrojů (kapitálová struktura)
- dividendová politika a práce s hospodářským výsledkem
- možnosti umístění vlastních kapitálových účastí a finančních přebytků.

Oblast potřeby kapitálu v provozu a v investiční oblasti: tato oblast je zaměřena na plánování majetkové a kapitálové struktury podniku v návaznosti na ostatní složky podnikové strategie:

1. provozní oblast zahrnuje základní představu o struktuře oběžného majetku (zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek) v závislosti na délce hotovostního cyklu při výrobě a prodeji výrobků (viz výrobní, zásobovací a odbytová funkce),
2. investiční oblast obsahuje finanční vyjádření předpokládaných investičních výdajů v jednotlivých funkčních oblastech podniku.

Oblast strategie získávání finančních zdrojů: tato oblast je zaměřena na zajištění optimální kapitálové struktury v členění na vlastní a cizí kapitál a ve druhém stupni na dlouhodobý a krátkodobý kapitál. Východiskem pro definování poměru mezi vlastním a cizím kapitálem je cílový požadavek zajištění přiměřené finanční stability (viz část týkající se finančních cílů podniku); východiskem pro identifikaci poměru mezi dlouhodobými a krátkodobými zdroji financování je volba strategie pro financování oběžného majetku (umírněný přístup, agresivní přístup, konzervativní přístup).

Oblast dividendové politiky a práce s hospodářským výsledkem: čistý výsledek hospodaření je jedním z podstatných vlastních zdrojů financování podniku a současně je zdrojem pro uspokojení zájmů akcionáře podniku. Strategie užití výsledku hospodaření vychází z jednoho ze základních finančních cílů podniku – viz oblast B části 1.1 této kapitoly.

Oblast možností umístění vlastních kapitálových účastí a finančních přebytků: doplňkovou částí finanční strategie tvoří základní představa o možnostech umístění vlastních kapitálových účastí pro rozšíření investičních a provozních aktivit (např. formou nákupu majetkové účasti v jiném podniku) a finančních přebytků (tato část finanční strategie podnik definuje až po sestavení definitivní verze finančního plánu).

5.1.3 Sestavení strategického finančního plánu

Základní funkcí strategického finančního plánu je zajistit konzistenci vytyčených finančních cílů s ostatními strategickými cíli (v jednotlivých funkčních oblastech), ověřit finanční reálnost celkové podnikové strategie a snížit tak finanční riziko podniku na přijatelnou úroveň. Základní plánovací období při sestavování strategického finančního plánu je 3 roky.

Proces sestavení strategického finančního plánu probíhá v následujících krocích:

1. Sběr podstatných prvků obsažených v obecné části podnikové strategie (vize, mise, výsledky vstupních analýz včetně finanční analýzy, globální podnikové cíle) a údajů obsažených v jednotlivých funkčních oblastech; finanční vyjádření těchto prvků a sestavení základní verze jednotlivých dílčích rozpočtů:
 - rozpočet výnosů (tržeb z prodeje podnikových produktů)

- výrobní rozpočet (rozpočet vlastních nákladů) a rozpočet nedokončené výroby
 - odbytový rozpočet
 - rozpočet nákladů na vývoj a inovace
 - režijní rozpočet (pro ostatní funkční oblasti)
 - investiční rozpočet
 - rozpočet financování
 - kapitálový rozpočet.
2. Sestavení předběžné verze finančního plánu (plánovaná rozvaha, plánovaná výsledovka a plánovaný cash flow) a případná úprava vstupních (dílčích) rozpočtů; následuje provedení analýzy rizik a sestavení základní verze finančního plánu.
 3. Projednání základní verze finančního plánu na úrovni představenstva a realizace případných návrhů na dílčí změny nebo upřesnění plánu. Následuje sestavení definitivní verze finančního plánu a jeho schválení valnou hromadou.
 4. Seznámení vedoucích pracovníků s definitivní podobou finančního plánu a implementace důsledků finančních záměrů do dílčích podnikových oblastí (marketing, odbyt, výroba, řízení podniku atd.).

Strategický finanční plán obsahuje tyto základní části:

- plánovaná rozvaha
- plánovaná výsledovka
- plánované cash flow
- výpočet finančních ukazatelů včetně komentáře
- podrobnější podkladové údaje.

Metodickým garantem celého procesu sestavení strategického finančního plánu je oddělení strategického rozvoje; v jednotlivých fázích s tímto oddělením spolupracuje oddělení marketingu, oddělení controllingu, oddělení vývoje jednotlivých divizí, případně další oddělení nebo pracovníci. Pro tvorbu podnikové strategie jmenuje generální ředitel projektový tým.

5.1.4 Sestavení taktických a operativních finančních plánů

Soustavu taktických a operativních finančních plánů tvoří:

1. Roční finanční plán, který je vnitřně členěn na čtvrtletní období a tvoří jej:
 - rozpočet výnosů (tržeb z prodeje podnikových produktů)
 - výrobní rozpočet (rozpočet vlastních nákladů) a rozpočet nedokončené výroby
 - odbytový rozpočet
 - režijní rozpočet
 - investiční rozpočet
 - kapitálový rozpočet
 - souhrnný vnitropodnikový rozpočet výnosů a nákladů
 - rozpočtová rozvaha
 - rozpočet cash flow.
2. Operativní rozpočty obsahují výnosy a náklady a sestavují se pro jednotlivé vnitropodnikové útvary, a to jako roční rozpočty v členění na jednotlivé měsíce.

Základní funkcí taktického a operativního finančního plánu je zajistit realizaci finančních cílů a záměrů stanovených ve strategickém finančním plánu a tyto plány tedy slouží k běžnému ekonomickému řízení podniku.

Proces sestavení taktického finančního plánu probíhá v následujících krocích:

1. Analýza výstupních hodnot strategického finančního plánu v jednotlivých oblastech činnosti podniku (správa, obchod, technika, personalistika, finance a výroba) v podobě základních ukazatelů pro funkční úseky a divize podniku.
2. Definování operativních ekonomických cílů pro jednotlivé funkční oblasti podniku.
3. Sestavení základní verze jednotlivých dílčích rozpočtů na období 1 roku (v členění na čtvrtletí).
4. Sestavení základní verze ročního finančního plánu a případná úprava vstupních (dílčích rozpočtů) po projednání s vedoucími příslušných oddělení.
5. Projednání základních verzí finančního plánu na úrovni manažerů (vedoucích úseků) a odstranění případných nedostatků z hlediska konzistence jednotlivých dílčích rozpočtů. Následuje sestavení definitivní verze finančního plánu a jeho schválení představenstvem.
6. Implementace důsledků finančních záměrů do dílčích podnikových oblastí (marketing, odbyt, výroba, řízení podniku atd.).

Garantem celého procesu sestavení taktického a operativního finančního plánu je oddělení controllingu ve spolupráci s oddělením strategického rozvoje a oddělením manažerského účetnictví (body 1 a 2). Bod 3 zajišťují vedoucí úseků a ředitelé divizí. Další fáze (body 4 a 5) organizačně zajišťuje oddělení manažerského účetnictví. Implementaci dopadů ročního finančního plánu a dílčích rozpočtů zajišťují ve své pravomoci příslušní vedoucí pracovníci.

5.1.5 Hodnocení ekonomické výkonnosti a kontrola realizace finančních cílů

5.1.5.1 Soustava základních finančních ukazatelů

Ekonomickou výkonností se pro potřeby tohoto projektu rozumí schopnost podniku stanovené finanční cíle z pohledu podniku jako celku, organizačních útvarů a podnikatelských projektů. Pro hodnocení ekonomické výkonnosti podnik používá tato základní kritéria (ukazatele), která navazují na soustavu cílových finančních oblastí:

1. Ekonomická přidaná hodnota: Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku generovat provozní zisk po zdanění se započtením nákladů na kapitál. Podnik používá standardní variantu výpočtu ukazatele EVA (entity):

$$\text{Vzorec: EVA (entity) = NOPAT} - (\text{NOA} \times \text{WACC})$$

NOPAT = provozní výsledek hospodaření snížený o daň z příjmů podle aktuální daňové sazby,

NOA = čistá operační aktiva; výpočet se provádí na základě konstrukce ekonomické rozvahy a zahrnuje dlouhodobý majetek (netto hodnota) a oběžný majetek (netto hodnota) po odpočtu krátkodobého finančního majetku, příp. i po odpočtu pohledávek, které mají finanční charakter,

WACC = vážený náklady na kapitál; sazba nákladů na cizí kapitál tvoří průměrná úroková sazba z úvěrů, sazba nákladů na vlastní kapitál tvoří cílový ukazatel rentability vlastního kapitálu.

2. Finanční stabilita: Ukazatel vyjadřuje podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu. Podnik používá zejména ukazatel míry zadluženosti:

$$\text{Vzorec: Míra zadluženosti} = \text{Celkové cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál} \times 100$$

Vstupní hodnoty se přebírají ze standardní rozvahy.

3. Diskontované cash flow (DCF): Ukazatel vyjadřuje ekonomickou efektivitu prostředků vložených do investičních projektů a používá se při hodnocení efektivnosti projektů (viz část 2.2 této kapitoly).

Vstupní hodnoty se přebírají ze standardního přehledu o peněžních tocích.

4. Ukazatele ziskovosti: Ukazatele vyjadřují schopnost podniku vytvářet požadovanou míru ziskovosti zejména na úrovni provozního zisku. Základní typy ukazatelů používaných pro hodnocení ziskovosti:

Ukazatel	Výpočet ukazatele
Provozní výsledek hospodaření	
EBIT (zisk před úroky a zdaněním)	zisk před zdaněním + úroky z úvěrů
Rentabilita tržeb (ROS)	zisk po zdanění / tržby
Provozní míra zisku	provozní výsledek hospodaření / tržby
Materiálová a energetická náročnost	spotřeba materiálu a energie / tržby
Náročnost produkce na externí služby	služby / tržby
Náročnost produkce na výrobní spotřebu	výrobní spotřeba / tržby
Mzdová náročnost produkce	mzdy / tržby
Produktivita práce	tržby / počet pracovníků / počet měsíců

5. Ukazatele likvidity: Ukazatele vyjadřují schopnost podniku vytvářet požadovanou míru přebytku krátkodobého majetku nad krátkodobými závazky. Základní typy ukazatelů používaných pro hodnocení likvidity:

Ukazatel	Výpočet ukazatele
Likvidita 2. stupně	finanční majetek + netto hodnota krátkodobých pohledávek / krátkodobé závazky včetně položek nezachycených v rozvaze
Likvidita 3. stupně	finanční majetek + netto hodnota krátkodobých pohledávek + netto hodnota zásob / krátkodobé závazky včetně položek nezachycených v rozvaze
Čistý pracovní kapitál	netto hodnota oběžného majetku – dlouhodobé pohledávky / krátkodobé závazky včetně položek nezachycených v rozvaze

6. Ukazatele rentability kapitálu: Ukazatele vyjadřují schopnost podniku zhodnotit vložený kapitál. Základní typy ukazatelů používaných pro hodnocení rentability kapitálu:

Ukazatel	Výpočet ukazatele
Rentabilita základního kapitálu	$\text{zisk po zdanění} / \text{základní kapitál} \times 100$
Rentabilita vlastního kapitálu	$\text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál} \times 100$
Rentabilita vloženého kapitálu	$\text{zisk po zdanění} + \text{nákladové úroky} / \text{cizí kapitál}$

Konkrétní podobu finančních ukazatelů a metodiku jejich výpočtu navrhuje ředitel finančního úseku.

5.1.5.2 Základní nástroje hodnocení ekonomické výkonnosti

Pro účely hodnocení ekonomické výkonnosti a kontroly realizace podnikových finančních cílů podnik používá tyto základní nástroje (typy informačních zdrojů):

Čtvrtletní a roční zpráva o stavu a vývoji společnosti: zpráva obsahuje zásadní údaje o skutečném a plánovaném vývoji společnosti a obsahuje zejména tyto typy informací:

- skutečné údaje a plánované záměry v oblasti výroby, prodeje, ziskovosti a rentability, investic a perspektivního vývoje,
- komentář k hospodářským výsledkům společnosti, obchodním aktivitám podniku, investiční činnosti, výzkumu a vývoji produktů a k personální a sociální politice (včetně případných návrhů na opatření při identifikaci závažnějších odchylek).

Zpráva je určena pro vrcholové vedení podniku, představenstvo a akcionáře a obsahuje informace pro účely sestavení roční výroční zprávy; zprávu sestavuje oddělení strategického rozvoje.

Měsíční ekonomická zpráva o hospodaření podniku: zpráva obsahuje hlavní informace pro hodnocení strategických a taktických finančních cílů a obsahuje tyto typy informací:

- údaje o strategických a taktických finančních cílech a o stupni jejich dosažení, hodnocení příčin případných negativních odchylek, hlavní typy budoucích aktivit v oblasti prodeje, ziskovosti a investičních záměrů,
- komplexní finanční výkaz porovnávající hlavní skutečné a cílové hodnoty z hlediska ziskovosti, rentability, finanční stability, ekonomické přidané hodnoty a vybraných podnikových aktivit,
- vnitropodniková podniková výsledovka (v účelovém členění) obsahující údaje o skutečnosti a rozpočtu do konce roku a identifikaci odchylek v hospodaření za daný měsíc,

- vnitropodniková výsledovka za divize v obdobném členění, jako celková vnitropodniková výsledovka.

Zpráva je určena pro pravidelnou poradu vedení podniku a představenstvo a sestavuje ji oddělení controllingu.

Měsíční zpráva o hospodaření vnitropodnikových útvarů: zpráva je určena pro hodnocení hospodaření příslušného vnitropodnikového útvaru a obsahuje hlavní informace o skutečném a rozpočtovaném vývoji výnosů, nákladů a vybraných finančních ukazatelů:

- přehled skutečných a rozpočtovaných výnosů a nákladů a vyčíslení odchylky,
- informace o vývoji finančních ukazatelů používaných pro hodnocení daného útvaru (ukazatel doby obratu zásob, doby obratu pohledávek, nákladovosti aktivit apod.),
- stručný komentář ke zjištěným údajům s návrhy na opatření.

Zpráva je určena pro ředitele příslušného úseku (ředitele divize) a sestavuje ji oddělení controllingu.

5.2 ŘÍZENÍ VNĚJŠÍCH FINANČNÍCH VZTAHŮ

5.2.1 Finanční řízení investičních projektů

Analýza a hodnocení investičních projektů je nástrojem dosažení jednoho ze základních finančních cílů podniku – efektivního investování zdrojů do dlouhodobého a oběžného majetku. Pro účely aplikace rozdílných metod hodnocení efektivnosti investic se v podniku rozlišují 3 základní typy investičních aktivit:

- standardní investiční projekty,
- zavedení nového výrobku,
- investiční projekty s obtížně stanovitelnými příjmy.

5.2.1.1 Analýza standardních investičních projektů

Postupy ekonomické analýzy se závazně používají u projektů, které vyžadují investiční výdaje v rozsahu nad 250 tis. Kč. Podkladem pro rozhodování o realizaci projektu je zpracování investičního projektu – viz část Pořizování dlouhodobého majetku u Technické funkce). Součástí projektu je ekonomická analýza projektu, která obsahuje tyto body:

1. Časový návrh hlavních fází projektu.

2. Rozpočet předpokládaných výnosů a provozních nákladů ve formě plánované výsledovky), kapitálový rozpočet a rozpočet financování projektu.
3. Výpočet předpokládaných peněžních toků v rámci projektu.
5. Výpočet finančních ukazatelů, komentář jejich vztahu ke strategickým cílům podniku a výsledný návrh.

Při hodnocení ekonomické efektivity projektu podnik standardně používá tyto závazná kritéria:

- kritérium čisté současné hodnoty (pro výpočet diskontní míry je hodnotitel povinen použít příslušné cílové hodnoty, uvedené ve strategickém finančním plánu podniku),
- kritérium doby návratnosti vložených prostředků.

O zavedení nového produktu rozhoduje na základě předložených podkladů generální ředitel po projednání záměru s ředitelem příslušné divize.

5.2.1.2 Analýza nových výrobků

Při plánování a rozhodování o zavedení nového výrobku je nutné zpracovat samostatný projekt, jehož součástí je ekonomická analýza navrhovaného výrobku pomocí metody kalkulace životního cyklu produktu. Projekt sestavuje oddělení marketingu ve spolupráci s oddělením vývoje příslušné divize; hodnocení ekonomické efektivity navrhovaného produktu sestavuje oddělení strategického rozvoje ve spolupráci s oddělením controllingu. Zpráva o hodnocení ekonomické efektivity nového produktu obsahuje tyto body:

1. Výsledky kalkulace cílové ceny a cílových nákladů včetně komentáře k návrhům ke snížení nákladů a k případné restrukturalizaci podnikových procesů.
2. Časový návrh hlavních fází životního cyklu produktu (fáze zavedení, fáze růstu, fáze zrání a fáze ústupu).
3. Komentář k předpokládanému rozložení výnosů a nákladů, kapitálový rozpočet a návrh forem financování investic.
4. Kalkulace životního cyklu navrhovaného produktu včetně zohlednění kapitálových výdajů a nákladů na financování.
5. Výpočet finančních ukazatelů, komentář jejich vztahu ke strategickým cílům podniku a výsledný návrh.

O zavedení nového produktu rozhoduje na základě předložených podkladů generální ředitel po projednání záměru s ředitelem příslušné divize.

5.2.1.3 Analýza investičních projektů s obtížně stanovitelnými příjmy

Dále popsané postupy se týkají projektů s investičními výdaji, u kterých výnosy nemají přímé finanční vyjádření a používají se například při pořízení nového ekonomického nebo výrobního software nebo u zásadních organizačních změn. O použití postupů rozhoduje generální ředitel u projektů s celopodnikovým charakterem nebo ředitel divize, pokud se projekt týká příslušné divize.

Základní používanou metodu je Cost-Benefit Analysis (analýza nákladů a užitku); jedná se o podrobnou analýzu dopadů investice na zainteresované subjekty, kvantifikaci těchto efektů a jejich převod na hotovostní toky. Po převodu dopadů investice na hotovostní toky následuje využití kritériální využití ukazatelů čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a případně doby návratnosti (viz postupy používané při standardní analýze ekonomické efektivity investic).

5.2.2 Finanční řízení složek čistého pracovního kapitálu

Hlavními objekty procesů řízení čistého pracovního kapitálu v podniku jsou tyto jeho základní složky:

1. Zásoby vstupující do výrobního a prodejního cyklu: výrobní materiál, nedokončená výroba a polotovary, výrobky, zboží.
2. Pohledávky: krátkodobé pohledávky z obchodního styku,
3. Krátkodobé závazky: obchodní závazky, úvěrové závazky.

Ostatní typy pohledávek a závazků (např. pohledávky za zaměstnanci a ostatní pohledávky, závazky k zaměstnancům a ze zúčtování osobních nákladů, daňové závazky a ostatní závazky) jsou předmětem řízení v rámci pravidelného čtvrtletního hodnocení ekonomické situace podniku.

Cílem finančního řízení složek čistého pracovního kapitálu je zajištění přiměřené likvidity podniku, tj. schopnosti v daném časovém horizontu hradit splatné závazky a zajistit hospodárnost při využívání zásob, pohledávek a krátkodobých závazků.

5.2.2.1 Systém řízení zásob

Cílem řízení zásob zajistit takový objem zásob, v takové struktuře a kvalitě, která zabezpečí plynulý a bezporuchový průběh podnikatelských procesů (výroba, obchod a dodávka služeb), a to v potřebném čase, místě a s minimálními náklady. Pravidla řízení zásob obsahují zejména tato opatření:

- evidence stavu a vývoje jednotlivých složek zásob včetně stanovení limitů minimálního stavu (u zásob výrobního a pomocného materiálu a polotovarů),

- pravidelné (každodenní) vyhodnocování položek zásob ve vztahu k limitům minimálního stavu,
- optimalizace dodacího množství, dodacích lhůt a dalších dodacích podmínek při nákupu výrobního a pomocného materiálu,
- pravidelné (týdenní) vyhodnocování přiměřenosti stavu jednotlivých složek zásob ve vztahu k ukazatelům absolutního množství a doby obratu.

Při hodnocení stavu pohledávek se používají tyto základní ukazatele:

1. Údaj o absolutní hodnotě stavu jednotlivých typů zásob ke konci hodnoceného období, vývoj stavu zásob a výše zásob výrobků na skladě podle hlavních položek sortimentu.
2. Ukazatel doby obratu výrobků a zboží: typ zásob * příslušný počet dnů / tržby z prodeje příslušného typu zásob.

O stanovení minimálních limitů stavu zásob a dalších opatřeních v rámci řízení zásob rozhoduje ředitel obchodního úseku.

5.2.2.2 Systém řízení obchodních pohledávek

Cílem řízení pohledávek je zajistit úhradu obchodních pohledávek ve lhůtě jejich splatnosti a minimalizace rizika neuhrazení. Pravidla prevence vzniku neuhrazených pohledávek obsahují zejména tato opatření:

- limity obchodních úvěrů
- platební podmínky
- přístup k novým zákazníkům
- zajištění pohledávek např. směnkou nebo zástavním právem (v případě rozsáhlých obchodních transakcí)
- prokazatelnou fakturaci a kompletnost dokladů, potvrzujících existenci pohledávky.

Při hodnocení stavu pohledávek se používají tyto základní ukazatele:

1. Údaj o absolutní hodnotě obchodních pohledávek ke konci hodnoceného období, vývoj hodnoty pohledávek a výše pohledávek podle největších dlužníků.
2. Ukazatel doby obratu (inkasa) pohledávek: pohledávky za odběrateli * příslušný počet dnů / tržby z prodeje podnikových produktů.

O stanovení limitů a dalších opatřeních v rámci řízení pohledávek rozhoduje ředitel obchodního úseku. Za kompletnost dokladů a upomínání pohledávek odpovídá oddělení prodeje; evidenci obchodních pohledávek zajišťuje oddělení finančního účetnictví.

5.2.2.3 Systém řízení obchodních závazků

Cílem řízení obchodních závazků je zajistit úhradu závazků ve lhůtě jejich splatnosti a minimalizace případných nákladů na cizí kapitál. Pravidla řízení obchodních závazků jsou součástí procesů výběru dodavatelů (viz zásobovací funkce). Za kompletnost dokladů a evidenci obchodních závazků odpovídá oddělení finančního účetnictví.

5.2.2.4 Systém řízení úvěrových závazků

Cílem řízení úvěrů je zajistit přiměřený objem úvěrových zdrojů krátkodobého a dlouhodobého charakteru a minimalizaci úrokových nákladů. Pravidla řízení úvěrových závazků obsahují zejména tato opatření:

- identifikace potřeby úvěrových zdrojů,
- sjednávání platebních a úrokových podmínek s příslušnou bankou,
- evidence a zajištění včasných splátek úvěrů.

Při hodnocení stavu úvěrů se používají tyto základní ukazatele:

1. Podíl příslušného typu úvěru (nebo úvěrů celkem) z celkových pasiv.
2. Ukazatel úvěrové zatíženosti stálých nebo oběžných aktiv krátkodobými nebo dlouhodobými úvěry (např. stav krátkodobých úvěrů / oběžná aktiva * 100).

Identifikaci potřeby úvěrových zdrojů a sjednávání úvěrových podmínek zajišťuje finanční ředitel v procesu strategického a taktického finančního plánování. Evidenci a splácení úvěrů zajišťuje oddělení finančního účetnictví.

5.3 ŘÍZENÍ VNITŘNÍCH EKONOMICKÝCH VZTAHŮ

5.3.1 Tvorba ekonomické struktury podniku

Pro potřeby vnitřního ekonomického řízení podnik používá jako základní hledisko identifikace a přiřazení nákladů a výnosů **hledisko místa jejich vzniku** a jako doplňkové kritérium **odpovědnost za vznik nákladů nebo výnosů**. Kritérium místa vzniku nákladů a výnosů se používá pro sestavení a kontrolu vnitropodnikových rozpočtů režijních nákladů a kalkulací vlastních a úplných nákladů. Kritérium odpovědnosti za vznik nákladů tvoří doplňkové kritérium pro účely hodnocení vybraných kritérií kalkulace zakázek a hmotné zainteresovanosti pracovníků.

Definování ekonomické struktury podniku používá jako základní nástroj účelového členění nákladů pro sestavení vnitropodnikové účelové výsledovky a pro kalkulaci vlastních a úplných nákladů.

Prvky ekonomické struktury definované na úrovni podniku tvoří tyto typy středisek:

1. Nákladové středisko: je základním útvarům, za které se zjišťují náklady z hlediska místa vzniku a odpovědnosti; základním nástrojem řízení ekonomických procesů je rozpočet nákladů, které jsou následně předmětem kontroly. Do skupiny nákladových středisek patří všechny útvary s výjimkou těch, které spadají do následujících dvou typů.
2. Výnosové středisko: jeho základním ekonomickým úkolem je dosažení určitého objemu tržeb (výnosů). Výnosovým střediskem je oddělení prodeje.
3. Strategické obchodní jednotky: je relativně samostatnou částí většího organizačního celku. Postavení SBU mají divize.

5.3.2 Operativní řízení nákladů

Operativní (krátkodobé) řízení nákladů v sobě zahrnuje tyto základní okruhy:

1. Klasifikaci a identifikaci nákladů
2. Definování nositelů nákladů
3. Způsoby alokace nákladů na jejich nositele
4. Sestavení a kontrola vnitropodnikových rozpočtů.

5.3.2.1 Klasifikace a identifikace nákladů a jejich nositelů

Podnik používá pro účely klasifikace nákladů standardní druhové členění nákladů (v návaznosti na druhy nákladů definované v obecně závazných účetních předpisech) a dále účelové členění nákladů v tomto rozsahu:

- jednicové náklady na produkty: jedná se o náklady přímo vynaložené na výrobu výrobků, které se vnitřně člení na jednicový materiál, jednicové mzdy, ostatní jednicové náklady a přímá výrobní režie (náklady výrobních úseků divizí),
- nepřímá výrobní (provozní režie) režie: zahrnuje nákladové položky související s řízením a obsluhou výroby (produkce), které nelze stanovit přímo na kalkulační jednici. Patří sem náklady vznikající v rámci technického úseku (na úrovni celého podniku).
- zásobovací režie: tvoří náklady na pořízení materiálových vstupů a jejich skladování, resp. výdej do fáze výroby (náklady oddělení nákupu a oddělení obchodní logistiky).

- odbytová režie: patří sem náklady spojené s odbytovou (prodejní) činností, jako jsou náklady na propagaci, prodej a expedici produktů (náklady obchodního úseku s výjimkou nákladů patřících do zásobovací režie).
- správní režie: jedná se zejména náklady na řízení podniku jako celku (náklady generálního ředitelství, úseku personálního a finančního) a náklady na řízení divizí).

Pro účely operativního řízení nákladů podnik používá 2 základní nositele nákladů:

1. stupeň: organizační útvar

2. stupeň: produkt (výrobek, zboží nebo poskytovaná služba).

Specifickým nositelem nákladů je distribuční kanál, resp. skupina zákazníků – tento typ nositelů nákladů se používá v případě potřeby ekonomického vyhodnocení vybraných marketingových opatření; o kalkulaci nákladů podle těchto nositelů rozhoduje v případě potřeby vedoucí obchodního úseku.

5.3.2.2 Postupy alokace nákladů organizační útvary a produkty

Alokaci nákladů se rozumí rozvržením vybraných skupin nákladů nebo celkových (úplných) nákladů na jejich nositele, tj. v prvním stupni na organizační útvary a ve druhém stupni na produkty (výrobky).

A. Postupy alokace nákladů na organizační útvary

Základním nástrojem identifikace a alokace nákladů na podnikové útvary v rámci běžného řízení nákladů je hledisko **místa vzniku**. Přiřazení konkrétních nákladových položek organizačním útvarům provádí:

- oddělení finančního účetnictví u nákladů prvotních, které se týkají výlučně příslušného organizačního útvaru (např. nákup a spotřeba výrobního materiálu),
- oddělení manažerského účetnictví u nákladů druhotných, které se zúčtovávají nejméně jednou měsíčně na základě pravidel určených v organizační směrnici.

B. Postupy alokace nákladů na produkty

Kalkulační systém podniku tvoří tyto typy kalkulací:

1. Propočtová kalkulace: Hlavním úkolem je vytváření podkladů pro předběžné posouzení efektivnosti resp. pro návrh ceny nově zaváděného nebo individuálně prováděného výkonu. Sestavuje se před konstrukční a technologickou přípravou výroby v době, kdy nejsou k dispozici příslušné normy spotřeby nebo normy spotřeby. Má charakter kalkulace úplných nákladů.

2. Operativní kalkulace: Používá se při zadávání nákladového úkolu výrobním útvarům a při kontrole jejich plnění. Sestavuje se vždy, když dojde ke změně v průběhu výrobního procesu, vyjadřující úroveň předem stanovených vlastních nákladů, které odpovídají dosaženým konkrétním technickým a výrobním podmínkám, v nichž se výrobní proces uskutečňuje.
3. Výsledná kalkulace: Výsledná kalkulace vyjadřuje skutečné náklady průměrně připadající na jednotku výkonu vyráběnou v určitém období. Tyto průměrné jednotkové náklady se porovnávají s nákladovým úkolem daným zpravidla operativní kalkulací a jsou podkladem pro ověření reálnosti operativních kalkulací. Standardní výsledná kalkulace má charakter kalkulace vlastních nákladů; ve specifických případech může být sestavena i jako kalkulace úplných nákladů.

Standardní kalkulační vzorec obsahuje tyto položky:

1 Jednicový materiál	
2 Jednicové osobní náklady	
3 Ostatní jednicové náklady	
Jednicové náklady výkonu	
4 Výrobní (provozní) režie	
Vlastní náklady výkonu	
5 Nepřímá výrobní (provozní) režie	
6 Odbytová režie	
7 Zásobovací režie	
8 Správní režie	
Úplné náklady výkonu	
9 Zisk (ztráta)	
Cena výkonu	

Pro kalkulaci návrhu ceny produktu (pro cenová rozhodování) podnik používá retrográtní kalkulační vzorec:

<u>Základní cena výkonu</u>	
- Dočasná cenová zvýhodnění	
- Slevy	
množstevní	
sezónní	
Cena po úpravách	
- Celkové jednicové náklady	
- Celkové režijní náklady	
Zisk	

C. Hlavní metody alokace nákladů

Při procesech alokace nákladů na organizační útvary a produkty podnik používá tyto metody:

- Přímá identifikace nákladové složky: metoda se používá u jednicového výrobního materiálu.
- Prostá kalkulace dělením: metoda se používá u pomocného jednicového materiálu.
- Kalkulace dělením s poměrovými čísly: metoda se používá u jednicových osobních nákladů a přímé výrobní režie (s výjimkou položek, u kterých je použita metoda identifikace nákladů podle aktivit).
- Kalkulace podle aktivit: metoda se používá o vybraných nákladových položek přímé výrobní režie; metodika výpočtu je uvedena v organizační směrnici pro tvorbu kalkulací.
- Kalkulace přírážková: metoda se používá u nepřímé výrobní režie, zásobovací režie, odbytové a správní režie; metodika výpočtu je uvedena v organizační směrnici pro tvorbu kalkulací.

D. Kalkulace cílových nákladů

Zvláštním případem kalkulace jsou kalkulace cílových nákladů, které se sestavují v případě návrhu na zavedení nového produktu (viz část 3.3 této kapitoly). Při sestavování kalkulace cílových nákladů podnik používá metodu Activity Based Costing.

5.3.2.3 Sestavování a kontrola rozpočtů vnitropodnikových útvarů

Postupy sestavování rozpočtů vnitropodnikových rozpočtů jsou uvedeny v části 1.3 této kapitoly. Za běžnou kontrolu dodržení rozpočtovaných kritérií v oblasti nákladů a výnosů odpovídá vedoucí příslušných úseků. Nástrojem běžné kontroly jsou výkazy hospodaření středisek, obsahující za příslušný měsíc skutečné a rozpočtované stavy nákladů a výnosů; výkazy středisek sestavuje oddělení manažerského účetnictví.

5.3.3 Strategické řízení nákladů a zisku

Postupy používané podnikem při strategickém řízení nákladů a zisku se týkají zejména rozhodování o nových produktech a investičních aktivitách a jsou součástí strategického plánu. Jako základní metody rozhodování o nových produktech podnik používá kombinaci metody kalkulace cílových nákladů a kalkulace životního cyklu produktu. Cílem aplikace uvedených metod je zajistit ziskovost budoucí produkce a návratnost vložených investičních prostředků; vzhledem k těmto cílům se při analýze životního cyklu produktu přiměřeně aplikují postupy analýzy investičního projektu (viz část 2.2 této kapitoly).

Proces ekonomické analýzy nového produktu probíhá v následujících krocích:

1. Základní kalkulace cílové ceny a cílových nákladů; cílovou cenu navrhuje oddělení marketingu na základě prognózy vývoje tržní situace v daném segmentu produkce, cílové

náklady se odvozují od standardní výnosnosti (rentability), stanovené ve strategických dokumentech podniku.

2. Sestavení první verze propočtové kalkulace úplných nákladů na bázi procesní analýzy relevantních nákladů.
3. V případě, že vypočtené náklady překračují cílové náklady, prování oddělení vývoje příslušné divize ve spolupráci s oddělením controllingu analýzy opatření, s jejichž pomocí se hledá ve všech částech výrobku nejlevnější řešení; účelem této fáze je dosáhnout cílové náklady:
 - identifikaci zlepšení, která snižují náklady a neomezují funkčnost,
 - eliminaci nepotřebných funkcí, které zvyšují náklady.

Případná opatření ke zvýšení efektivnosti produkce navrhuje oddělení controllingu a schvaluje generální ředitel podniku.

4. Sestavení návrhu kalkulace životního cyklu navrhovaného produktu – kalkulaci sestavuje oddělení controllingu ve spolupráci s oddělením strategického rozvoje a kalkulace obsahuje:
 - odhad délky životního cyklu výrobku,
 - odhad objemu prodeje za celý životní cyklus,
 - očekávaný vývoj ceny,
 - odhad celkových nákladů spojených s výrobkem.

5.4 PŘEDPISY PRO OBLAST EKONOMICKÉ FUNKCE

A. Obecně závazné právní předpisy

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví

České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů (České účetní standardy pro podnikatele), pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví

B. Směrnice

Směrnice, kterou se stanoví postupy sestavení a kontroly finančních plánů a rozpočtů
Metodické pokyny pro vnitropodnikový reporting
Metodické pokyny pro hodnocení investičních projektů
Směrnice pro operativní kalkulace a rozvrhování nákladů na organizační útvary

6 ZÁSBOVACÍ FUNKCE

Zásobovací funkce v podniku je realizována prostřednictvím oddělení nákupu obchodního úseku ve spolupráci s dalšími odděleními obchodního úseku, výrobními divizemi, odděleními vývoje výrobních divizí, oddělením řízení jakosti, odděleními technického úseku a finančním úsekem.

Zásobování v podniku pokrývá výrobní vstupy – materiál, obaly a obalové prostředky, nákup pohonných hmot, olejů a maziv, kancelářské potřeby, resp. drobný režijní materiál pro všechny útvary podniku a drobný materiál pro operativní činnost každého útvaru. Všechny nákupní položky jsou rozděleny do **kategorií ABCXYZQ12345**. **ABC** rozdělení znamená rozdělení do tří skupin **podle hodnoty spotřeby**, **XYZQ** rozdělení podle **stupně strategického významu**, **12345** označení **základní skupiny nákupních položek** od základních materiálů po služby.

Rozdělení předmětu nákupu v podniku je následovní:

Oddělení nákupu nakupuje především základní kategorie pro zajištění plynulého chodu výroby, a to:

- procesní základní materiály (řezivo) - kategorie 1
- doplňkový režijní materiál (obalový materiál a další včetně papíru do tiskáren a kopírek, tonerů a cartridgí pro celý podnik) - kategorie 2
- komponenty, díly a polotovary (desky, sezazenky) - kategorie 3

Oddělení nákupu se v případě potřeby a na výzvu, resp. souhlas vrcholového managementu zúčastňuje některých fázích nákupu předmětů dalších dvou kategorií:

- část zařízení (například vrtačky, lisy, vysoko a nízkozdvíhací vozíky, nábytek do provozu, který nepochází z nabídky podniku, auta osobní a nákladní apod.) - kategorie 4
- služby (např. speciální servis, opravy, údržba, resp. i další služby) - kategorie 5

V případě potřeby se oddělení nákupu aktivně podílí taktéž na nákupu investičních prostředků, resp. dlouhodobého hmotného movitého majetku charakteru systémů (výrobní linky, NC stroje apod.) a to ve spolupráci s technickým úsekem (viz bod 6.1.1). Kompetence v rozhodnutí o zapojení oddělení nákupu do nákupu těchto prostředků a o charakteru zapojení (například vyhledávání a zpracování informací o zdrojích nákupu, pomoc při vyhodnocení variantních možností nákupu pro oddělení strategického rozvoje a oddělení rozpočtů finančního úseku apod.) má vrcholové vedení podniku s poradní rolí ředitele technického a ředitele obchodního úseku.

Oddělení obchodní logistiky nakupuje výše zmiňované pohonné hmoty, oleje a maziva pro dopravu, služby externí organizace zajišťující likvidaci odpadů a služby externích dopravců nebo spedice.

Oddělení marketingu zajišťuje nákup služeb externích reklamních agentur a servis v případě zajištění výstav a veletrhů, resp. další služby podobného charakteru.

Oddělení vývoje výrobních divizí nakupuje služby externích designerů a/nebo architektů.

Oddělení informačních technologií technického úseku nakupuje prostředky ICT a informační systémy včetně služeb údržby a servisu, upgradingu apod. nad rámec možností pracovníků tohoto útvaru.

Oddělení oprav a údržby technického úseku – nakupuje služby a režijní materiál pro potřeby opravy a údržby strojů a zařízení v rámci celého podniku.

Oddělení správy majetku – nakupuje dlouhodobý majetek investičního charakteru a zajišťuje leasing nákladních a osobních aut pro potřeby podniku – v součinnosti s podnikovým právníkem, který pečuje o leasingové smlouvy.

Oddělení řízení jakosti – nakupuje měřidla a další prostředky pro zkoušky a měření jakosti pro vlastní potřebu a pro výrobní divize a nakupuje taktéž služby ověření měřidel.

Doplňkový režijní materiál jako například CD, DVD, telefonní karty, paměťové karty, kancelářské potřeby pro individuální potřebu do částky 500,- Kč za kus (například pera, bloky, spisovky), občerstvení, dárky pro zákazníky, resp. významné návštěvníky (do výše vymezené každoročně směrnicí generální ředitele), odborné časopisy, denní tisk, odborné knihy apod. nakupuje každé oddělení samostatně. Souhlas s nákupem vydává vedoucí pracovník oddělení.

Nákup energie, vody a tepla zajišťuje technický úsek.

6.1 NÁKUP VSTUPŮ

6.1.1 Organizace nákupu

Oblast nákupu (viz úvod) je v podniku značně centralizovaná. Strategický i operativní nákup všech položek určených pro zajištění výroby a strojů, přístrojů i zařízení, prostředků výpočetní techniky představuje pracovní náplň dvou útvarů oddělení prodeje rozdělených na základě funkční a geografické orientace:

Pracovníci nákupu pro tuzemsko jsou rozděleni podle sortimentního hlediska – a) položky pro dřevěný nábytek a dřevěné části čalouněného nábytku (včetně laků a nátěrů) a b) čalounění

včetně kůže a koženky a ostatní nákupní položky pro čalounění. Toto rozdělení je možné měnit na základě potřeby podle rozhodnutí vedoucího oddělení nákupu. Sortimentní hledisko bude respektováno i při zvýšení počtu pracovníků operativního nákupu v dalším období existence podniku vzhledem k návaznosti k technické přípravě výroby, kalkulacím a sortimentní komplexnosti nabídky některých dodavatelů položek A a B.

V případě potřeby – příprava návrhů nového sortimentu pro významného zákazníka – rozhodne vedoucí oddělení nákupu s vedoucím oddělení prodeje, ředitelů výrobních divizí a oddělení vývoje a konstrukce o vytvoření projektových týmů nákupu (na základě rozhodnutí vrcholového vedení).

Jednotliví pracovníci nákupu mají odpovědnost a kompetence za tyto činnosti (kromě činností vymezených dále v textu):

a) strategický nákup:

- vyhledávání nových potenciálních dodavatelů dle strategických plánů nákupu v návaznosti na plán prodeje,
- prvotní hodnocení nabídky dle kritérií stanovených vedoucím oddělení nákupu
- předání kontaktů na vybranou skupinu potenciálních dodavatelů danému pracovníkovi operativního nákupu pro zajištění objednávky a nákupu vzorků, konkretizace parametrů nabídky (technické parametry, obchodní dodací a cenové podmínky)
- analýza nabídky – doporučení vybraného dodavatele/ů po odsouhlasení vedoucím oddělení nákupu
- příprava podkladů pro sepsání rámcových smluv anebo kupních smluv s dodavateli pro vedoucího oddělení nákupu a podnikového právníka
- předání informací operativnímu nákupu
- průzkum makroekonomických podmínek nákupního trhu a jeho vyhodnocování v podobě měsíčních a ročních zpráv určených pro vedoucího oddělení nákupu
- vedení archivu nabídek a katalogů výrobků potenciálních dodavatelů

b) operativní nákup:

- příprava a vyřizování nových objednávek
- aktualizace údajů v objednávkách podle změn dle úpravy v kupních nebo rámcových smlouvách

- sledování plnění objednávek
- komunikace s dodavateli
- evidence objednávek a podkladových materiálů, změn, informací souvisejících s objednávkami a dodáním
- příjem faktur a dodacích listů (včetně dalších dokumentů dodávek)
- kontrola (dle informací pracovníků příjmu a dodacích listů) a evidence faktur
- předávání informací pro realizaci plateb dodavatelům
- vyřizování reklamací
- evidence reklamačních řízení a reklamačních protokolů (resp. dalších dokumentů)
- evidence vratných obalů

c) nákup investičního majetku – v případech uvedených v úvodu textu Zásobovací funkce:

- jednání s žadateli položek ohledně technických parametrů a požadavků na funkčnost
- vyhledávání dodavatelů
- vyhodnocování parametrů a podmínek nabídky
- příprava návrhů nákupu pro posouzení a rozhodnutí vedoucího oddělení nákupu
- příprava a předání kontaktů pro zajištění návštěvy a prohlídky předmětu nákupu u dodavatelů – v případě požadavků žadatelů (jejich nadřízených pracovníků) asistentovi vedoucího oddělení nákupu
- příprava podkladů pro sepsání kupní smlouvy, resp. jiných typů smluv pro podnikového právníka
- zajištění nákupu a následná péče o příjem, kontrolu, instalaci, záruční opravy a údržbu apod.
- evidence dokumentace související s procesem nákupu investičního majetku

d) vedoucí oddělení nákupu:

- jednání se strategicky významnými dodavateli skupiny A a B a X, Y, případně i Z

- rozhodnutí o souhlasu s obchodními, cenovými a dodacími podmínkami u všech skupin nákupních položek
- stanovení, resp. u vybraných nákupů posouzení pracovníky nákupu definovaných kritérií hodnocení dodavatelů a plnění podmínek objednávek
- zařazování nákupních položek do jednotlivých kategorií (u vybraných položek – zejména A, X - na základě výsledků jednání s vrcholovým vedením, resp. vedoucími jiných útvarů)

e) asistent vedoucího nákupu

- příprava a zajištění návštěv a prohlídek předmětu nákupu u dodavatelů – v případě požadavků žadatelů (jejich nadřízených pracovníků) anebo v případě požadavků vedoucího oddělení nákupu
- příprava a zajištění služebních cest vedoucího oddělení nákupu
- příprava materiálů pro jednání vrcholového vedení podniku za oblast nákupu
- účast a záznam jednání a evidence zápisů ze schůze vrcholového vedení týkajících se oblasti nákupu
- příprava a evidence podkladů a informací pro a ze schůzek oddělení nákupu
- zastupování vedoucího oddělení nákupu v případě nepřítomnosti v předem vymezených pravomocích a kompetencích.

6.1.2 Plánování nákupu

6.1.2.1 Strategické a roční plánování nákupu

Vrcholové vedení zpracovává a odsouhlasuje podnikovou strategii na tříleté období s klouzavou každoroční úpravou, jejíž součástí je strategický záměr a strategický plán nákupu. Strategie nákupu koresponduje se strategickými cíli podniku zejména v oblasti dosahování zisku a cílů prodeje. Vzhledem ke stávající situaci v nábytkářském průmyslu v České republice a na zahraničních trzích a prognózách pro nejbližší období a vzhledem k výchozí podnikové strategii a globálním cílům vlastníků (viz Odbytová funkce – bod 4.1.1.2), respektuje formulování **strategie nákupu podniku v prvních letech** po založení tyto cíle:

- minimalizace nákladů vstupů při zachování požadované kvality
- zajištění plynulé výroby pro maximální spokojenost zákazníků včetně zajištění pokrytí výkyvů v poptávce
- plné a kontinuální uspokojování vnitropodnikových potřeb

- maximální materiálová hospodárnost.

Návrhy strategie nákupu jsou zpracovávány vedoucím oddělení nákupu na základě ročních zpráv o vývoji nákupní situace (od 2. roku existence podniku) a dále na základě:

- zpráv z marketingových analýz trhů – vývoj poptávky, nabídky, módní trendy – barva, tvar, design, materiál, ceny, aktivita konkurentů, vývoj a záměry na dodavatelském trhu)
- analýzy makroekonomických vlivů na nákupní trh/y a vyhodnocení rizik
- analýzy vývoje prodeje a realizovaných cílů obchodní strategie a ročního obchodního plánu za minulé období
- strategických záměrů podniku pro období dalších tří let (orientace na trhy, segmenty, úroveň kvality, zisk a marže)
- strategických cílů ve výrobě
- strategických cílů v prodeji
- prognóz vývoje potřeb vyplývajících z předchozích analýz
- analýzy nákupní situace za minulé období a potenciální problémy nákupu pro příští 2-3 roky (situační analýza zdrojů nákupu vstupů materiálů, komponentů a dílů nákupní skupiny A a B – ceny a cenové podmínky, dostupnost, dodací podmínky – množství, kvalita, termíny)
- podkladů z ekonomického úseku (vývoj finanční situace podniku, finančních zdrojů pro strategický rozvoj podniku)
- podkladů z výrobního úseku (situační analýza vývoje nových výrobků, výrobní možnosti zpracování)
- podkladů ze všech útvarů podniku – analýza potřeb vybavenosti předměty dlouhodobého movitého majetku a informačních systémů

a na základě jednání s řediteli obchodního, finančního úseku, technického úseku, řediteli výrobních divizí.

Strategie nákupu obsahuje cíle a kroky v oblasti nákupního mixu (viz text dále) a má tyto části:

- a) strategie nákupu hlavních výrobních vstupů (materiál, komponenty, doplňkový režijní materiál....)

- b) strategie řízení zásob
- c) strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Na přípravě návrhů a projednání ročních plánů nákupu se podílí ředitel obchodního úseku, vedoucí oddělení nákupu a v případě potřeby i vedoucí oddělení prodeje a marketingového oddělení, resp. vedoucí oddělení z jiných úseků. Iniciace oslovení vedoucích pracovníků z jiných úseků může vzejít od kohokoliv z nich. Všichni vedoucí pracovníci mohou pověřit své podřízené pracovníky k aktivní účasti na přípravě návrhů.

Podkladem pro roční plán nákupu jsou měsíční průběžné zprávy zpracované jednotlivými odděleními obchodního a ekonomického úseku, obou výrobních divizí a schválená obchodní strategie.

Roční plán nákupu obsahuje (včetně uvedení osob realizačních a zodpovědných pracovníků, termínů):

- cíle nákupu v členění a obsahu: období, druh nákupní položky, zdroje, cena, cenové a dodací podmínky, termín, ohrožení
- úkoly nákupu pro jednotlivé měsíce v členění: druh nákupní položky, dodavatel, plánované náklady, příp.kvalitativní parametry, objemy (množství) a náhradní dodavatelé – včetně zdůvodnění a možných problémů
- analýza rizik v oblasti nákupu v členění: úkoly nákupu, druh nákupní položky – ve skupinách ABC, dodavatelé
- cíle v oblasti nalezení nových dodavatelů na základě cílů nákupu
- plán aktivit na dosažení cílů nákupů dle měsíců: služební cesty, rozesílání poptávek, hledání v nabídkách, doplňování databází potenciálních dodavatelů
- plánovaná výše zásob dle jednotlivých měsíců v členění podle druhu skladové položky
- cíle v oblasti péče o stávající zákazníky - plán aktivit a prostředků podpory dealerské sítě, plán přípravy katalogů produktů, plán úprav a kontroly obsahu a vzhledu webové stránky, plán kontroly řešení reklamací, problémů a dotazů zákazníků
- hodnocení stávajících dodavatelů a vyhodnocování nabídky nových a potenciálních dodavatelů,
- plán strategických nákupů a nákupů nevýrobních položek – včetně zdůvodnění

- plán zajištění případných nezávislých ověření kvality vstupů (v spolupráci s útvarem kontroly jakosti) a včetně výpočtu nákladů – v měsíčních rozpisech
- cíle v oblasti skladování zásob a vstupní a interní dopravy – plán řešení toků vstupů a výstupů do a ze skladů zásob a výroby a optimálního využití skladů a dopravních prostředků (ve spolupráci s výrobními divizemi); měsíční vývoj nákladů za činnost skladů a vstupní a interní dopravy
- plán kontroly plnění termínů dodávek dodavatelů.

Roční plán nákupu a rozpočet je rozpracován do podoby operativních měsíčních plánů s měsíčním upřesněním obsahu. Tyto plány jsou zpracovány pověřenými pracovníky nákupu a předány vedoucímu oddělení nákupu prostřednictvím informačního systému. V případě zjištění závažných skutečností budou zprávy projednány vrcholovým vedením.

Podkladem pro měsíční plány nákupu jsou: stavy zásob surovin, materiálů, rozpracované výroby a hotových výrobků na skladě v podniku a na skladech v podnikových i dealerských prodejnách, stav objednávek a jejich stádium vyřizování, stav materiálu a dalších vstupů „na cestě“, situace v poptávce a nabídce, požadavky na nákup z výrobních divizí - z oddělení plánování a přípravy výroby, příp. i oddělení vývoje. Pracovníci oddělení nákupu na zpracování měsíčních operativních plánů spolupracují (ověření dat a informací v měsíčních zprávách, konzultace) s pracovníky oddělení prodeje, oddělením obchodní logistiky (referenty dopravy, asistentem vedoucího a vedoucími útvarů skladů, resp. jejich zástupci).

6.1.2.2 Operativní plán nákupu

Operativní plán nákupu obsahuje:

- výpočet potřeby jednotlivých nákupních položek pro výrobu, další provozy (sklady, údržba...) a administrativu v množstevních a peněžních jednotkách
- výpočet pojistné zásoby pro výrobu a expedici v množství a spotřebě ve dnech
- výpočet zásob „na cestě“ ke konci každého měsíce
- výpočet výše objednaného množství v druhích a dle dodavatelů
- aktuální situace na nákupním trhu
- přehled problémů a možných rizik u dodávek na daný měsíc a plán řešení
- zodpovědné osoby, rozpočet, termíny a techniky hodnocení splnění plánu.

Informační vstupy jsou k dispozici prostřednictvím informačního systému s vyhrazenými právy vstupu pro pracovníky oddělení nákupu, prodeje, obchodní logistiky, výrobních divizí a finančního a technického úseku. Informace o toku položek s EAN kódy uvnitř podniku jsou k dispozici okamžitě; informace o dodávkách „na cestě“ v závislosti od obsahu smluv

s dodavateli a úrovni jejich informačního vybavení. Pokud nebudou k dispozici informace online, aktuální stav ověřuje s denní periodicitou odpovědný pracovník nákupu a informace okamžitě zadává do informačního systému. V případě zvýšení výroby a směnnosti budou údaje o přejímce vstupů zadávat do informačního systému vedoucí anebo zástupce vedoucího nákupního skladu.

Operativní plán nákupu denně sleduje a kontroluje vedoucí oddělení nákupu (v případě jeho nepřítomnosti je tato pravomoc a odpovědnost s tím spojená svěřena asistentovi vedoucího oddělení nákupu). Vedoucí (asistent) je povinen kontrolu plánu potvrdit. Vážné odchylky od plánu jsou okamžitě řešeny s ředitelem obchodního úseku, resp. jinými vedoucími oddělení dle aktuální potřeby. Řešení problémů je evidováno v informačním systému.

Informační systém podniku umožňuje automatické vystavování objednávek na nákup – viz bod 3.3.3 – Výrobní funkce.

Základními kontrolními kritérii plnění operativního plánu nákupu jsou:

- splnění cílů a úkolů nákupu dle položek a objemu
- splnění požadavků na kvalitu – počet vadných dodávek a vadných položek na dodávku
- výše nákladů nákupu – plán/skutečnost
- termíny plnění úkolů nákupů – plán/skutečnost.

6.1.2.3 Tvorba strategického nákupního mixu

Obsah nákupního mixu je tvořen dále uvedenými prvky (materiál bude k dispozici pro jednání o úpravách podnikové strategie a předkládán ředitelem obchodního úseku dalším členům vrcholového vedení podniku). Materiál zpracuje vedoucí oddělení nákupu na základě měsíčních zpráv pracovníků oddělení nákupu a předá řediteli obchodního úseku na kontrolu a schválení – v termínech určených ředitelem obchodního úseku. Materiál je evidován v informačním systému podniku.

- Informační mix – informace o strategických záměrech stávajících a potenciálních dodavatelů a konkurenční situaci na dodavatelském trhu v členění podle strategicky významných nákupních položek ve skupinách ABC; prognózy vývoje v poptávce v členění: druh nábytku, segment, země; informace o vývoji makroekonomického prostředí v zemích strategického zájmu vedení podniku, prognózy vývoje v nabídce – nové materiály, technologie, informační systémy, teritoria nákupu, vývoj cen, obchodních bariér nebo uvolnění, cel a daní). Identifikace příležitostí a rizik v nákupu pro období 2-3 let (u vybraných vstupů – například řeziva, vzácných dřevin apod. v delším časovém rámci – cca 10 let). Pro tyto analýzy je využívána SLEPT analýza a Porterova analýza konkurenčních sil a analýza rizik.

- Komunikační mix – prognózy vývoje v komunikačních aktivitách na dodavatelských trzích, prognózy vývoje provázanosti komunikačních aktivit v dodavatelských (dodavatelsko-odběratelských) řetězcích a sítích – v případě akvizic, resp. jiných typů spojení na dodavatelském trhu, informace o záměrech vybavení prostředky ICT u stávajících dodavatelů, prognózy vývoje účastí na veletrzích a výstavách pro dodavatele, prognózy vývoje elektronických nákupních aukcí apod. Pro získání těchto informací je využíváno členství v Asociaci nábytkářského průmyslu.

- Konkurenční mix – informace o strategických záměrech v nákupu u konkurentů podniku v členění: druh nábytku, segment, země s využitím Porterovy analýzy konkurenčních sil.

- Cenový mix – musí korespondovat s podnikovou strategií pro dané období, tj. respektovat strategické cíle v otázce nákladů, kvality, cílových segmentů a finanční strategické cíle. Cenový mix je tvořen cenami za jednotlivé druhy vstupů, cenovými srážkami a slevami se zohledněním kategorií vstupů, tj. zejména pro kategorii A, a X a Y.

- Produktový a kvalitativní mix – informace o strategických záměrech podniku v oblasti sortimentní nabídky, orientace na kvalitu (například specifické kritéria kvality u zákazníků – včetně propočetů podmínek jejich splnění) a poptávku cílových segmentů a záměrech v míře vertikální integrace podniku; informace pro strategické rozhodnutí make-or-buy; určení strategicky kritických významných položek nákupu. Využita je portfoliová analýza GE.

- Logistický mix – informace o kritických položkách významných pro naplnění strategických cílů podniku – interní možnosti a rizika včetně finančních prognóz nákupů kritických položek; na základě prognóz poptávky informace o vývoji nákupních potřeb v množství (včetně množství mixu); analýzy počtu a charakteristik článků na dodávkové cestě; analýzy podmínek vytváření strategických partnerství s vybranými dodavateli. Využívána bude: analýza silných a slabých stránek a analýza zdrojů podniku v oblasti dopravy, skladování, finančních zdrojů a strategického vývoje cash flow týkajících se nákupu kritických položek.

6.1.3 Proces nákupu

Pro proces nákupu se vychází z „osmistupňového modelu nákupního procesu“ Robinsona, Farisa a Winda rozlišujícího 3 základní nákupní situace a ABCXYZQ12345 rozdělení nákupních položek.

6.1.3.1 Iniciování nákupu

a) Nový nákup

Podnět k nákupu může učinit každý zaměstnanec podniku prostřednictvím speciálního formuláře v informačním systému, který je dostupný všem pracovníkům. Podněty jsou po zadání automaticky vyhodnocovány podle označení stupně naléhavosti (ihned, do 1 týdne, do 1 měsíce, do 3 měsíců, do 7 měsíců, do 1 roku), kterou vybere pracovník. Podle stupně

naléhavosti dle stupně naléhavosti upozorňuje informační systém přímého nadřízeného pracovníka a vyzývá ho k posouzení podnětu. Podněty jsou kontrolovány minimálně jednou za měsíc (v případě neoznačení prvních dvou stupňů naléhavosti) vedoucím pracovníkem útvaru. Vedoucí pracovník útvaru zároveň provádí kontrolu a posouzení zařazení předmětu požadavku dle výše uvedeného rozdělení nákupních položek a po odsouhlasení je požadavek odeslán do oddělení nákupu, kde je pracovníky nákupu zařazen k vyřízení.

Výjimku tvoří Q – položky (doplňkový režijní materiál – viz úvod textu Zásobovací funkce), u kterých souhlas s nákupem uděluje vedoucí daného útvaru a nákup je realizován pracovníkem útvaru s následnou evidencí proplacení účtu. Požadavek na tyto položky není evidován v informačním systému.

U položek A a B a XaY (řezivo, LDT, překližky, dýhy, dekorační papír, případně jiné sem zařazené položky) iniciování potřeby nákupu je možné několika způsoby: prostřednictvím informačního systému automaticky (vzhledem ke sledování toku vstupů a výstupů do, uvnitř a ven z podniku), osobně vedoucím oddělení prodeje, ředitelů výrobních divizí a oddělení vývoje a konstrukce s následným zadáním do informačního systému. Osobně znamená přednesení požadavku s následnou konzultací možností na schůzi vrcholového vedení podniku – v případě vzniku aktuální naléhavé a neplánované potřeby (stupeň naléhavosti ihned až do 3 měsíců). Iniciace požadavků v těchto položkách, kterých stupeň naléhavosti překročí 3 měsíce, budou přesunuty do operativních, ročních a strategických plánů nákupu.

U ostatních položek řešení požadavků a podnětů mají kompetence k posouzení a rozhodnutí a jejich vyřešení vedoucí útvaru. Rozhodnutí je evidováno v informačním systému.

b) Opakovaný nákup

Opakované nákupy jsou rozděleny podle charakteru (a kategorie) nákupní položky. Pro většinu kategorií je s vybranými dodavateli sepsána rámcová dohoda a rámcová kupní smlouva, ve které jsou přesně vymezeny podmínky a termíny plánovaného opakovaného nákupu. U položek kategorie 1, 2 a 3 a dodavatelů skupiny A, případně i B dochází k tzv. přímým odvolávkám v měsíční i kratší periodě (dle aktuální potřeby – termín automatického vystavení objednávky dle potřebného množství v dohodnutém termínu před aktuální potřebou ve výrobě). U vybraných dodavatelů (propojení informačních systémů) a položek s postupným rozšiřováním dodavatelské základny je uplatňován Vendor Management Inventory, tj. synchronní zásobování v souladu s potřebami výroby.

Kontrolu realizace opakovaných nákupů provádí pracovníci operativního nákupu u všech položek kromě kategorie Q.

c) Modifikovaný nákup

V případě potřeby úpravy požadavku/ů u opakovaných nákupů upravených rámcovými dohodami a smlouvami iniciovat modifikaci nákupu je možné na úrovni každého pracovního

místa viz poznámka v bodě a. Další kompetence, zodpovědnost a průběh reakce na iniciovaný návrh je stejný jako v bodě a).

6.1.3.2 Identifikace charakteru potřeby nákupu

Při identifikaci charakteru potřeby nákupu je určován typ a množství nákupní položky. V případě prvního nákupu jedné položky, kdy je opakování nákupu nepravděpodobné anebo zřídkavé, je tento krok totožný s textem v bodě 6.1.2.3. V případě nového nákupu nákupních položek kategorie 1, 2 a 3 – tedy položek typických pro opakovaný, resp. opakovaný modifikovaný nákup, probíhá určení typu a množství několika způsoby, a to:

- a) při výrobě prototypů – vzorků nového nábytku je typ i množství položky konzultován mezi pracovníky oddělení vývoje a oddělení plánování a přípravy výroby, resp. i kompetentními pracovníky dané výrobní divize (např. mistry), pracovníkem/y oddělení řízení jakosti a pracovníky oddělení nákupu. Po odsouhlasení typu a množství ve dvou až třech variantách vedoucí oddělení nákupu požádá o souhlas s uvolněním finančních prostředků vedoucího oddělení finanční účtárny finančního úseku. Návrhy typu a množství nákupu pro výrobu vzorku musí korespondovat se strategickým a ročním plánem podniku za oblast výroby, nákupu a finančních zdrojů. Souhlas s vybraným typem a množstvím nákupní položky (ve variantách) uděluje vedoucí oddělení nákupu. Záznam o výsledku konzultace je evidován v informačním systému.

V případě vzniku odchylek od navržených typů (resp. i množství) nákupních položek, které vyplynou v průběhu dalších kroků nákupního procesu (typ položky dle nabídky cenově nevýhodný a jiné problémy), proběhne opakované kolo jednání výše uvedených účastníků ohledně vymezení náhradních typů (množství) položek dle upraveného návrhu prototypu (vzorku). Typ u daných kategorií znamená druh řeziva, druh dýh, druh laků apod. dle jejich kvalitativních parametrů.

- b) u výroby na zakázku nebo u smluvní výroby je typ i množství určeno ve smlouvách se zákazníky. Před uzavřením smluv probíhá jednání se zákazníky, v rámci kterého/kterých jsou vyjasněny výrobní a technologické možnosti a omezení podniku, finanční představy a možnosti obou stran, nákupní a zásobovací (případně i expediční) zdroje a možnosti a omezení podniku, které se týkají otázky typu a množství nákupních položek. Na těchto jednáních se zúčastňují vedoucí oddělení nákupu a vybraný ředitel obchodního úseku, pracovník oddělení nákupu, pracovníci oddělení vývoje, vedoucí, resp. pověřeni pracovníci oddělení rozpočtů finančního úseku, v případě potřeby i pověřeni pracovníci dané výrobní divize a vedoucí obchodní logistiky. Za výběr a oslovení zúčastněných odpovídá ředitel obchodního úseku.
- c) před zahájením výroby nového druhu nábytku – konkretizace typu a množství nákupní položky navazuje na výsledky zkoušek vzorků. Typ a množství je odsouhlaseno

ředitelem obchodního úseku v termínech dodání dle plánu prodeje a plánu výroby a v závislosti od smluv s dodavateli.

- d) při vzniku potřeby záměny nákupní položky (například nahrazení určitého typu lepidla, sponky...), tj. při modifikovaném nákupu o typu a množství (pokud se bude lišit od stávajícího množství) rozhoduje vedoucí oddělení nákupu po konzultaci s iniciátorem nákupu, resp. s jeho přímým nadřízeným, případně dalšími pracovníky dle charakteru problému.

U nákupů položek kategorie 4 se jednání o konkrétním typu a množství zúčastní vedoucí oddělení nákupu (ve vybraných případech, o kterých rozhodne vrcholové vedení podnik) resp. i ředitel obchodního úseku, ředitel finančního úseku, ředitel resp. pověřený pracovník technického úseku (oddělení správy majetku) a další vedoucí pracovníci z útvarů iniciujících návrh. Typ a množství musí korespondovat se strategickým a ročním plánem podniku a plány za danou funkci.

U nákupů kategorie 5 se na identifikaci charakteru potřeby nákupu podílí vedoucí příslušného útvaru. Při specifických položkách se na procesu identifikace zúčastňují vybraní a pověření pracovníci z daných útvarů.

6.1.3.3 Specifikace předmětu nákupu

Obsah specifikace předmětu nákupu je závislý na kategorii 1-5. Pro všechny kategorie jsou specifikovány tyto faktory:

- dodací lhůta a rychlost reakce dodavatele, způsoby hodnocení, ověřování měření, personální zajištění a časový harmonogram kontroly vstupů a kde, podmínky kompenzace při opoždění a nedodání, rozpočet, termíny dodání, rozložení dodávek, minimální dodací množství, podmínky přepravy, údržby a oprav

Pro kategorii 1, případně i 2 také:

- přesná definice materiálu a materiálového složení, povrchové úpravy, opracování, jakostní třída anebo přesné vymezení požadavků na kvalitu, množství, jednotka, označení, barva, dezén, složení, velikost a měrné jednotky, počet kusů....
- u klecí – počet, velikostní rozměry, druh materiálu.

6.1.3.4 Nákupní průzkum

Nákupní průzkum, resp. výzkum nákupního trhu provádí pracovníci operativního i strategického nákupu. U operativního nákupu pracovníci sledují a posléze aktualizují informace v informačním systému týkajících se stávajících dodavatelů o nové podmínky (například zvýšení ceny), šíří a hloubku nabídky, resp. informace o dění v podnicích dodavatelů důležité pro nákup podniku, získané z běžného kontaktu s dodavateli. Pokud nastane vážnější změna anebo bude zachycena významná informace (například avizovaný

výpadek v dodávce, nárůst ceny nad rámec stanovených limitů apod.) pracovník nákupu musí ihned informovat vedoucího oddělení nákupu, resp. asistenta a informaci taktéž uložit v informačním systému.

U strategického nákupu představuje výzkum nákupního trhu stěžejní pracovní náplň viz bod 6.1.1.3 a) obsah strategického nákupního mixu. Informace jsou zpracovávány do podoby měsíčních zpráv pro vedoucího oddělení nákupu. Zjištěné údaje jsou zaznamenány ve specifických databázích strategického nákupu.

V případě prvního nového nákupu a hledání nového dodavatele používají pracovníci strategického nákupu především tyto **zdroje informací**: katalogy a archiv nabídek obchodních zástupců dodavatelů jednotlivých nákupních položek, webové stránky asociací dodavatelů, odborné časopisy, záznamy a archivované kontakty z veletrhů a výstav, nákupní burzy na internetu v jednotlivých sortimentech, informační systém podniku – záznamy o potenciálních dodavatelích tzv. technických zdrojů informací (pracovníci vývoje a konstrukce, výrobních divizí). U nákupů ze zahraničí také nabídkové a poptávkové burzy agentury Czechtrade, Asociace českých nábytkářů, resp. členů UEA <http://www.ueanet.com/MEMBERS.HTM>.

6.1.3.5 Výběr dodavatelů

Dodavatelé jsou zaříděny do **skupin ABC** z hlediska kvality dodávek a významnosti dodavatele. Doplňujícími kritérii pro ohodnocení nových dodavatelů a hodnocení a přehodnocování stávajících dodavatelů jsou: velikost objemu dodávek, rizikovost dodavatele, náklady.

O **výběru nového dodavatele** rozhoduje podle významu nákupu buď vedoucí oddělení nákupu anebo nákupní komise složená z vedoucího oddělení nákupu, ředitele obchodního úseku, ředitelů výrobních divizí, vedoucích výrobních úseků, resp. oddělení vývoje a z ředitele finančního úseku. V případě potřeby je členem nákupní komise taktéž vedoucí oddělení strategického rozvoje, vedoucí oddělení řízení jakosti a/nebo podnikový právník. O složení nákupní komise rozhoduje na požádání ředitele obchodního úseku, resp. jiných ředitelů úseků vrcholové vedení podniku. Závěry z jednání komise jsou evidovány v informačním systému.

Základními **informačními vstupy** pro posouzení dodavatelů jsou:

- nabídka dodavatele (dle požadavků ve speciálním formuláři Nabídka)
- certifikáty nebo jiné osvědčení o jakosti
- vyplněné formuláře Hodnocení dodavatele – jakost, Hodnocení dodavatele – náklady, Hodnocení dodavatele – rizika, Hodnocení dodavatele- nákupní kritéria, Hodnocení dodavatele – logistika.

Doplňkovými informacemi jsou: katalog zboží a katalog dodavatelů a u stávajících dodavatelů informace v informačním systému týkající se plnění podmínek dodávek, které vyplňují pracovníci kontroly kvality.

Každý vstup do podniku – vedle označení EAN kódem – je sledován pomocí Karty produktu, a Karty dodavatelů v informačním systému.

6.1.3.6 Analýza nabídky

Analýzu nabídky provádí kontinuálně pracovníci oddělení nákupu dle rozdělení uvedeného v 6.1.1. Jde zejména o třídění a základní vyhodnocování nabídek dodavatelů – zaslaných poštou anebo získaných prostřednictvím akviziční práce těchto pracovníků, resp. jiných pracovníků podniku (např. obchodních zástupců) na veletrzích a výstavách, resp. jiným způsobem. Základní hodnocení znamená třídění na základě základních požadavků nákupu podniku v souladu s naplněním plánů.

Pracovníci oddělení nákupu dále nabídky evidují v informačním systému na Kartách dodavatelů a Kartách produktů a připravují podklady pro vedoucího oddělení nákupu, resp. pro nákupní komisi.

V případě souhlasu s pokračováním vztahu s dodavateli sjednávají pracovníci nákupu návštěvu u potenciálních dodavatelů pro vybrané pracovníky podniku (například pracovníci vývoje, pracovníci oddělení plánování a přípravy výroby apod.).

Pracovníci oddělení nákupu taktéž kontinuálně aktualizují katalog dodavatelů a Karty dodavatelů a Karty produktů. Nové skutečnosti, které by mohly ovlivnit podmínky nákupu, jsou bez odkladu sděleny vedoucímu oddělení nákupu a evidovány v informačním systému.

6.1.3.7 Uzavírání smluvních vztahů

Uzavírání rámcových dohod a rámcových kupních smluv, jako i jednorázových kupních smluv je v kompetenci ředitele obchodního úseku, v případě nákupu kategorií jiných než A, X a Y a 1, 2 a 3 má tuto kompetenci taktéž ředitel technického úseku a pověření vedoucí oddělení.

6.1.3.8 Realizace a kontrola dodávek

U první dodávky je prováděna 100 % kontrola vstupu, kterou provádí pracovník oddělení řízení jakosti s pracovníkem výrobního úseku a skladníkem – manipulátem. Výsledky hodnocení jsou evidovány v informačním systému. V případě významných dodavatelů je jednáno o možnosti provádět kontrolu jakosti i u dodavatele.

Parametry kontroly dodávek, četnost a rozsah kontroly, odpovědnost a způsob evidence jsou určeny při uzavírání smlouvy s dodavatelem. Na jejich vymezení se zúčastňuje ředitel obchodního úseku, vedoucí oddělení nákupu, případně další vedoucí pracovníci. Kontrolu splnění podmínek provádí s měsíční periodicitou vedoucí oddělení nákupu s čtvrtletní

kontrolou ředitele obchodního úseku. Výsledky kontroly jsou taktéž evidovány v informačním systému.

Operativním vyřizování reklamací jsou pověřeni pracovníci oddělení nákupu, kteří zpracovávají a odesílají reklamační protokol a sledují vyřízení reklamace. V případě problémů s vyřízením jsou povinni kontaktovat vedoucího oddělení nákupu.

6.1.3.9 Péče o dodavatele

Dle bodu 6.1.2.5 jsou dodavatelé rozděleni do tří skupin. Podle tohoto zařazení se liší i činnosti v rámci péče o dodavatele.

U dodavatelů skupiny A se na udržování nadstandardních vztahů podílí vedoucí oddělení nákupu, případně i ředitel obchodního úseku. Tito dodavatelé jsou informováni o aktivitách podniku, jsou zváni na vybrané společenské akce. Komunikace v některých případech probíhá on-line s okamžitým řešením vzniklých problémů.

O vztahy s dodavateli skupiny B a C pečují apriori pověřeni pracovníci oddělení nákupu. Tato péče zahrnuje komunikaci s dodavateli v rámci smluv.

6.2 SKLADOVÁNÍ

Vedle skladování hotových výrobků a operací v rámci expedice produktů k zákazníkovi probíhají v podniku taktéž operace týkající se skladování vstupů do podniku a mezioperační skladování polotovarů. Místem skladování je nákupní sklad a skladové prostory v jednotlivých výrobních provozech - mezisklady. Nevýrobní vstupy kromě příručních skladů kancelářských potřeb (papír, tonery...), které jsou umístěny v kanceláři asistentů jednotlivých úseků, neprocházejí skladem. Jejich vstup do podniku je ale realizován v prostoru nákupního skladu, kde jsou evidovány v informačním systému skladníky – manipulanty a převzaty pověřeným pracovníkem podniku dle jednotlivých útvarů.

6.2.1 Plánování skladovacích technologií

Plánování skladových technologií se týká obou skladů patřících do oddělení obchodní logistiky, tj. nákupního i skladu hotových výrobků. **Plán využití stávajících skladových technologií** je zpracováván jako operativní měsíční plán s týdenní a denní aktualizací. V případě nákupu kritických položek (výpadky na trhu nabídky, možnost výhodného nákupu apod.) je operativní plán doplněn ročním plánem pro nákupní sklad. Všechny plány zpracovává vedoucí oddělení obchodní logistiky. Roční plán odevzdává na zhodnocení řediteli obchodního úseku.

Roční plán je dále posuzován vrcholovým vedením, jelikož vyžaduje uvolnění finančních prostředků.

Plán na zakoupení nových skladových technologií a/nebo rozšíření stávajících skladových prostorů patří mezi strategické plány. Tento plán připravuje vedoucí oddělení obchodní logistiky spolu s ředitelem obchodního úseku a variantní návrhy jsou konzultovány s ředitelem technického úseku a posléze posuzovány vrcholovým vedením.

6.2.2 Skladování surovin a materiálů

Skladování začíná přejímkou vstupů v nákupním skladu. Přejímku provádí skladníci-manipulanti, kteří současně kontrolují dodávku s dodacím listem. V případě neoznačení vstupů kódem, umísťují taktéž na předmětu příjmu příslušný kód, který připravují pracovníci oddělení nákupu s pracovníky oddělení IT.

U první dodávky probíhá 100 % kontrola viz bod 6.1.2.8. U opakovaných dodávek probíhá pouze namátková kontrola. Rozdíly mezi dodacím listem a skutečností jsou zaznamenány do informačního systému, který ihned informuje pracovníky oddělení nákupu a vedoucího a/nebo zástupce vedoucího nákupního skladu. U zjištění rozporů může vedoucí skladu anebo jeho zástupce rozhodnout o nepřevzetí vstupů a jeho zpětném odeslání dodavateli. V tomto případě sepisuje pracovník oddělení nákupu reklamační protokol, který je zaslán dodavateli a také evidován v informačním systému.

Skladníci – manipulanti přijímají vstupy a provádí kontrolní a posléze zaskladňovací operace anebo přímý převoz vstupů do výroby dle denního plánu práce skladu. V případě **přímého převozu vstupů do výroby** se provádí opětovná přejímka vedoucím příslušné dílny, resp. jeho pověřeným zástupcem. Potvrzení o přejímce je evidováno v informačním systému. Ve výrobních provozech následuje taktéž jakostní přejímka. Problémy s jakostí jsou zaznamenány v informačním systému, který opětovně okamžitě informuje pracovníky oddělení nákupu k zahájení reklamačního řízení.

V případě zaskladnění vstupů skladníci - manipulanti zaskladňují materiály, resp. skladové položky podle **zaskladňovacího plánu**, který připravuje s měsíční, týdenní a denní periodicitou vedoucí nákupního skladu (v případě jeho nepřítomnosti jeho zástupce). Po zaskladnění na určené skladové místo eviduje tuto skutečnost skladník – manipulant v informačním systému jako Potvrzení o uskladnění.

Ve skladu je uplatněn systém stálých skladových míst a systém FIFO. Přehodnocování potřeby skladových míst provádí vedoucí nákupního skladu na základě informací v informačním systému, které zahrnují zejména: obrátku skladové položky ve dnech, velikost vstupu (počet a objem) v týdenních a měsíčních plánech dodání, plán spotřeby a výdeje ze skladu a další. Sklad je rozdělen na skladová místa podle fyzikálních nároků na skladování (vlhkost, teplota, sluneční světlo), podle nároků na manipulaci a podle druhů – skladové položky ve skupinách. Sklad je průtokového typu – vstup na jedné straně, výstup na druhé straně – vzhledem ke skutečnosti, že skladování je realizováno v jedné hale.

6.2.3 Skladová manipulace

Nákupní sklad je vybaven **regály a plochami pro volné ložení (pro řezivo, vybrané druhy desek)**, resp. blokové stohové ložení vstupů. Pro manipulaci využívají skladníci manipulanti vysoko a nízkozdvížné vozíky a paletové vozíky v případě uložení vstupů na paletách. Nízkozdvížné vozíky a paletové vozíky se využívají taktéž pro přepravu vstupů do výrobních provozů a zpět to skladu hotových výrobků anebo pro přímou expedici.

Výdej skladových položek do výroby probíhá na základě informačním systémem denně generovaných požadavků na výdej (informační systém umožňuje nastavení průběžného generování žádank v průběhu pracovní doby). Žadanky přebírají skladníci – manipulanti a žádané položky dle žádanek vychystávají na přepravní prostředky. Scannery evidují vyskladnění ze skladových míst. Předmět žádanek je posléze dopravován do výrobních útvarů, kde je přebírán pověřeným pracovníkem a příjem je evidován opětovně prostřednictvím scannerů. Informace o výdeji a spotřebě jsou tak okamžitě zpracovány a stávají se podkladem pro následovní řízení zásob.

6.2.4 Řízení zásob

Pro řízení zásob je využíván plán prodeje, plán výroby, plán kapacit – výrobních, skladových a dopravních, plán zásobování a plán distribuce.

Pro konstantní a známou výši spotřeby ve výrobě se vypočítává **ekonomické objednáací množství** pro roční, měsíční a týdenní hodnotu ukazatelů: spotřeba, průměrné náklady na jednotku, objednáací náklady na 1 objednávku. Pro rizikovější nákupní položky se počítá také výše pojistné zásoby. Tyto ukazatele jsou součástí **plánu zásobování**, který zpracovává vedoucí oddělení obchodní logistiky na základě podkladů z oddělení nákupu a od vedoucího nákupního skladu s měsíční a týdenní periodicitou. Plán zásobování se opírá taktéž o plán nákupu.

Základními kritérii pro řízení zásob jsou:

- délka dodacího cyklu
- optimální počet a velikost objednávek
- náklady objednávky.

Plán zásobování musí respektovat taktéž výchytky v nákupních potřebách (například vzhledem k požadavkům zákazníků).

6.3 DOPRAVA VSTUPŮ A INTERNÍ DOPRAVA

Doprava vstupů do podniku a to zejména vstupů kategorie 1, resp. i kategorie 2 je realizována dle podmínek smluv s dodavateli. V případě využití vlastních dopravních prostředků anebo v případě podmínky zajištění dopravy dodávky od dodavatele tuto činnost vykonává oddělení obchodní logistiky. Druhý zmiňovaný případ znamená zajištění externích služeb cizího dopravce – v rámci silniční nákladní dopravy anebo železniční dopravy.

Za objednávání přepravních služeb je přímo odpovědný vedoucí oddělení obchodní logistiky, který taktéž uzavírá rámcové smlouvy s externími dopravci (po konzultaci s ředitelem obchodního úseku, podnikovým právníkem, resp. u strategicky významných dodávek se na přípravě smluv může podílet i ředitel finančního úseku) Operativní objednávání realizují dispečeři dopravy. Smlouvy s externími dopravci i objednávky jsou evidovány v informačním systému.

6.3.1 Plánování dopravy

6.3.1.1 Strategický a roční plán dopravy vstupů

Strategický plán dopravy vstupů zpracovává vedoucí oddělení obchodní logistiky ve spolupráci s vedoucím oddělení nákupu. Návrh plán je evidován v informačním systému a zasílán k posouzení řediteli obchodního úseku, který ho předkládá vrcholovému vedení podniku.

Obsahem strategického plánu dopravy vstupů je dopravní zajištění a přepravní realizace dodávek vstupů strategicky významných dodavatelů nákupních položek A a B, X a Y a 1 a 2 (případně i dalších). Jeho další součástí je plán využití vozového parku a návrhy na obnovu a rozšíření. Tento bod zpracovává vedoucí obchodní logistiky ve spolupráci s vedoucím oddělení správy majetku.

Strategický plán dopravy vstupů je každoročně revidován a na jeho základě vedoucí obchodní logistiky zpracovává a předkládá řediteli obchodního úseku roční plán dopravy vstupů.

6.3.1.2 Operativní plán dopravy vstupů

U vlastního vozového parku vedoucí obchodní logistiky na základě podkladů připravených dispečery dopravy a na základě informací z informačního systému o termínech dodávek, přepravní vzdálenosti, objemu dodávek a dalších skutečností (např. obsazení kapacity nákupního skladu) zpracovává měsíční plán využití vozového parku s rozpočtem a harmonogramem obsazení jízd. Plán je schvalován ředitelem obchodního úseku. Po schválení je evidován v informačním systému a kontrolován vedoucím oddělení obchodní logistiky. Měsíční plán je detailizován na dny, přičemž pro každý pracovní den informační systém generuje plán jízd a doprovodných prací (dle smlouvy) pro řidiče. Kontrola denního plánu s případnou korekcí údajů je v kompetenci dispečerů dopravy s přímou odpovědností vedoucího oddělení obchodní logistiky, resp. jeho asistenta.

Vstupními základními údaji pro plán využití vozového parku jsou mimo jiné:

- doba obratu vozidel
- nosnost
- ložní kapacita
- ložní rozměry plánovaného nákladu
- kalendářní fond využití vozidel
- náklady na plánované jízdy
- celková ujetá vzdálenost.

Kontrolními kritérii pro hodnocení vstupní, interní (i expediční) dopravy jsou:

- přepravní výkon
- ložní výkony
- součinitel využití jízd
- součinitel využití kapacity
- doba obratu.

6.3.1.3 Řízení dopravy vstupů

Primární odpovědnost za řízení dopravy vstupů má vedoucí oddělení obchodní logistiky. Pro řízení maximálně využívá funkce informačního systému, který umožňuje zpracovat a kombinovat informace o termínech, trasách, předmětu a objemu vstupů a výstupů a optimalizovat trasu konkrétní jízdy k dodavateli a k zákazníkovi a zpět.

Dispečeri dopravy mimo jiné kontrolují připravenost vozidel k jízdě, připravenost řidičů k jízdě, vybavení vozidla potřebnou dokumentací a kontrolují taktéž náklady na dopravu a přepravu jedné jízdy dle dokladů. Jsou v neustálém spojení s řidiči prostřednictvím GPS. V případě potřeby řeší problémy vzniklé na trase (zajištění servisu, vyhledávání informací pro řidiče apod.).

6.3.1.4 Interní doprava

Interní doprava zajišťuje přepravu materiálů, obalů, polotovarů a hotových výrobků, případně dalších předmětů mezi rampou pro vykládku vstupů v nákupním skladě, kde jsou vstupy evidovány scannery, resp. označovány EAN kódy a posléze evidovány, místem zaskladnění, místem výroby na jednotlivých pracovištích výrobních divizí, skladem hotových výrobků,

skladovacím prostorem obalů, vratných obalů, vrácenek, reklamovaného zboží a odpadu, expediční plochou a expediční rampou skladu hotových výrobků.

Interní dopravu provádí skladníci - manipulanti a to pomocí nízko a vysokozdvížných vozíků, v případě potřeby použití automobilového prostředku taktéž řidiči. Organizováním a řízením práce jsou pověřeni vedoucí obou skladů, resp. jejich zástupci. V případě potřeby využití řidičů kontaktuje vedoucí skladu (zástupce) vedoucího oddělení obchodní logistiky (resp. jeho asistenta) se žádostí o uvolnění pracovníka – řidiče pro výkon práce.

Vedoucí skladu (zástupci) spolupracují při přípravě týdenního a denního harmonogramu práce s vedoucími oddělení plánování a přípravy výroby a vedoucími jednotlivých úseků výroby (dílnami) – výrobní divize, s pověřenými pracovníky oddělení nákupu a pověřenými pracovníky oddělení prodeje. Základní údaje pro přípravu harmonogramu jsou: údaje o vstupu toků do podniku, výrobní potřeba, expediční údaje, zaskladňovací a vyskladňovací plán a údaje personálního charakteru (dispozice pracovní silou).

6.4 PŘEDPISY PRO OBLAST ZÁSOBOVACÍ FUNKCE

A. Obecně závazné právní předpisy

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

Zákon č. 40/1964 Sb. Občanský zákoník.

Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích

Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech

Zákon č. 124/2002 Sb., zákon o platebním styku

zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech

Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách

Zákon č. 13/1993 Sb. ČR, Celní zákon ve znění zákona č. 35/1993 Sb. ČR

Zákon č. 102/2001 Sb. ČR, obecné bezpečnosti výrobku

Zákon č. 59/1998 Sb. ČR odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku

Zákon č. 22/1997 Sb. ČR, o technických požadavcích na výrobky

Zákon č. 22/1997 Sb. ČR, o technických požadavcích na výrobky

Vyhláška č. 137, kterou se mění vyhláška č. 240/2004 Sb., o informačním systému o zadávání veřejných zakázek a metodách hodnocení nabídek podle jejich ekonomické výhodnosti

B. Směrnice

Směrnice Nákup

Směrnice Hodnocení dodavatelů

Směrnice Skladové hospodářství

7 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).

7.1 PERSONÁLNÍ AGENDA

Základem personální agendy je plánování počtu a struktury pracovníků a získání a výběr těchto pracovníků.

7.1.1 Plánování počtu a struktury pracovníků

Cílem plánování lidských zdrojů je zabezpečit:

- získávání a udržování potřebného počtu pracovníků v potřebné kvalifikační struktuře
- co nejlepší využívání lidských zdrojů
- předvídání a předcházení problémům souvisejícím s potencionálním přebytkem nebo nedostatkem pracovních sil
- rozvíjení flexibility pracovní síly za účelem posilování adaptability v měnícím se prostředí činnosti podniku
- snižování závislosti na vnějších zdrojích, a to zejména u klíčových profesí, které jsou na trhu pracovní síly nedostatkové.

Plánování potřeb lidských zdrojů se skládá z těchto kroků:

- předpovídání potřeb pracovních sil (poptávky)
- analýza zdrojů pracovních sil (nabídky)
- zpracování plánu pracovníků (sladňování nabídky a poptávky).

7.1.1.1 Předpovídání potřeb pracovních sil

Východiskem jsou informace o objemu a zaměření výroby, změnách v technologii a technickém vybavení, organizačních změnách, změnách produktivity práce a změnách nákladů.

Pro předpovídání potřeby pracovníků se využívá:

- a) metoda založená na úsudku manažerů, resp. dalších expertů
- b) metoda založení na časových studiích
- c) metoda analýzy vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků.

Metoda ad a) je využitelná pro všechny kategorie pracovníků a všechny oblasti podniku. Provádí se týmově, a to konfrontací „cesty shora“, kdy top management stanovuje (s ohledem na zajištění plánované výroby a dalších plánovaných aktivit a plánovaného zvyšování efektivnosti) celkový počet pracovníků za podnik a jeho části a „cesty zdola“, kdy vedoucí jednotlivých útvarů předkládají a zdůvodňují požadavky na počty pracovníků svých útvarů (při zohledňování ekonomických limitů daných těmito útvarům).

Metoda ad b) je využitelná při stanovení počtu pracovníků vykonávajících standardně činnosti, které jsou normovány. Vychází se z norem spotřeby času, nebo z norem obsluhy strojů a zařízení. Metoda se uplatňuje při určování potřeby výrobních dělníků.

Metoda ad c) je využitelná tam, kde se lze spolehnout na stabilitu kvantitativních relací mezi počty pracovníků. Například podle počtu dělníků lze stanovit počet technicko-hospodářských pracovníků, podle počtu výrobních dělníků lze stanovit počet obslužných dělníků apod.

Metoda ad a) se používá jako základní metoda, metody ad b) a c) se používají jako doplňkové tam, kde jsou k dispozici potřebné vstupní informace.

7.1.1.2 Analýza zdrojů pracovních sil

Analýza zdrojů pracovních sil se zaměřuje na vnitřní zdroje podniku (na stávající zaměstnance) a na vnější zdroje podniku (na potenciální zaměstnance).

Analýza **vnitřních zdrojů** pracovních sil se orientuje zejména na

- existující lidské zdroje
- potencionální ztráty existujících lidských zdrojů v důsledku odchodu pracovníků
- potencionální změny existujících lidských zdrojů v důsledku zvyšování kvalifikace a povyšování
- potencionální změny existujících lidských zdrojů v důsledku změn absence.

Analýza **vnějších zdrojů** pracovních sil se orientuje na

- a) Lokální trh práce, kde je předmětem zájmu zejména:

- tradiční lokální profil zaměstnanosti a existence lidí s požadovanou kvalifikací a dovednostmi
- současná a budoucí nabídka pracovních příležitostí u konkurenčních zaměstnavatelů
- pracovní atraktivita podniku
- lokální úroveň nezaměstnanosti a její struktura
- lokální situace, pokud jde o možnosti bydlení, veřejnou dopravu a další podmínky infrastruktury
- rezidenční atraktivita lokality
- produkce lokálních vzdělávacích zařízení (střední školy, učňovská střediska).

b) Trh práce v České republice, kde je předmětem zájmu zejména:

- vývoj počtu absolventů škol a velikosti práceschopného a ekonomicky aktivního obyvatelstva
- celostátní disponibilita pro podnik důležitých kategorií pracovníků – v oblasti technologie, výroby apod.
- objem produkce a zaměření vysokých a středních škol, zařízení odborného vzdělávání a odborného výcviku
- vliv měnícího se profilu vzdělávání
- vliv zákonů a dalších nástrojů ingerence státu v oblasti zaměstnanosti.

7.1.1.3 Zpracování plánu rozvoje lidských zdrojů

Plánování potřeb lidských zdrojů zajišťuje soulad mezi poptávkou a nabídkou. Výsledkem plánovacího procesu je „Plán rozvoje lidských zdrojů“. Stanovuje

- počty pracovníků dle jednotlivých profesí a kvalifikačních skupin a dle jednotlivých útvarů
- způsob jejich zabezpečení z vnitřních zdrojů podniku, popřípadě z vnějších zdrojů.

K plánu rozvoje lidských zdrojů se váží dílčí plány, které zabezpečují jeho realizaci. Jsou to:

- plán získávání pracovníků
- plán stabilizace pracovníků

- plán zvyšování flexibility
- plán produktivity.

Plánování lidských zdrojů je nedílnou součástí plánovacího procesu podniku a řídí se jeho obecnými zásadami. Plán rozvoje lidských zdrojů se ve strategické rovině se zpracovává s tříletým časovým horizontem, a to jako taktický roční plán s výhledem na další dva roky. Roční plán se upřesňuje ve čtvrtletních operativních plánech. Zpracování plánu rozvoje lidských zdrojů je v metodické gesci personálního úseku. Personální ředitel koordinuje účast na plánovacím procesu vedoucích útvarů přímo podřízených generálnímu řediteli, tj. ředitelů divizí, odborných ředitelů a dalších vedoucích pracovníků. Návrh plánu rozvoje lidských zdrojů předkládá personální ředitel ke schválení generálnímu řediteli. Po jeho schválení personální ředitel odpovídá za plnění plánu, sledování a řešení odchylek.

7.1.2 Získávání a výběr pracovníků

Proces získávání a výběru pracovníků se člení na tři fáze:

- definování požadavků
- hledání uchazečů
- výběr uchazečů.

7.1.2.1 Definování požadavků

Východiskem pro definování požadavků je plán rozvoje lidských zdrojů a plán získávání pracovníků. Pro pracovní místo, které má být obsazeno, jsou definovány požadavky, a to zejména na

- tělesné vlastnosti (zdraví, vzhled apod.)
- kvalifikaci (vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti)
- schopnosti (rychlost chápání, schopnost učit se apod.)
- motivaci (důslednost a odhodlání jít za vytyčenými cíli, úspěšnost dosahování cílů)
- emocionální vlastnosti (citová stabilita, schopnost překonávat stres, schopnost vycházet s lidmi apod.)
- rodinné poměry a osobní záliby.

V návaznosti na definování požadavků jsou stanoveny metody pro ověřování, do jaké míry uchazeči daným požadavkům vyhovují. Jedná se zejména o tyto metody:

- analýza dotazníků a dokladů zaslaných uchazeči

- výběrový pohovor
- výběrové testy (test inteligence, test schopností, test osobnosti)
- reference.

Definování požadavků a volbu metod pro ověřování způsobilosti uchazečů zabezpečuje po metodické stránce oddělení personalistiky, v úzké spolupráci s přímým nadřízeným pracovního místa, které má být obsazeno.

7.1.2.2 Vyhledávání uchazečů

Potenciální uchazeči o pracovní místo se dělí na vnitřní uchazeče, tj. z řad zaměstnanců podniku a vnější uchazeče. Formy, jak poptávat a získat uchazeče jsou zejména:

- inzerování
- využívání služeb zprostředkovatelských agentur
- využívání služeb poradenských organizací specializovaných na získávání pracovníků.

Kromě toho se podnik obrací na Úřad práce v dané lokalitě a dále pak, s cílem oslovit absolventy, na příslušná školská zařízení (odborná učiliště, střední odborné školy, obchodní akademie, resp. gymnázia a vysoké školy)

Při realizaci těchto činností se vychází z analýzy vnitřních a vnějších zdrojů pracovních sil (viz. kap 7.1.1.2).

V poptávce učiněné formou inzerátu, resp. jinou z výše uvedených forem je odkaz na webovou stránku podniku, kde jsou uvedeny podrobnější informace o daném pracovním místě a požadavky na informace a doklady, které má uchazeč o zaměstnání podniku poskytnout, včetně termínu do kterého se přihlášky uchazečů přijímají.

Vyhledávání uchazečů provádí, resp. ve spolupráci s výše uvedenými agenturami a poradenskými organizacemi zabezpečuje oddělení personalistiky.

7.1.2.3 Výběr uchazečů

Přihlášky s doklady od jednotlivých uchazečů eviduje a ukládá oddělení personalistiky a zpracovává seznam uchazečů. Všem uchazečům je potvrzeno přijetí jejich přihlášek, včetně poděkování, že se přihlásili. V případě, že uchazeč neposkytl některé důležité informace či doklady, je písemně vyzván k tomu, aby tak dodatečně učinil.

Je stanovena výběrová komise. Ve výběrové komisi je vždy zástupce personálního úseku a přímý nadřízený obsazovaného pracovního místa. Konkrétní složení komise stanoví na základě návrhu personálního ředitele generální ředitel. S ohledem na konkrétní podmínky je

stanoven harmonogram výběrového řízení. Na základě harmonogramu jsou uchazeči zváni k výběrovému pohovoru, popř. k testům. V návaznosti na ověření splnění požadavků na dané pracovní místo stanoví výběrová komise (cestou hlasování) pořadí uchazečů a navrhne generálnímu řediteli koho přijmout, včetně zdůvodnění tohoto návrhu. Poté, co generální ředitel rozhodne o přijetí, jsou uchazeči písemně informováni o tom, zda byli vybráni, či nikoliv a jsou jim vráceny zaslané materiály. Vybranému z uchazečů je učiněna nabídka na uzavření pracovní smlouvy. Administrativně zabezpečuje oddělení personalistiky.

7.2 PRACOVNĚ-PRÁVNÍ AGENDA

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

7.2.1 Uzavírání pracovně-právního vztahu

Pracovně-právní vztah je uzavřen na základě pracovní smlouvy. Před jejím uzavřením je zaměstnavatel povinen seznámit budoucího zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něho z pracovní smlouvy vyplývají a s pracovními a mzdovými podmínkami za nichž má práci konat. Zaměstnanec je před nástupem do práce seznámen s pracovním řádem a pravidly bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a s protipožárními předpisy. Zaměstnanec je rovněž povinen se podrobit vstupní lékařské prohlídce.

V pracovní smlouvě je sjednán

- druh práce, na který je zaměstnanec přijímán
- místo výkonu práce
- rozsah pracovní doby
- den nástupu do práce.

V případě, že pracovní poměr je uzavírán na dobu určitou, je v pracovní smlouvě rovněž uveden termín ukončení pracovního poměru.

V pracovní smlouvě mohou být sjednány ještě další podmínky, práva a povinnosti smluvních stran, a to zpravidla diferencovaně dle kategorií pracovníků. Mimo jiné sem patří sjednání zkušební doby, a to maximálně na 3 měsíce. Během zkušební doby lze pracovní poměr zrušit bez udání důvodu.

Způsob odměňování a výše mzdy jsou uvedeny ve mzdovém výměru, který je přílohou pracovní smlouvy.

Pracovní poměr generálního ředitele se zakládá jmenováním. Do funkce ho jmenuje (a z funkce odvolává představenstvo). Pokud je pracovník, který má být jmenován generálním ředitelem již v podniku v pracovním poměru, jmenováním dochází ke změně pracovní smlouvy.

7.2.2 Průběh pracovně-právního vztahu

Zaměstnanci mohou vedle svého zaměstnání vykonávaného v pracovněprávním vztahu vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, jen s jeho předchozím písemným souhlasem.

7.2.2.1 Pracovní doba a dovolená

Pracovní doba činí 40 hod týdně. Ve výrobních útvarech je dvousměnný provoz. Pracovníci technických profesí a další pracovníci podle rozhodnutí generálního ředitele mají pružnou pracovní dobu. Rozvržení pracovní doby je zakotveno v kolektivní smlouvě.

Dovolená na zotavenou činí u všech zaměstnanců 5 týdnů. Základní podmínkou vzniku nároku na dovolenou v daném kalendářním roce je, aby zaměstnanec v tomto roce vykonával u zaměstnavatele práci alespoň 60 dnů. Zaměstnavatel může umožnit zaměstnanci dobu čerpání dovolené i bez předchozího odpracování stanoveného počtu dnů, jestliže lze předpokládat, že zaměstnanec podmínku vzniku nároku na dovolenou splní dodatečně, nejpozději do konce kalendářního roku. Dovolená musí být vyčerpána do konce kalendářního roku ve kterém vznikl nárok. Ve výjimečných případech může být její část čerpána do konce následujícího kalendářního roku. Jde o případy, kdy zaměstnanec nemohl dovolenou vyčerpat

- z naléhavých provozních důvodů
- proto, že zaměstnavatel neurčil její čerpání
- pro překážky v práci.

7.2.2.2 Pracovní kázeň

Pracovní kázeň je základním předpokladem úspěšného plnění úkolů podniku. Porušením pracovní kázně se rozumí zaviněné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů, vnitřních předpisů podniku a závazných příkazů nadřízeného pracovníka. Při méně závažném porušení pracovní kázně může přímo nadřízený pracovník zaměstnanci snížit, či odejmout nadstavbovou složku mzdy. Při hrubém porušení pracovní kázně může zaměstnavatel přistoupit k okamžitému zrušení pracovního poměru.

7.2.3 Změna a ukončení pracovně-právního vztahu

Změna sjednaného druhu práce, nebo místa výkonu práce se provádí na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Provádí se písemně prostřednictvím změny pracovní smlouvy. V některých případech, které určuje zákoník práce, není ke změně druhu vykonávané práce potřebný souhlas obou stran. Zaměstnavatel je povinen převést pracovníka

na jinou práci, a to zejména s ohledem na změnu jeho zdravotního stavu. Zaměstnavatel může převést zaměstnance na jinou práci bez jeho souhlasu v případech podezření z úmyslné trestné činnosti zaměstnance, pokud zaměstnanec pozbyl předpoklady důležité k výkonu činnosti (např. odnětí řidičského průkazu) apod.

Pracovní poměr může skončit

- jednostranně (výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době)
- dvoustranně (dohodou, při shodném projevu vůle zaměstnance a zaměstnavatele).

Při ukončení pracovního poměru vystaví oddělení personalistiky zaměstnanci potvrzení o zaměstnání a pracovní posudek zpracovaný jeho přímým nadřízeným.

7.2.4 Pracovní řád

Výkon pracovně-právní agendy se řídí zákoníkem práce a dalšími obecně závaznými předpisy. Aplikace těchto předpisů do podmínek podniku je provedena v pracovním řádu. Pracovní řád obsahuje tato ustanovení:

- vznik, změny a skončení pracovního poměru
- povinnosti zaměstnavatele a zaměstnanců
- zastupování vedoucích pracovníků
- délka pracovní doby, práce přesčas a pracovní pohotovost
- dovolená na zotavenou
- mzdové podmínky, splatnost mzdy, srážky ze mzdy
- překážky v práci
- pracovní cesty, cestovní náhrady
- bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci
- pracovní podmínky, péče o kvalifikaci
- odpovědnost za škodu a projednání náhrad
- dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr
- stížnosti zaměstnanců.

Výkon pracovně-právní agendy administrativně a metodicky zabezpečuje, v souladu s obecně závaznými předpisy, pracovním řádem a dalšími vnitřními předpisy, oddělení personalistiky.

Ustanovení pracovního řádu se týkají vedle pracovně-právní agendy rovněž některých dalších oblastí personální funkce.

7.3 BUDOVÁNÍ KARIÉRY A SYSTÉMY VZDĚLÁVÁNÍ

Procesy budování kariéry a systémy vzdělávání jsou výrazem aktivního přístupu k péči o zaměstnance, spočívající v podpoře rozvoje lidského potenciálu podniku. Obecným cílem tohoto rozvoje je péče o takovou kvalitu zaměstnanců, jakou podnik potřebuje k efektivnímu dosahování svých cílů.

7.3.1 Řízení kariéry pracovníků

Řízení kariéry pracovníků se realizuje zejména prostřednictvím plánů osobního rozvoje. Plány osobního rozvoje jsou zpracovávány pro všechny manažery a některé další pracovníky podniku, které určí generální ředitel, a to zpravidla na základě návrhu přímého nadřízeného daného pracovníka nebo personálního ředitele.

Účelem plánu osobního rozvoje je soustředit pozornost na takový rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na stávajícím pracovním místě a na vytváření předpokladů pro povýšení daného pracovníka, resp. jeho převedení na pracovní místo vyžadující jinou, zpravidla vyšší kvalifikaci.

Plán osobního rozvoje poskytuje přehled aktivit zahrnujících různé formy vzdělávání, koučování, stáže v rámci podniku i mimo podnik, rozšiřování odpovědnosti apod.

Jedním z podkladů pro formulaci a aktualizaci plánů osobního rozvoje pracovníků je plán rozvoje lidských zdrojů.

Plán osobního rozvoje zpracovává po dohodě s daným pracovníkem jeho přímý nadřízený (v případě generálního ředitele předseda představenstva), s metodickou pomocí oddělení vzdělávání.

7.3.2 Plánování a realizace 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.

Proces plánování a realizace vzdělávání sestává z následujících čtyř fází:

- analýza a definování potřeb vzdělávání
- stanovení forem a metod vzdělávání
- realizace vzdělávacích programů
- vyhodnocení efektivnosti vzdělávání.

7.3.2.1 Analýza a definování potřeb vzdělávání

Analýza potřeb vzdělávání vychází zejména z analýzy

- plánu rozvoje lidských zdrojů
- plánů osobního rozvoje
- pracovních míst
- hodnocení pracovníků.

7.3.2.2 Stanovení forem a metod vzdělávání

Jsou využívány tyto formy a metody vzdělávání:

- Vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti), které se používají v každodenní praxi jako součást speciálně na míru vytvořeného vzdělávacího programu. Zahrnují zejména demonstrování, koučování, rotaci práce, plánované zážitky a mentoring.
- Vzdělávání mimo pracoviště, realizované ve vzdělávacích zařízeních podniku a mimo podnik – ve školách nebo jiných vzdělávacích institucích. Zahrnují jednak přednášky, jednak nejrůznější formy aktivní výuky: případové studie, hraní rolí, simulační hry, vytváření týmů apod.
- Vzdělávání na pracovišti i mimo ně, zahrnující instruktáž, učení se akcí, pověření úkolem, realizaci projektů apod.

Výběr jednotlivých metod a jejich kombinace a aplikace do podoby vzdělávacího programu se provádí pro daného pracovníka individualizovaně, v úzké návaznosti na definované potřeby vzdělávání.

Formy a metody vzdělávání stanovuje po dohodě s daným pracovníkem jeho přímý nadřízený, s metodickou pomocí oddělení vzdělávání.

7.3.2.3 Realizace vzdělávacích programů

Vzdělávací programy se realizují zejména pro tyto kategorie pracovníků:

- Vzdělávání manažerů. Vzdělávání je zaměřeno na rozvoj manažerských znalostí a dovedností, a to především na rozvoj v oblasti rozhodování, komunikačních

dovedností, schopností tvůrčí práce, schopnosti vést a motivovat spolupracovníky. Je realizováno zejména těmito formami a metodami

- v kurzech MBA
 - prostřednictvím speciálních kurzů, zajišťovaných pro podnik externími školícími organizacemi, a to zejména metodami tréninku, team buildingu, skupinového koučování apod.
 - prostřednictvím individuálního koučování a mentoringu.
- Vzdělávání pracovníků prodeje. Vzdelávání je zaměřeno především na rozvoj následujících dovedností a schopností: provádění průzkumu trhu, navazování kontaktů s potencionálními zákazníky, prezentování výrobků, uzavírání obchodů a vyřizování stížností. Je realizováno zejména těmito formami a metodami
 - prostřednictvím speciálních kurzů, zajišťovaných pro podnik externími školícími organizacemi, a to zejména metodami školení a tréninku
 - prostřednictvím individuálního koučování a mentoringu.
 - Vzdělávání pracovníků technických profesí. Vzdelávání je zaměřeno především na rozvoj následujících znalostí, dovedností a schopností: rozvoj kreativity, rozvoj znalostí v oblasti techniky a technologie (včetně technických norem), rozvoj týmové práce. Je realizováno zejména prostřednictvím speciálních kurzů, zajišťovaných pro podnik externími školícími organizacemi.
 - Vzdělávání pracovníků administrativních profesí. Vzdelávání je zaměřeno především na aktualizaci znalostí z oblasti výrazně determinovaných právními předpisy (účetnictví, daně, personalistika, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.). Je realizováno zejména prostřednictvím účasti příslušných pracovníků na specializovaných školeních.
 - Vzdělávání a školení pracovníků dělnických profesí. Vzdelávání je zaměřeno vyučení se v oboru, s cílem získání, popř. rozšíření, či zvýšení dělnické kvalifikace, dále pak na rekvalifikaci, nebo zaškolení na novou technologii.

Mimo to jsou, v souladu s plány osobního rozvoje, pracovníci podporováni při studiu na středních a vysokých školách a při studiu světových jazyků.

Plánování a realizaci vzdělávání zabezpečuje v součinnosti s vedoucími pracovníky oddělení vzdělávání.

7.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků je základem pro účelný a efektivní způsob rozmístování pracovníků, plánování jejich kvalifikačního růstu a rozvoje předpokladů pro zvládnutí náročnějších činností. Hodnocení pracovníků a jejich výkonu je též důležitou složkou motivačního systému podniku.

7.4.1 Systém hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu a chování se realizuje podle jednotných zásad, které připravuje oddělení personalistiky a schvaluje generální ředitel. O hodnocení a způsobu jeho provádění je každý pracovník předem informován. Hodnocení pracovníka provádí jeho přímý nadřízený podle stanovených kritérií. Vychází přitom z výsledků průběžného sledování výkonu a chování pracovníka během hodnoceného období. Délka hodnoceného období je jedno čtvrtletí, a to v termínech, které stanoví generální ředitel. Na základě vlastního rozhodnutí nadřízeného může být nad rámec těchto termínů pracovník hodnocen i k jiným termínům.

Hodnocení se provádí diferencovaně dle těchto kategorií pracovníků:

- generální ředitel – hodnocení provádí předseda představenstva
- odborní ředitelé a ředitelé divizí – hodnocení provádí generální ředitel
- ostatní manažeři – hodnocení provádí přímý nadřízený
- pracovníci prodeje – hodnocení provádí přímý nadřízený
- pracovníci technických profesí – hodnocení provádí přímý nadřízený
- pracovníci administrativních profesí – hodnocení provádí přímý nadřízený
- pracovníci dělnických profesí – hodnocení provádí přímý nadřízený.

Pro každou z uvedených kategorií je stanovena vlastní soustava hodnotících kritérií, a to tak, aby co nejlépe vystihovala charakter práce v dané kategorii a s ní spjatou pravomoc a odpovědnost. Daná skupina pracovníků je tedy hodnocena dle kritérií měřících to, co může na základě výkonu své činnosti bezprostředně ovlivnit. Soustavu hodnotících kritérií pro danou kategorii navrhnou hodnotitelé. Jednotlivé návrhy posoudí a integruje personální ředitel, který je pak předkládá ke schválení generálnímu řediteli. Soustavu hodnotících kritérií pro hodnocení generálního ředitele stanoví předseda představenstva po projednání v dozorčí radě.

Při hodnocení se vychází ze závěrů předcházejícího hodnocení a rovněž z plánu osobního rozvoje (pokud je za daného pracovníka zpracováván).

7.4.2 Realizace hodnocení

Vlastní hodnocení se provádí formou hodnotícího pohovoru. Hodnotitel musí při hodnocení vycházet z objektivních informací. Hodnocený má právo se v rámci pohovoru vyjádřit k názorům hodnotitele.

Při hodnocení se doporučuje vhodným způsobem aplikovat, resp. modifikovat tuto hodnotící stupnici:

Stupeň 1: nevyhovující - nepřijatelná úroveň výkonu. Úroveň pracovního výkonu nedosahuje z hlediska požadavků podniku potřebného standardu, pracovní úkoly jsou plněny v nevyhovující kvalitě a po termínu. Pracovní schopnosti a přístup hodnoceného pracovníka dávají pouze malé předpoklady zlepšení na standardní úroveň. Jestliže se úroveň nezlepší, je žádoucí iniciovat kroky k ukončení pracovního poměru.

Stupeň 2: dobrý – standardní, uspokojivá, přijatelná úroveň výkonu. Úroveň pracovního výkonu v základních charakteristikách odpovídá požadavkům pracovního místa. Pracovník má občas obtíže, které je však schopen sám nebo s pomocí nadřízeného, či spolupracovníků zvládnout. Těžištěm jeho činnosti je provedení stanovených úkolů, vlastní iniciativa je minimální. Má potíže se zvládnutím nových postupů. Úroveň a kvalita pracovní činnosti je v souhrnu pro podnik přijatelná, je možno ji ztotožnit s průměrným výkonem.

Stupeň 3: velmi dobrý – nadstandardní, kvalitní úroveň výkonu. Ve všech charakteristikách pracovního výkonu je úroveň i kvalita pracovního výkonu lepší než průměrná, pracovní úkoly i náročnějšího charakteru pracovník zvládá bez problémů, pomoc z vnějšku je potřebná pouze při nových, mimořádně náročných postupech. V řešení problémů projevuje vlastní iniciativu, aktivně přijímá nadstandardní požadavky. Zpravidla je schopen pozitivně ovlivňovat i své okolí.

Stupeň 4: vynikající – mimořádná úroveň kvality výkonu. Pracovník po všech stránkách odvádí mimořádný, vysoce nadprůměrný výkon. Bez problémů zvládá i nejnáročnější úkoly, je mimořádně vstřícný k nadstandardním požadavkům, je schopen sám si zadávat náročné pracovní cíle. Pozitivně ovlivňuje své okolí a napomáhá utváření kvalitní podnikové kultury a řízení. Je žádoucí iniciovat kroky k povýšení, resp. k převedení na práci s vyššími nároky na kvalifikaci.

V rámci hodnocení se provádí též vytýčení úkolů pro další období.

7.4.3 Využití výsledků hodnocení

Výsledky hodnocení jsou zpracovány písemně formou protokolu podepsaného hodnotitelem a hodnoceným. Hodnocený svým podpisem dává najevo, že byl s výsledky hodnocení seznámen a že je bere na vědomí. V případě nesouhlasu musí být výhrady hodnoceného v protokolu uvedeny. Jedno vyhotovení protokolu dostává hodnocený, jedno hodnotitel a jedno se archivuje v oddělení personalistiky.

Hodnocený má právo se proti hodnocení odvolat. Odvolacím místem generálního ředitele je předseda dozorčí rady, odborných ředitelů, ředitelů divizí a ostatních manažerů přímo podřízených generálnímu řediteli je předseda představenstva, ostatních hodnocených přímý nadřízený hodnotitele. Pracovník odvolacího místa odvolání projedná společně s hodnoceným i hodnotitelem.

Výsledky hodnocení mají bezprostřední vliv na přiznávání nadstavbové složky mzdy pracovníků. Dále pak, v souladu se zásadami mzdového řádu, na přeřazování pracovníků do jiných mzdových tříd. K výsledkům hodnocení může být přihlíženo též při diferencovaném přiznávání zaměstnaneckých výhod a rovněž při aktualizaci plánu osobního rozvoje.

7.5 MZDOVÝ A SOCIÁLNÍ SYSTÉM

Účelem mzdového systému je poskytnout vnitřně vyváženou bázi pro motivování a odměňování zaměstnanců. Záměrem je podpořit cíle podniku logicky utvářeným rámcem, v němž bude realizována vnitřně spravedlivá a navenek konkurenceschopná politika odměňování. Podnik plní vůči zaměstnancům též sociální funkci. Tu realizuje na základě obecně závazných předpisů i na základě vlastní iniciativy, s cílem zvyšovat motivaci a loajalitu zaměstnanců a posilovat pozitivní image podniku. Sociální funkce je realizována jak prostřednictvím mzdového systému, tak zejména prostřednictvím systému zaměstnaneckých výhod.

7.5.1 Mzdový systém

Mzdový systém podniku upravuje mzdový předpis. Jednotlivým kategoriím pracovníků jsou mzdy přiznávány podle těchto pravidel:

- Generální ředitel: Základní složkou je smluvní mzda, nadstavbová složka je stanovena podílem na zisku a dle plnění kritérií hodnocení (viz kap. 7.4). Nadstavbová složka může činit nejvýše 100% základní složky. Výši základní a nadstavbové složky mzdy stanoví představenstvo.
- Odborní ředitelé a ředitelé divizí: Základní složkou je smluvní mzda, nadstavbová složka je stanovena podílem na zisku a dle plnění kritérií hodnocení. Nadstavbová složka může činit nejvýše 80% základní složky. Výši základní složky mzdy stanoví předseda představenstva na návrh generálního ředitele, výši nadstavbové složky stanoví generální ředitel.
- Ostatní manažeři: Základní složkou je mzda podle mzdového předpisu. Její výši stanoví generální ředitel. Ve výjimečných případech může být přiznána smluvní mzda na základě rozhodnutí předsedy představenstva učiněného na návrh generálního ředitele. Nadstavbová složka je stanovena dle plnění kritérií

hodnocení. Může činit nejvýše 60% základní složky. Výši nadstavbové složky stanoví přímý nadřízený.

- Pracovníci prodeje: Základní složkou je mzda podle mzdového předpisu. Její výši stanoví generální ředitel. Ve výjimečných případech může být přiznána smluvní mzda na základě rozhodnutí předsedy představenstva učiněného na návrh generálního ředitele. Nadstavbová složka je stanovena provizí z prodeje a dle plnění kritérií hodnocení. Může činit nejvýše 100% základní složky. Výši nadstavbové složky stanoví přímý nadřízený.
- Pracovníci technických profesí: Základní složkou je mzda podle mzdového předpisu. Její výši stanoví generální ředitel. Ve výjimečných případech může být přiznána smluvní mzda na základě rozhodnutí předsedy představenstva učiněného na návrh generálního ředitele. Nadstavbová složka je stanovena dle plnění kritérií hodnocení. Může činit nejvýše 80% základní složky. Výši nadstavbové složky stanoví přímý nadřízený.
- Pracovníci administrativních profesí: Základní složkou je mzda podle mzdového předpisu. Její výši stanoví generální ředitel. Nadstavbová složka je stanovena dle plnění kritérií hodnocení. Může činit nejvýše 40% základní složky. Výši nadstavbové složky stanoví přímý nadřízený.
- Pracovníci dělnických profesí: Základní složkou je časová mzda podle mzdového předpisu. Její výši stanoví generální ředitel na základě návrhu ředitele divize, popř. jiného manažera přímo podřízeného generálnímu řediteli. Nadstavbovou složkou je prémie stanovená zejména dle kvality výsledků práce, popř. dalších kritérií hodnocení (úspory režijních nákladů, plnění termínů apod.). Může činit nejvýše 40% základní složky. Výši nadstavbové složky stanoví přímý nadřízený. Pokud dělníci pracují ve výrobním týmu, přiznává se prémie týmu jako celku, rozdělení na jednotlivé dělníky provádí předák po projednání se členy týmu. Pracovníkům dělnických profesí náleží příplatky za práci přesčas, o sobotách, nedělích a státních svátcích, za práci v noci, za práci ve zdraví škodlivém prostředí a další příplatky. Podrobnosti stanoví mzdový předpis.

Každý vedoucí odpovídá za čerpání mzdového fondu, který je přidělen pro jeho útvar. Po metodické stránce pečuje o mzdový systém oddělení mezd, které rovněž provádí mzdové analýzy, jejichž výsledky, spolu s návrhy na opatření, předkládá personálnímu řediteli.

Mzdový systém se každoročně aktualizuje v rámci kolektivní smlouvy.

7.5.2 Systém zaměstnaneckých výhod

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům kromě mezd též sociální a další požitky, a to zejména ve formě služeb a uživatelských či jiných práv.

Zaměstnanecké výhody týkající se všech pracovníků:

- Poskytování příspěvku na stravování a zajišťování možnosti stravování v podnikové jídelně a podnikových kantýnách
- Realizace vlastních kulturních, rekreačních a sportovních aktivit, nebo poskytování příspěvků na akce realizované externími subjekty
- Pomoc v tíživých životních situacích prostřednictvím poskytování bezúročných půjček, nenávratných půjček a právní pomoci.

Zaměstnanecké výhody týkající se vybraných kategorií pracovníků:

- Osobní automobil k soukromému využití – generální ředitel, odborní ředitelé a ředitelé divizí, pracovníci prodeje
- Akciové opce – generální ředitel, odborní ředitelé a ředitelé divizí
- Mobilní telefon k soukromému využití – všichni manažeři a pracovníci prodeje.

Zaměstnanecké výhody a podmínky jejich využívání jsou podrobně upraveny v kolektivní smlouvě. Efektivnost využívání zaměstnaneckých výhod každoročně vyhodnocuje oddělení personalistiky a v návaznosti na tuto analýzu předkládá personálnímu řediteli návrh na jejich aktualizaci.

7.6 PŘEDPISY PRO OBLAST PERSONÁLNÍ FUNKCE

A. Obecně závazné právní předpisy

Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení vlády č. 378/2001 Sb., kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí

Nařízení vlády č. 11/2002 Sb., kterým se stanoví vzhled a umístění bezpečnostních značek a zavedení signálů

Nařízení vlády č. 406/2004 Sb., o bližších požadavcích na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v prostředí s nebezpečím výbuchu

Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku

Nařízení vlády č. 303/1995 Sb., o minimální mzdě

Nařízení vlády č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci

Nařízení vlády č. 252/1992 Sb., o podmínkách pro poskytování a výši zvláštního příplatku za vykonávání činností ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách

Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb

Výňatek ze zákona č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník
Zákon č. 120/1990 Sb., kterým se upravují některé vztahy mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli
Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání
Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů
Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
Vyhláška č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
Vyhláška č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikaci zaměstnanců
Nařízení vlády č. 515/2004 Sb., o hmotné podpoře na vytváření nových pracovních míst a hmotné podpoře rekvalifikace nebo školení zaměstnanců v rámci investičních pobídek
Směrnicem Evropské unie a úmluvy Mezinárodní organizace práce vztahující se k zákoníku práce.

B. Směrnice

Kolektivní smlouva na příslušný rok
Mzdový předpis
Pracovní řád.

8 TECHNICKÁ FUNKCE

V rámci této podnikové funkce je zajišťován technický provoz podniku tak, aby byla zachována plynulá výroba podniku. Zajišťování technické funkce je převážně v kompetenci technického útvaru, ale podílejí se na něm i finanční úsek, oddělení strategického rozvoje i obě výrobní divize. Jejich spolupráce se týká plánování technického rozvoje. Finanční úsek má na starosti účetní evidenci majetku. Oddělení strategického rozvoje zpracovává ekonomická vyhodnocení investičních záměrů.

Hlavní doménou technického úseku je pořizování dlouhodobého majetku, jeho správa a evidence, údržba a opravy a následný odprodej. Má také na starosti péči o snižování provozních nákladů, úsporu materiálů a energií.

8.1 POŘIZOVÁNÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU

Oddělení správy majetku technického úseku je zodpovědné za nákup nového dlouhodobého majetku. Ve spolupráci s oddělením strategického rozvoje vypracovává investiční plán na období pěti let. Plán se týká výstavby nových provozů, zavedení nových technologií či pořízení nových strojů a zařízení. V budoucnu bude plán zohledňovat i obnovovací investice.

Investiční plán je konkretizován v investičních projektech. U každého investičního projektu musí být posouzena jeho efektivnost a rozhodnuto o způsobu jeho financování. Vlastní příprava a realizace projektů přesahující 250 000,- Kč probíhá podle směrnice „Pravidla pro přípravu, realizaci a financování investičních akcí“ (viz diagram v kapitole 11).

V předinvestiční fázi vedoucí divizí popř. dalších úseků předkládají návrhy investičních akcí včetně předběžného ekonomického zdůvodnění. Návrhy jsou posouzeny vedením společnosti a pro vybrané návrhy je zpracována ekonomická analýza – to ve spolupráci technického úseku a oddělení strategického rozvoje. Ekonomická analýza zohledňuje finanční stránku nákupu nového majetku – zejména dopady na likviditu, rentabilitu a zadluženost podniku, budoucí výnosy, náklady a rizika spojená s investicí. Technický úsek zpracuje studii zaměřenou na věcnou stránku nákupu nového majetku (např. vliv na výrobu a produktivitu podniku, náročnost na údržbu, potřeba rekvalifikace zaměstnanců). Na základě takto zpracovaných materiálů vrcholové vedení definitivně rozhoduje o realizaci či zamítnutí a podle toho případně zařadí projekt do plánu investičních akcí.

Pokud je projekt schválen, probíhá nákup tohoto dlouhodobého majetku ve spolupráci technického, finančního úseku s podnikovým útvarem, který bude majetek využívat.

Investiční fáze má několik kroků. Nejprve je vytvořena přesná specifikace požadavků investičního nákupu a realizováno výběrové řízení na dodavatele. Účetní a finanční procesy spojené s nákupem dlouhodobého majetku procházejí přes finanční úsek, zatímco přijetí majetku, jeho zaevidování do vnitřního informačního systému, instalaci a následné zaškolení pracovníků provádí technický úsek buď vlastními výkony, nebo ve spolupráci s dodavatelem.

8.2 EVIDENCE A SPRÁVA DLOUHODOBÉHO MAJETKU

Veškerý majetek musí být řádně oceněn a evidován v účetnictví podniku z důvodů pravdivého zobrazení stavu aktiv podniku v účetních výkazech. Důvodem je také nutnost kontrolovat fyzický stav majetku a jeho hodnotu, plánovat opravy a pravidelnou údržbu majetku a plánovat kapacity podniku.

Evidence majetku se započíná při jeho pořízení, respektive převímce. Dle přiděleného evidenčního čísla je zařazen do informačního systému a na základě protokolu předán příslušnému pracovišti, popř. konkrétnímu pracovníkovi, který za stav majetku odpovídá. Účetní evidence dlouhodobého majetku (DM) v elektronické podobě je plně v kompetenci oddělení finančního účetnictví. Předmětem činnosti je:

- evidence nákladů na pořízení DM a jeho technické zhodnocení
- evidence a dokumentace DPH při pořízení DM
- evidence nedokončeného DM
- evidence stavu a všech pohybů DM
- výpočet účetních a daňových odpisů DM
- poskytování informací o technickém zhodnocení DM a jeho opravách, využívání a struktuře
- poskytování podkladů pro inventarizaci DM
- vedení evidence o majetku.

Z evidence investičního majetku plynou tyto informace:

- Účetní
 - přehled o struktuře a způsobu využití DM
 - přehled o umístění DM

- přehled o odepsanosti DM
 - přehled o provedeném technickém zhodnocení a opravách majetku
 - přehled o výši pořizovacích cen, odpisů a opravek DM za určité období
 - přehled uskutečněných a budoucích plateb u majetku pořízeného formou leasingu
 - přehled údajů pro sestavení přiznání k dani z příjmů (účetní a daňové odpisy)
- Technické
 - druh, popis, účel a číslo majetku
 - dodavatelská firma a výrobní číslo
 - údaje o službách poskytovaných dodavatelem (servis a opravy)
 - technická doba životnosti
 - údaje o provedených opravách.

Oddělení správy majetku provádí dvakrát ročně kontrolu stavu dlouhodobého majetku (fyzickou evidenci), která má za úkol prověřit, zda účetní hodnota majetku odpovídá fyzickému stavu, zjistit stupeň opotřebení a zkontrolovat, zda je majetek správně využíván na příslušných pracovištích. Pravidelná roční kontrola se zaměřuje také na faktické využívání majetku, aby firma nevlastnila dlouhodobý majetek zcela zbytečně. Na základě výsledků této kontroly zpracovává plány na obnovu dlouhodobého majetku.

Případné poškození majetku řeší odpovědný pracovník daného pracoviště spolu s oddělením oprav a údržby. Pokud je poškozen majetek podniku důsledkem nedbalosti nebo dokonce úmyslu zaměstnance, je o události sepsán protokol, který je předán oddělení personalistiky a to se dohodne se zaměstnancem na náhradě škody.

Inventarizace je v podniku z velké části automatizovaná. Označení konkrétních položek hmotného majetku je formou etiket s čárovým kódem. Samotné etikety jsou vytisknuty přímo z informačního systému podniku. Pracovníci provádějící inventarizaci jsou vybaveni přenosnými datovými terminály, které snímají čárové kódy. Terminály jsou vybaveny integrovaným scannerem čárového kódu, klávesnicí a dotykovým displejem, pracovník tak může získávat údaje a kontrolovat jejich shodu s údaji v ISu přímo na místě výskytu majetku. Po ukončení sběru dat v terénu jsou prostřednictvím terminálové aplikace (off-line režim) údaje převedeny do IS, kde se jsou zpracovány (párování položek inventur, provedení vyhodnocení výsledků inventury a reporting výsledků).

8.3 OPRAVA A ÚDRŽBA DLOUHODOBÉHO MAJETKU

Oddělení oprav a údržby zajišťuje pravidelnou údržbu dlouhodobého majetku, která má za úkol prodloužit jeho životnost, snížit náklady na provoz a eliminovat nebezpečí poruch. V rámci toho provádí činnosti:

- pravidelnou údržbu strojů a zařízení podle pokynů výrobce
- pravidelné preventivní prohlídky strojů a zařízení a případné následné opravy
- opravy v důsledku poruch
- zajišťuje rozsáhlejší opravy či úpravy v důsledku poruch či za účelem modernizace stroje nebo zařízení pomocí externích, specializovaných firem.
- eviduje poškození či opravy majetku.

Údržby a opravy jsou prováděny ve spolupráci s ostatními útvary podniku a s externími podniky, a to v závislosti na typu údržby nebo oprav. O běžnou údržbu stroje se denně stará pracovník, který se strojem pracuje na svém pracovišti. Malé opravy provádějí dělníci rovněž sami, neboť mají základní znalost servisu svých strojů. Vykonávají je ihned při nalezení poruchy nebo v nejbližším možném termínu. Za střední a velké opravy je zodpovědný technický úsek. V případě, že stroj nejsou schopni opravit zaměstnanci úseku, stroj opravuje specializovaná firma nebo dodavatel. Všechny poruchy jsou evidovány v informačním systému. Na základě výsledků kontroly stavu majetku budou na poradě managementu určeny priority obnovy a modernizace dlouhodobého majetku.

Podnik se snaží předcházet poruchám v maximální možné míře, proto s informačním systémem (ERP) zakoupil i modul, specializovaný na podporu údržby strojního vybavení a budov. Mezi jeho hlavní funkce patří:

- plánování a operativní řízení údržby – systém vytváří „zásobník práce údržby“, který je optimalizován z hlediska naléhavosti úkonů. Takto uspořádaným pracovním příkazům jsou přiřazovány zdroje. Systém rovněž automatizovaně plánuje preventivní údržbářské zásahy
- sledování činností údržby pomocí pracovních příkazů – software umožňuje sledovat fázi realizace údržby (jednotlivých pracovních příkazů) a jednotlivých oprav, vytížení pracovníků údržby a také příčiny závad jednotlivých strojů pomocí kódů poruch

- technická a ekonomická příprava údržby – systém je schopný generovat plánované náklady na údržbu a opravy, a to časové i věcné strukturu (mzdové náklady, náklady na materiál a náhradní díly, náklady na speciální nářadí).

8.4 PRODEJ NADBYTEČNÉHO DLOUHODOBÉHO MAJETKU

V případě, že se podnik rozhodne nahradit původní majetek novým (např. z důvodu modernizace výroby, rozšíření výrobních kapacit) nebo zjistí, že majetek nevyužívá (např. z důvodu nezájmu spotřebitelů o určitý druh výrobku nebo vysokých provozních nákladů), rozhodne vedení podniku o prodeji tohoto majetku, a to na návrh útvaru, který je za majetek zodpovědný. Prodej a vyřazení z evidence zajišťuje oddělení správy majetku. Finanční úsek zpracovává účetní operace spojené s prodejem tohoto dlouhodobého majetku.

8.5 SPRÁVA VÝPOČETNÍ TECHNIKY

Péči o informační technologie – hardware a software – a přístroje spjaté s výpočetní technikou má na starosti oddělení informačních technologií. To vypracovává výhledový Plán nákupu a rozvoje výpočetní techniky na následující rok a předkládá jej řediteli technického úseku. Vychází přitom z prokázaných potřeb jednotlivých útvarů. Nákup je vždy podmíněn souhlasem vedoucího příslušného útvaru.

Veškerou údržbu a opravy výpočetní techniky (vyjma elementárních operací jako je doplňování spotřebního materiálu např. do tiskáren) provádí pracovníci oddělení informačních technologií. Jejich náplní práce je rovněž správa programového vybavení a sítě. Je také odpovědné za údržbu uživatelských programů, jejich inovaci, zavádění a údržbu komponent datových a komunikačních sítí, zavádění a údržbu veškerých zařízení výpočetní a komunikační techniky. Vykonává funkci systémového administrátora.

S informačním systémem podniku pracuje 80 zaměstnanců, kteří jsou vybaveni stolními a přenosnými počítači.

8.6 PŘEDPISY PRO OBLAST TECHNICKÉ FUNKCE

Směrnice

Pravidla pro přípravu, realizaci a financování investičních akcí

Údržba vlastního zařízení

Inventarizace majetku a závazků

Vyřazování přebytečného a neupotřebitelného majetku
Obecné zásady pro provádění kontrol a oprav
Záznamy o jakosti
Pravidla práce v podnikové počítačové síti

9 SPRÁVNÍ FUNKCE

Správní funkce zahrnuje různorodou skupinu procesů řídicího a administrativního typu, které zabezpečují chod celého podniku. Patří sem zejména oblast řízení a správy podniku, 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.

9.1 SPRÁVA SPOLEČNOSTI

9.1.1 Organizace vrcholových orgánů společnosti

Podnik má právní formu akciové společnosti a proto soustavu vrcholových orgánů tvoří:

- Valná hromada (nejvyšší orgán společnosti)
- Dozorčí rada (kontrolní orgán)
- Představenstvo (statutární orgán).

Postavení, pravomoc a odpovědnost uvedených orgánů určuje obchodní zákoník a stanovy společnosti; přitom se uplatňuje model, u kterého valná hromada jmenuje dozorčí radu a dozorčí rada jmenuje předsedu a členy představenstva. Členy představenstva jsou zpravidla členové vrcholového managementu společnosti.

9.1.2 Realizace práv akcionářů

Jediným akcionářem podniku je podnikatelský subjekt působící v České republice. Z hlediska informovanosti je vnitřním organizačním předpisem stanoveno, že akcionář (kromě kompletního znění účetní závěrky a výroční zprávy) dostává k dispozici pravidelné čtvrtletní zprávy o stavu a vývoji společnosti, které obsahují zejména tyto údaje:

- Plánované záměry v oblasti výroby, prodeje, ziskovosti a rentability, investic a vývoje
- Komentář k hospodářským výsledkům společnosti
- Komentář k obchodním aktivitám podniku
- Komentář k investiční činnosti podniku
- Komentář k výzkumu a vývoji produktů
- Komentář k personální a sociální politice podniku.

Čtvrtletní zprávy o stavu a vývoji společnosti zpracovává oddělení controllingu ve spolupráci s odděleními finančního a manažerského účetnictví a s odděleními ekonomicko správními divizí.

9.1.3 Vztahy k zainteresovaným subjektům

Klíčovými zainteresovanými subjekty jsou v případě podniku jeho zaměstnanci. Ve vztahu k zaměstnancům je součástí podnikové strategie orientace na rozvoj intelektuálního kapitálu a aktivizace potenciálu zaměstnanců s důrazem na týmovou práci – zejména těmito prvky chce podnik dosáhnout maximalizaci své tržní hodnoty. Podnik tedy respektuje zákonem chráněné zájmy zaměstnanců, ale vytvořil i systém aktivizace vztahů mezi managementem a zaměstnanci. Základními prvky tohoto systému jsou tyto aktivity:

- podnik vydává podnikový časopis, ve kterém zaměstnance informuje o strategických záměrech podniku, o aktuálních akcích z hlediska organizace, výroby a obchodní činnosti podniku,
- podnik realizuje pravidelné ankety, ve kterých mají zaměstnanci možnost anonymně se vyjádřit k různým oblastem chodu podniku a tyto informace podnik využívá ke zlepšení vztahů se zaměstnanci,
- vedení podniku hodlá v závodním časopise pravidelně zveřejňovat jména nejlepších pracovníků z různých provozů podniku.

Aktivity spojené s vydáváním časopisu spadá organizačně do oddělení sekretariátu generálního ředitele (viz procesy zveřejňování informací); organizace a vyhodnocování pravidelných anket spadá do oddělení vzdělávání.

9.1.4 Procesy zveřejňování informací

V oblasti zveřejňování informací podnik používá tři základní typy forem prezentace informací:

Podnikové internetové stránky: jedná se o médium určené pro informace především pro obchodní partnery (zejména zákazníky), resp. částečně i pro obecnou veřejnost; na podnikových internetových stránkách jsou zveřejňovány zejména tyto typy informací:

- základní informace o podniku, jeho provozech (z teritoriálního hlediska), udělených certifikátech jakosti apod.,
- nabízený sortiment výrobků včetně grafického zobrazení, ceníků, prodejních míst atd.,
- marketingové informace o prodejních akcích a jiných nástrojích podpory odbytu,
- důvěrné informace určené pro obchodní partnery.

Podnikový časopis: podnikový časopis vydává podnik hned od svého vzniku a zveřejňuje zde informace zejména ve vztahu k pracovníkům (časopis je volně dostupný i na podnikových internetových stránkách); základní typy zde zveřejňovaných informací jsou následující:

- strategické záměry podniku, zejména pokud jde o vizi a hodnoty podniku,
- organizační uspořádání a jeho průběžné změny,
- sortiment produkce,
- informace o managementu podniku,
- soutěže a ankety pořádané pro zaměstnance,
- výsledky hodnocení zaměstnanců,
- informace o jednotlivých závodech v rámci podniku.

Výroční zprávy a finanční informace: jedná se o standardní informační nástroj, jehož povinnost stanovuje obchodní zákoník a zákon o účetnictví. Podnik vychází z uvedených zákonných ustanovení a výroční zprávy a finanční výkazy jsou zveřejňovány jejich uložením do sbírky listin v Obchodním rejstříku. Uvedené dokumenty jsou rovněž předávány akcionáři a vybraným členům vrcholového vedení podniku.

Aktivity spojené s vydáváním časopisu spadá organizačně do oddělení sekretariátu generálního ředitele; Tvorbu podnikových webových stránek z hlediska obsahového zajišťuje sekretariát generálního ředitele ve spolupráci s oddělením marketingu, oddělením vzdělávání a odděleními ekonomicko správními obou divizí; technické zpracování webových stránek realizuje oddělení informačních technologií. Zpracování výročních zpráv a finančních informací zajišťuje oddělení controllingu a oddělení finančního účetnictví (viz procesy zveřejňování účetních závěrek a vnitropodnikové výkaznictví).

9.2 ORGANIZACE, PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA

9.2.1 Tvorba podnikové strategie

Podniková strategie 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. Podnikovou strategii podnik sestavuje na období 3 let s tím, že ve 3. čtvrtletí aktuálního roku (po schválení roční účetní závěrky) probíhá aktualizace dílčích oblastí strategie.

Podniková strategie podléhá schválení valnou hromadou a obsahuje tyto základní části:

1. Shrnutí výsledků podkladových analýz:

- obecného a oborového prostředí (SLEPT analýza – jsou analyzovány sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické trendy, které by mohly ovlivnit rozhodování o strategii; pro analýzu oborového odvětví používá podnik Porterovu analýzu)
- vnitřního prostředí podniku – předmětem je analýza hmotných a nehmotných zdrojů, finančních zdrojů a lidských zdrojů.
- slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení (SWOT analýza).

2. Vize a základní hodnoty společnosti, definování základních cílů podniku

3. Podnikové funkční strategie:

- marketingová (obchodní) strategie
- výrobní a technologická strategie
- finanční strategie
- personální strategie
- investiční strategie
- strategie v oblasti řízení.

4. Podnikatelské strategie divizí

5. Strategický finanční plán.

Analytické a realizační procesy související s tvorbou podnikové strategie organizačně spadají do oddělení strategického rozvoje; účast a spolupráce ostatních útvarů na těchto procesech je uvedena v samostatné tabulce vztahu procesů a organizačních útvarů.

9.2.2 Řízení jakosti

Systém řízení jakosti podle mezinárodní normy ISO 9001:2000 obsahuje:

1. Formulaci politiky jakosti podniku: politika jakosti vychází 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.

Poznámka: Dílčí proces identifikace a řešení neshody výrobního procesu s dokumentací systému jakosti je uveden v kapitole 11.

Procesy řízení jakosti spadají do působnosti samostatného oddělení řízení jakosti.

9.2.3 Kontrola realizace podnikových záměrů

Cílem procesů kontroly realizace podnikových záměrů je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry a určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům. Celkový vnitřní kontrolní systém podniku se člení do těchto základních typů, resp. forem kontroly:

1. Běžná vnitřní kontrola: je realizována vedoucími pracovníky na všech úrovních řízení v rámci jejich pravomoci a odpovědnosti, resp. i jednotlivými pracovníky v rámci procesů zkvalitňování jejich výkonu.
2. Specializované kontrolní akce funkčního typu: jedná se jednotlivé součásti specializovaných typů kontrol – hlavní složky tohoto subsystému tvoří tyto typy kontrol:
 - kontroly jakosti v rámci systému řízení jakosti podnikových činností,

- kontroly prováděné organizačními útvary odpovídajícím za dodržování pravidel pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, ochrany životního prostředí, za dodržení pravidel nakládání s informacemi a údaji a v dalších oblastech podnikové činnosti,
 - kontroly prováděné v rámci účetního systému,
 - kontroly prováděné oddělením controllingu podle plánu kontrolních akcí.
3. Hodnocení výkonnosti podniku jako celku a jeho organizačních součástí – toto hodnocení spadá do kompetence útvaru strategického rozvoje a útvaru controllingu; cílem hodnocení je zejména:
- zda vývoj na straně trhu, zákazníků a konkurence odpovídá předpokládaným záměrům,
 - zda vývoj vnitřních určujících podmínek, zdrojů a produktivity je v souladu s předpoklady,
 - zda je v jednotlivých oblastech dosahováno adekvátního podílu dílčích cílů nebo zda stupeň rozpracovanosti dává záruku jejich splnění,,
 - zda nedochází k významným anomáliím prostředí, vnitřních podmínek apod.

9.2.4 Tvorba a aktualizace organizační struktury

Procesy tvorby a aktualizace organizační struktury zahrnují zejména:

- analýzy funkčnosti stávající organizační struktury včetně vyhodnocování návrhů vedoucích organizačních útvarů na změny organizační struktury,
- příprava a projednání návrhů organizačních změn a zpracování realizačních projektů,
- realizace a kontrola projektů organizačních změn.

Procesy přípravy a realizace projektů organizačních změn spadají do působnosti referátu organizace a techniky řízení, zařazeného do oddělení sekretariátu. Návrhy projektů organizačních změn schvaluje generální ředitel, v případě zásadních organizačních změn představenstvo.

9.2.5 Podniková dokumentace

Podnikovou dokumentaci tvoří dokumenty v písemné i elektronické podobě spadající do 4 oblastí:

- Organizační dokumentace – jde o soubor organizačních dokumentů, které jsou členěny podle typu na:
 - řády
 - organizační směrnice
 - metodické postupy
 - příkazy vedoucích pracovníků.
- Dokumentace produktů: dokumentaci vytváří jednotlivé výrobní divize a funkční oddělení; základními typy dokumentace jsou:
 - projektová dokumentace (technická zpráva, statické výpočty, výkresová dokumentace)
 - technologická dokumentace (technologické postupy výroby jednotlivých typů výrobků)
 - ostatní dokumentace produktu.
- Podnikatelské dokumenty: jedná se o dokumentaci, kterou schvaluje valná hromada, resp. představenstvo společnosti a tvoří je zejména:
 - zakládací listiny, stanovy společnosti, výpisy z obchodního rejstříku, živnostenská oprávnění
 - podnikatelské záměry a podnikové strategie
 - strategické a operativní plány
 - dokumentace řízení systémů jakosti
 - zápisy z jednání valné hromady, představenstva a dozorčí rady.
- Účetní a majetková dokumentace: dokumentaci tvoří zejména:
 - účetní záznamy (účetní doklady, účetní knihy, odpisové plány, inventarizační dokumenty)
 - účetní závěrky a výroční zprávy
 - dokumentace majetku, licenční a patentová dokumentace.

9.3 ÚČETNICTVÍ A ÚČETNÍ VÝKAZNICTVÍ

9.3.1 Organizace podnikového účetnictví

Podnik je akciovou společností a proto vede účetnictví v tzv. plném rozsahu v souladu s příslušnými ustanoveními zákona o účetnictví a dalšími externími a interními předpisy. Účetní závěrka podniku podléhá auditu. Vedle finančního účetnictví vede podnik dvouokruhové vnitropodnikové účetnictví. Při vedení účetnictví se podnik řídí základními obecně platnými předpisy (viz část 5 této kapitoly).

Podnikové účetnictví je vedeno s využitím ekonomického informačního systému a to částečně decentralizovaně v následujících stupních:

- Divize: zajišťuje zejména účtování stavu a pohybu zásob materiálu, nedokončené výroby a výrobků a pokladní operace související s jeho provozem a dále přípravu účetních pokladů v ostatních agendách.
- Odborný útvar: zajišťuje přípravu účetních podkladů souvisejících s jeho činností.
- Podnik: zúčtování operací za podnikové úrovni zajišťuje oddělení finančního. resp. manažerského účetnictví.

Odpovědnost za vedení jednotlivých skupin účetních záznamů je uveden v následující tabulce:

Účetní agenda	Obsah agendy	Zajišťující organizační útvar
Prodej produktů	evidence obchodních partnerů a cen, tržby z prodeje produktů	oddělení prodeje
Zásoby	evidence nákupu a spotřeby materiálu, evidence nedokončené výroby, výrobků a zboží	divize, oddělení logistiky
Dlouhodobý majetek	evidence pořízení a vyřazení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a jeho technického zhodnocení, výpočet odpisů	oddělení správy majetku
Mzdy	výpočet mezd a dalších složek mezd, výpočet odvodů, vedení mzdových záznamů	oddělení mezd
Platební styk	evidence pohledávek a závazků, zajištění platebního styku	oddělení finančního účetnictví

Pokladní operace	pokladní příjmy a výdaje	divize, oddělení finančního účetnictví
Daně	vedení daňových záznamů k přímým a nepřímým daním	oddělení finančního účetnictví
Všeobecné účetnictví	vedení účetních knih, centralizace účetních informací, sestavení účetních závěrek	oddělení finančního účetnictví
Vnitropodnikové zúčtování	vnitropodnikové zúčtování mezi útvary ve druhém účetním okruhu, evidence vnitropodnikových cen	oddělení manažerského účetnictví
Kalkulace a rozpočty	kalkulace vlastních a úplných nákladů produktů, tvorba vnitropodnikových rozpočtů	oddělení controllingu, oddělení manažerského účetnictví, oddělení ES divizí
Ekonomické informace a analýzy	analýzy ekonomických informací, vnitropodnikový reporting	oddělení controllingu
Účetní metodika	metodika vedení účetnictví	oddělení finančního účetnictví

9.3.2 Účetní závěrka a externí finanční výkaznictví

V souladu s příslušnými ustanovením zákona o účetnictví podnik sestavuje účetní závěrku v plném rozsahu. Účetní závěrku a související dokumenty tvoří:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztráty
- Přehled o peněžních tocích
- Přehled o změnách vlastního kapitálu
- Příloha k účetním výkazům
- Výroční zpráva.

Účetní závěrka a výroční zpráva podléhá auditu. Proces sestavení účetní závěrky a jejího zveřejnění určuje Směrnice k účetní závěrce (tato směrnice obsahuje i základní časový harmonogram); proces se člení do následujících fází:

1. Přípravná a organizační fáze

2. Provedení inventarizace majetku a závazků a zúčtování případných rozdílů
3. Zúčtování uzávěrkových účetních operací
4. Daňová analýza a sestavení přiznání k dani z příjmů právnických osob
5. Uzavření účetních knih
6. Sestavení účetní závěrky a výroční zprávy, jejich ověření auditorem
7. Schválení a zveřejnění účetní závěrky a výroční zprávy.

9.3.3 Vnitropodnikové ekonomické výkaznictví

Vnitropodnikové ekonomické výkaznictví je rozděleno do tří základních úrovní:

- **úroveň dílčích operativních informací** o aktuálním skutečném stavu a struktuře majetku, závazků, výnosů a nákladů – tato úroveň je určena pro operativní ekonomické řízení na úrovni vedoucích pracovníků závodů a útvarů, resp. dílčích vnitropodnikových útvarů (úseků a oddělení); fyzicky tyto informace získávají příslušní pracovníci přímo z ekonomického informačního systému na základě svých přístupových oprávnění,
- **úroveň souhrnných operativních informací** o skutečném a plánovaném vývoji ekonomických ukazatelů (tržby, náklady, výsledek hospodaření, pohledávky, závazky, likvidita atd.) – tyto informace jsou pro manažery na střední úrovni řízení dostupné z manažerského informačního systému, který podnik používá jako nadstavbu ekonomického informačního systému; součástí tohoto typu informací je rovněž analýza časových řad vývoje ukazatelů a výpočet odchylek mezi skutečností a plánovanými stavy,
- **úroveň globálních a strategických informací** o stavu a vývoji ekonomických a finančních ukazatelů; tento informací je určen pro vrcholové vedení podniku a má podobu souhrnné měsíční informační zprávy (reportu), který sestavuje útvar controllingu.

Bližší údaje o struktuře výše uvedených typů informací jsou uvedeny v kapitole 5. Ekonomická funkce. Proces vnitropodnikového ekonomického výkaznictví organizačně spadá do působnosti oddělení controllingu, které při něm spolupracuje zejména s odděleními finančního a manažerského účetnictví a s odděleními ekonomicko správními jednotlivých divizí.

9.4 SPRÁVNÍ ČINNOSTI

9.4.1 Zajištění právní služby

Právní službu podnik zajišťuje prostřednictvím externí právní kanceláře. Tato právní kancelář realizuje tyto základní typy služeb:

- tvorba složitějších právních dokumentů (obchodní smlouvy),
- vedení autorsko-právní agendy (patenty, licence atd.),
- vymáhání pohledávek za dlužníky,
- zastupování podniku v právních sporech, konkursním řízení apod.

Ostatní základní činnosti v oblasti právní služby zajišťuje sekretariát generálního ředitele – jedná se zejména o tyto typy procesů:

- evidence a zprostředkování právních norem,
- evidenci a tvorba vnitropodnikových organizačních norem,
- právní konzultace.

9.4.2 Agenda BOZP, PO a agenda životního prostředí

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. Agenda péče o životní prostředí (PŽP) zahrnuje zejména dodržování právních předpisů z hlediska odpadového hospodářství. Tyto skupiny činností zajišťuje samostatný štábní útvar.

9.4.3 Pojistná agenda

Pojistná agenda podniku 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.

Pojistná agendu podniku se vede centralizovaným způsobem a zajišťuje ji oddělení správy majetku.

9.4.4 Spisová služba

Základním nástrojem řízení spisové služby v podniku vnitřní organizační směrnice **Spisový řád**, který upravuje úkony spojené s příjmem a tříděním došlých písemností, se zapisováním došlých písemností, s oběhem, vyřizováním, podpisováním a odesíláním písemností a s jejich ukládáním v příručních registraturách a spisovnách. Pro archivaci písemností po jejich vyřízení podnik zřídil ústřední (centrální) spisovnu, která z organizačního hlediska spadá do působnosti sekretariátu generální ředitele. Postupy při skartaci písemností určuje podniková směrnice **Skartační řád**.

9.5 PŘEDPISY PRO OBLAST SPRÁVNÍ FUNKCE

A. Obecně závazné právní předpisy

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví

České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů (České účetní standardy pro podnikatele)

Zákon č. 124/2002 Sb., o převodech peněžních prostředků, elektronických platebních prostředcích a platebních systémech (zákon o platebním styku)

Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů

Zákon č. 215/2005 Sb., o registračních pokladnách a o změně některých zákonů (zákon o registračních pokladnách)

Zákon č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti a o změně zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků

Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách

Zákon č. 337/1992 Sb. o správě daní a poplatků

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů

Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty

Zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční

Zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitostí

Zákon č. 550/1991 Sb., o všeobecném zdravotním pojištění

Zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

Zákon č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů

Zákon č. 191/1950 Sb. směnečný a šekový

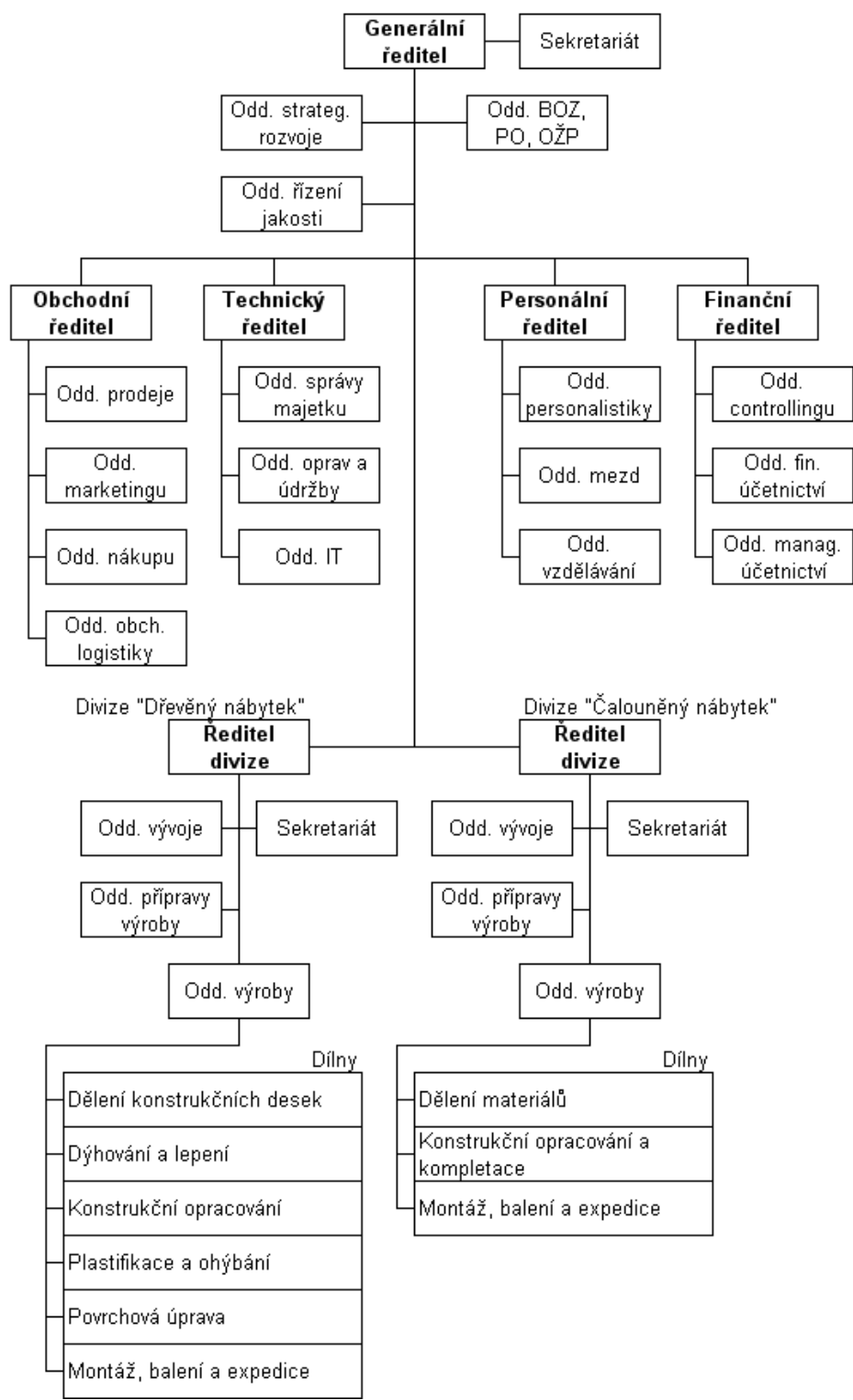
Občanský zákoník č. 40/1964 Sb.
Zákoník práce č. 65/1965 Sb.
Zákon č. 159/1973 Sb., o ochraně označení původu výrobků
Zákon č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích
Zákon devizový č. 528/1990 Sb.
Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů
(zákon o ochraně hospodářské soutěže)
Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.
Zákon č. 265/1992 Sb., o zápisech vlastnických a jiných věcných práv k nemovitostem
Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
Zákon č. 199/1994 Sb., o zadávání veřejných zakázek
Zákon č. 137/1995 Sb., o ochranných známkách
Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění
některých zákonů
Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů
Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a
o změně některých zákonů (autorský zákon)
Zákon č. 207/2000 Sb., o ochraně průmyslových vzorů a o změně zákona č. 527/1990 Sb.,
o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích
Zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu a o změně některých dalších zákonů

B. Směrnice

Stanovy společnosti
Metodické postupy pro tvorbu strategických plánů
Příručka jakosti a související organizační směrnice
Organizační řád společnosti
Technická dokumentace ekonomického informačního systému
Metodická dokumentace podnikového účetnictví (soubor organizačních směrnic a
metodických pokynů)
Oběh dokladů včetně pravidel pro připojování podpisového záznamu
Směrnice upravující postupy při organizaci a předkládání vnitřních účetních informací
(pro oblast manažerského účetnictví)
Směrnice, kterou se stanoví postupy při tvorbě vnitřních organizačních norem
Směrnice o ochraně a bezpečnosti zdraví při práci
Směrnice o požární ochraně
Směrnice o nakládání s odpady
Spisový a skartační řád

10 ÚTVAROVÁ STRUKTURA

10.1 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA



Komentář:

Podnik je primárně členěn podle principu předmětné specializace do dvou divizí. Vedle vlastní výroby zabezpečuje v rámci výrobní funkce každá z divizí vývoj a přípravu výroby, činnosti související se skladováním polotovarů vlastní výroby a dále pak některé činnosti bezprostředně navazující na výrobní funkci z oblasti ekonomické, personální, technické a správní funkce. Tímto se divize stávají na úrovni operativní relativně autonomními celky. Veškeré další činnosti jsou realizovány v rámci útvarů podnikového ředitelství, které je členěno převážně dle principu funkční specializace.

10.2 VZTAH MEZI PROCESNÍ A ÚTVAROVOU STRUKTUROU

Vztah mezi procesní a útvarovou strukturou (tj. přiřazení procesů k organizačním útvarům) je řešen pomocí maticové tabulky, kde řádky označují hlavní typy procesů (v členění podle funkcí) a sloupce označují organizační útvary na úrovni oddělení.

Pro identifikaci vztahů jsou použity tyto symboly:

P proces příslušné oddělení provádí,

S na realizaci procesu příslušné oddělení podstatným způsobem spolupracuje,

I o procesu je příslušné oddělení podstatným způsobem informováno.

Základní přehled přiřazení procesů organizačním útvarům za 3 podnikové funkce je uvedeno v následující tabulce:

	GR			OÚ				TÚ			PÚ		FÚ		Divize A/B								
	Generální ředitel	Sekretariát GR	Odd. strategického rozvoje	Odd. řízení jakosti	Odd. BOZ, PO, OŽP	Odd. prodeje	Odd. marketingu	Odd. nákupu	Odd. obch. logistiky	Odd. správy majetku	Odd. oprav a údržby	Odd. IT	Odd. personalistiky	Odd. mezd	Odd. vzdělávání	Odd. controllingu	Odd. finančního účetnictví	Odd. manažer. účetnictví	Sekretariát	Odd. vývoje	Odd. přípravy výroby	Výroba	
Procesy (P - provádí, S - spolupracuje, I - je informován)																							
VÝROBNÍ FUNKCE																							
Plánování výrobní politiky			S			S	P	I		I									S	S	S		
Plánování výrobního programu						S		I	I	I			I				S	S	S	S	P	I	
Příprava výroby				S			S										S	I	S	P	S		
Plánování výrobních zdrojů								I				I						I		P	S		
Vývoj a inovace	I		I	S		I	S	S		I									P	S			
Výroba produktů				S	S	I		S	I		I			I			I				S	P	
TECHNICKÁ FUNKCE																							
Pořizování dlouhodobého majetku	S		S							P	I					I	S	S	S				
Evidence a správa dlouhodobého majetku										P													
Oprava a údržba dlouhodobého majetku					I						P												S
Prodej nadbytečného dlouhodobého majetku										P	S						S						
Správa výpočetní techniky												P											
SPRÁVNÍ FUNKCE																							
Vztahy k subjektům	I														P	P	S	S	S				
Zveřejňování informací	S	P					S					P			S	P	P		S				
Tvorba podnikové strategie	S		P	S		S	S	S		S	S	S		S	P	S	S	S	S	S	S		
Řízení jakosti	I			P	S			S			S								S				P
Hodnocení výkonnosti podniku	S		P			S	S									P	S	S		I			
Aktualizace organizační struktury	S	P	S	S												S							S
Tvorba podnikové dokumentace	I	P	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	P	P	P	
Vedení účetních záznamů:						P		S	P	P				P			P		S				S
Účetní závěrka a externí výkaznictví	S															S	P		S				
Kalkulace a rozpočty	I		I			P	S			S		S				P	S	P	P	S	S	S	S
Vnitropodnikové výkaznictví	I		I			I	I	I	I							P	S	S	S	I	I	I	
Účetní metodika																	P						
Právní služba		P																					
Agenda BOZ, PO a péče o životní prostředí					P																		
Pojistná agenda										P													
Spisová služba		P																					

10.3 ROZDĚLENÍ PRACOVNÍKŮ

Základní přehled o rozdělení pracovníků do podnikových útvarů obsahuje následující tabulka:

Organizační útvar	Počet pracovníků
Útvary generálního ředitele	8
Obchodní úsek	53
Technický úsek	9
Personální úsek	6
Finanční sek	9
Divize Dřevěný nábytek	160
Divize Čalouněný nábytek	65
Celkem	310

11 PŘÍLOHY

11.1 ÚDAJE K VYBRANÝM ORGANIZAČNÍM ÚTVARŮM

11.1.1 Organizační schéma výrobních divizí

Struktura divize A – Dřevěný nábytek

Ředitel

Sekretariát

Oddělení vývoje

Oddělení plánování a přípravy výroby

Oddělení výroby – dílny:

Dělení konstrukčních desek

Dýchování a lepení

Konstrukční opracování

Plastifikace a ohýbání

Povrchová úprava

Montáž, balení a expedice

Struktura divize B – Čalouněný nábytek

Ředitel

Sekretariát

Oddělení vývoje

Oddělení plánování a přípravy výroby

Oddělení výroby – dílny:

Dělení materiálů

Konstrukční opracování a kompletace

Montáž, balení a expedice

11.1.2 Popis činnosti útvarů – výrobní divize

Sekretariát (Divize A i B)

Sekretariáty slouží jako podpora ředitelů divizí a současně zabezpečují spolupráci s Finančním a Personálním úsekem, Oddělením řízení jakosti a Sekretariátem generálního ředitele tím, že vyhotovují podklady pro jejich činnost (výkazy práce, evidence vybraných nákladových položek pro Oddělení manažerského účetnictví apod.)

Oddělení vývoje (Divize A i B):

Toto oddělení zabezpečuje především inovace výrobků - především vyšší řády inovací. Samo navrhuje podněty k inovacím a současně také zpracovává přání zákazníků (v jejich objednávkách) do podoby konstrukční dokumentace jako součást technické přípravy výroby. V menší míře se toto oddělení také zaměřuje na inovace výrobních technologií.

Oddělení plánování a přípravy výroby (Divize A i B):

Toto oddělení určuje, které druhy a jaké množství výrobků má být v daném období vyrobeno, plánuje výrobní kapacity a produkční cíle pro příslušnou divizi. Příprava výroby pak spočívá v ošetření zakázky z hlediska úplnosti a průkaznosti výrobní dokumentace, stanovení technologických postupů výroby, zabezpečení potřebného nářadí, přípravků, nástrojů a měřidel, výchozích materiálů, přípravu výrobních agregátů a zařízení a personálu v potřebném počtu a s odpovídající způsobilostí.

Oddělení výroby (Divize A i B):

Oddělení výroby je odpovědné za správný průběh výrobního procesu a za zhotovení produkce v odpovídající kvalitě. Realizace výroby probíhá v šesti (Divize A) a třech (divize B) dílnách. Jedním z úkolů těchto oddělení je zvyšovat svou efektivitu, proto také provádí hodnocení výrobních procesů. Pracovníci ve výrobě provádějí operativní kontrolu jakosti.

11.1.3 Schéma pracovních pozic obchodního úseku

Ředitel obchodního úseku

Vedoucí oddělení prodeje

Asistent vedoucího oddělení prodeje

Pracovníci exportu – 3 osoby

Pracovníci projektových zakázek – 2 osoby

Pracovníci prodeje pro smluvní výrobu – 2 osoby

Pracovníci pro dealerskou síť – 3 osoby (český a slovenský trh) + 3 osoby
(zahraničí mimo Slovensko)

Vedoucí podnikových prodejen - 2 osoby

Prodavači – 5 osob

Vedoucí oddělení marketingu

Asistent marketingu – domácí trh a Slovensko – 1 osoba

Asistent marketingu – export – 1 osoba

Asistent marketingu pro marketingovou komunikaci – 1 osoba

Vedoucí oddělení nákup

Asistent vedoucího oddělení nákupu

Útvar operativního nákupu - pracovníci nákupu – tuzemsko – 2 osoby

Pracovník nákupu – zahraničí – 1 osoba

Útvar strategického nákupu - pracovník strategického nákupu – 1 osoba

Pracovník nákupu investičního charakteru – 1 osoba (kumulovaná funkce – výpomoc pro strategický nákup)

Vedoucí oddělení obchodní logistiky
Asistent vedoucího oddělení logistiky
Vedoucí skladů – 2 osoby
 Zástupci vedoucích skladů (nákupního a hotových výrobků, obalů
 a reklamovaného zboží a vrácenek) - 2 osoby
 Skladníci – manipulanti – 8 osob
Útvar dopravy – 3 administrátoři dopravy
 Řidiči – 4 osoby

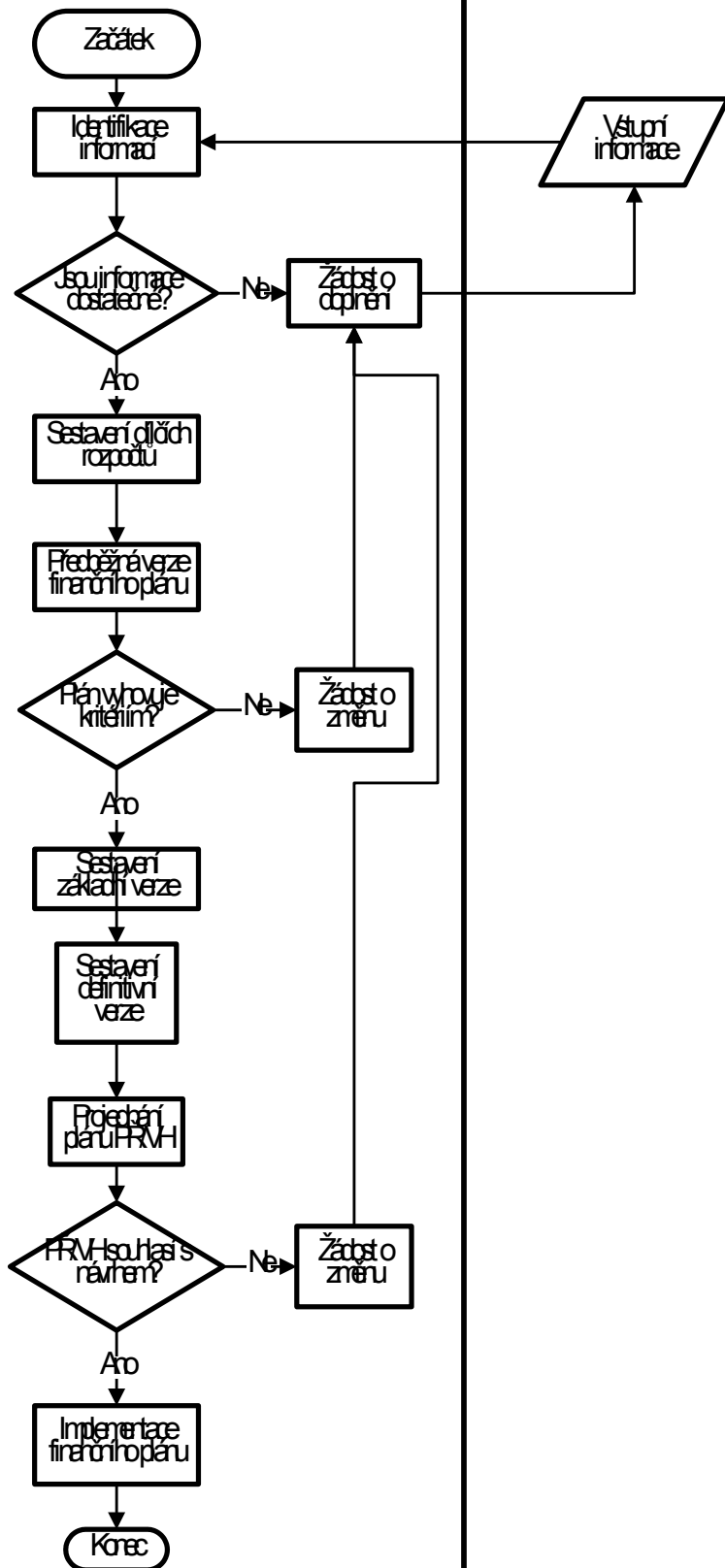
11.2 GRAFICKÝ POPIS VYBRANÝCH PROCESŮ

Seznam procesů:

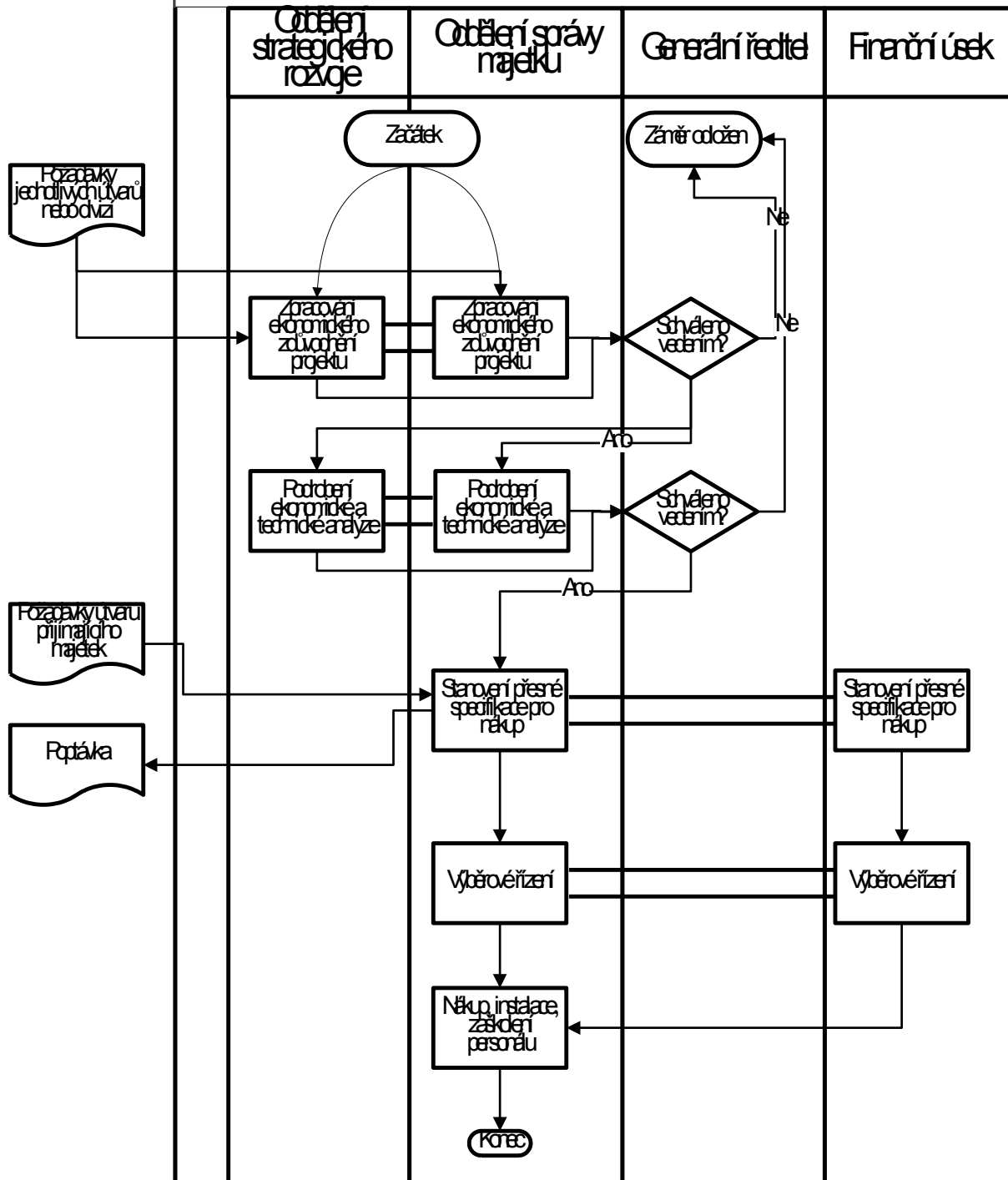
1. Proces sestavení strategického finančního plánu
2. Proces realizace investičních projektů
3. Hrubé kapacitní a materiálové plánování
4. Řízení neshody ve výrobě
5. Výběr uchazečů o pracovní místo
6. Příjem vstupů pro výrobu
7. Proces vyřízení objednávky – projektové zakázky

Proces sestavení strategického finančního plánu

Oddělení strategického rozvoje

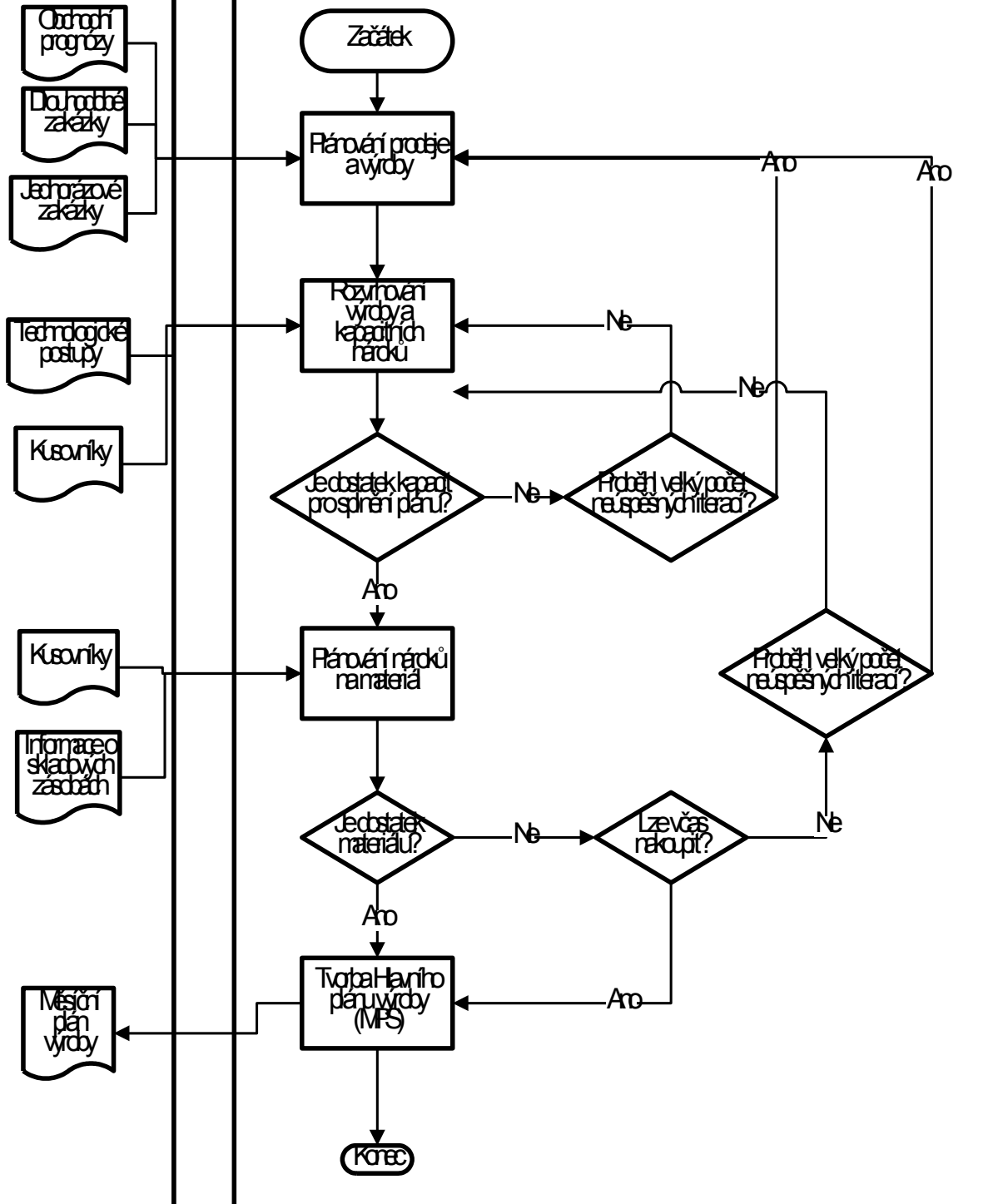


Proces realizace investičních projektů

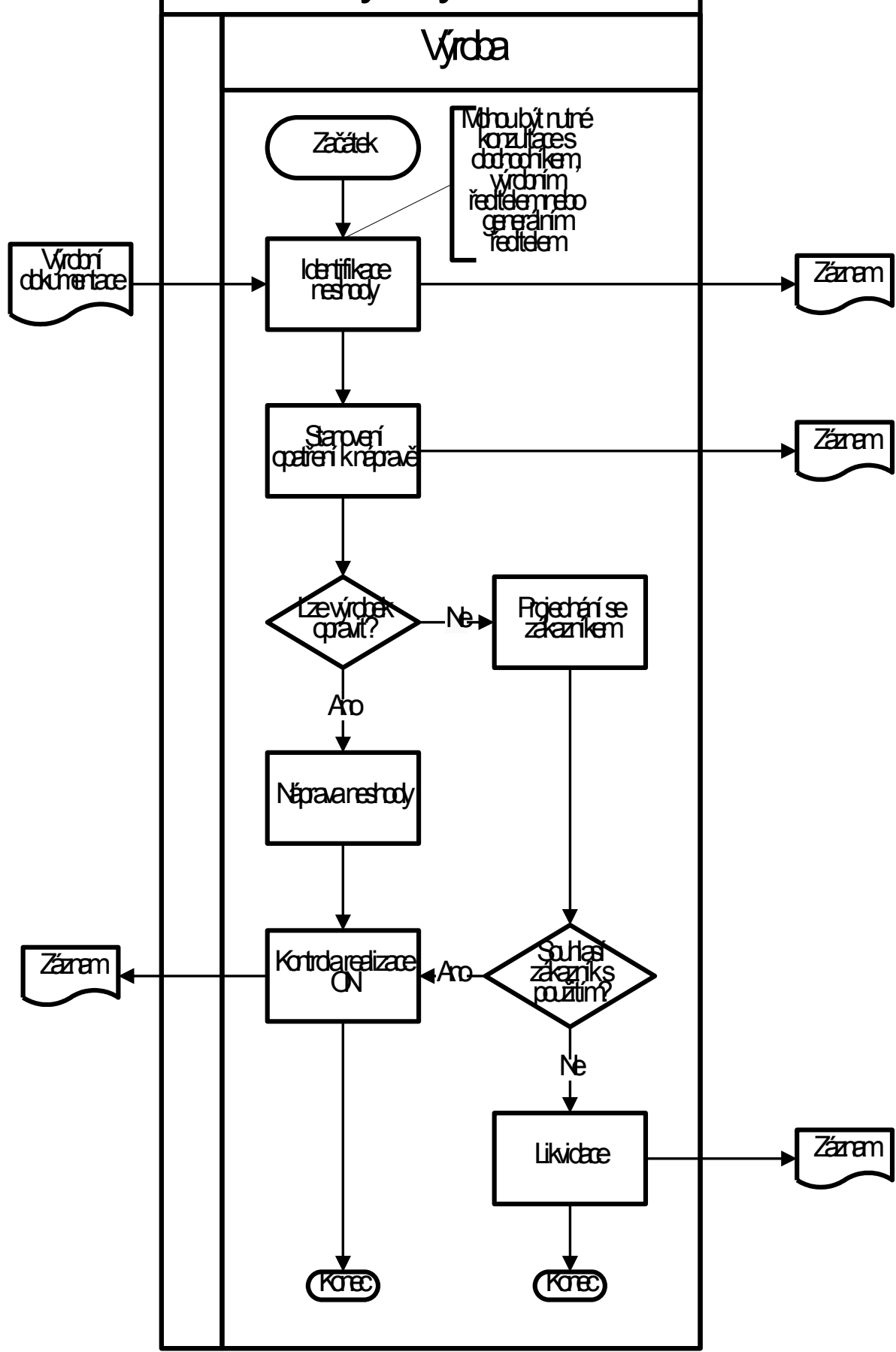


Hluboká plání a materiálové plání

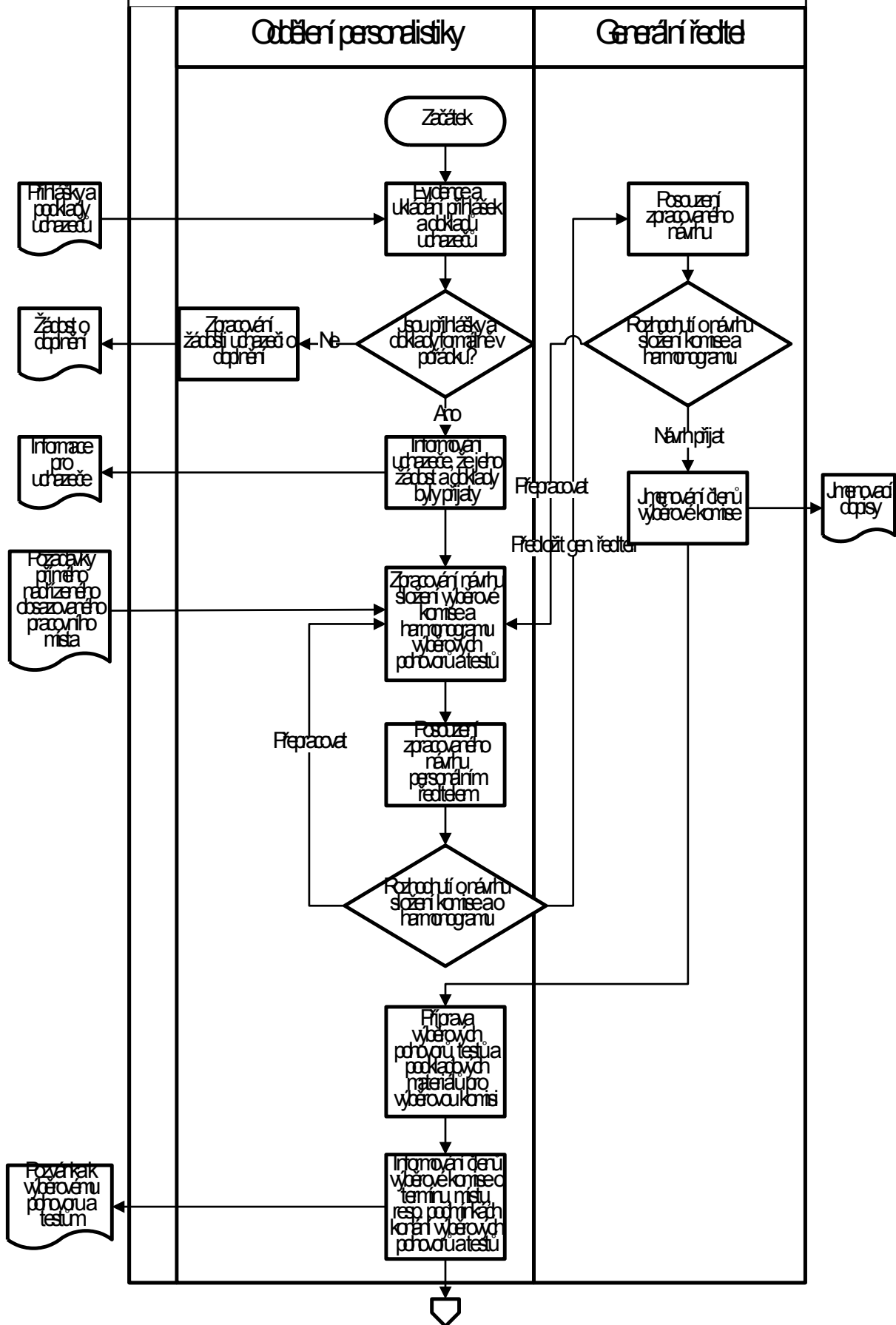
Oddílení plání a pípavy výroby

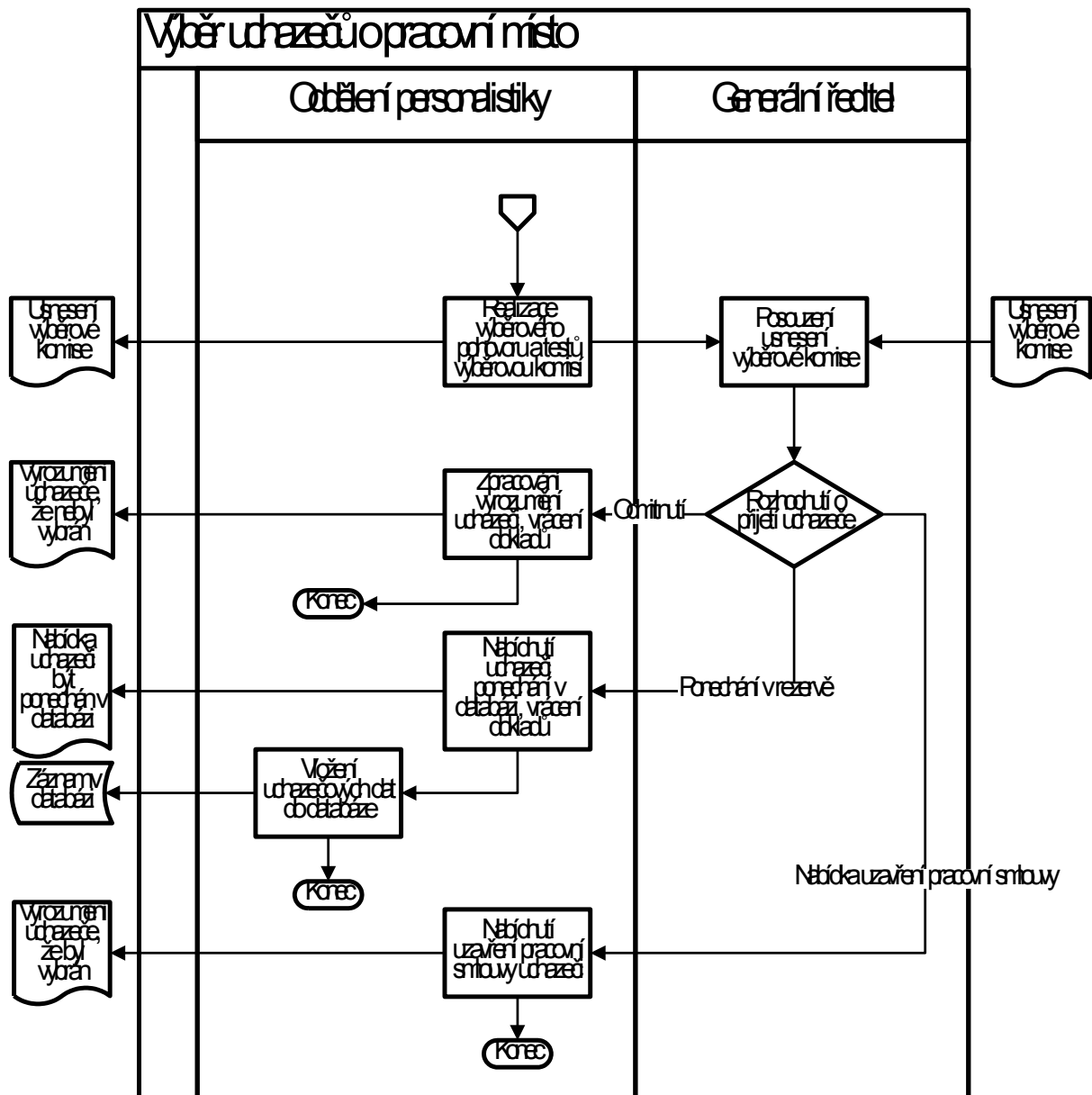


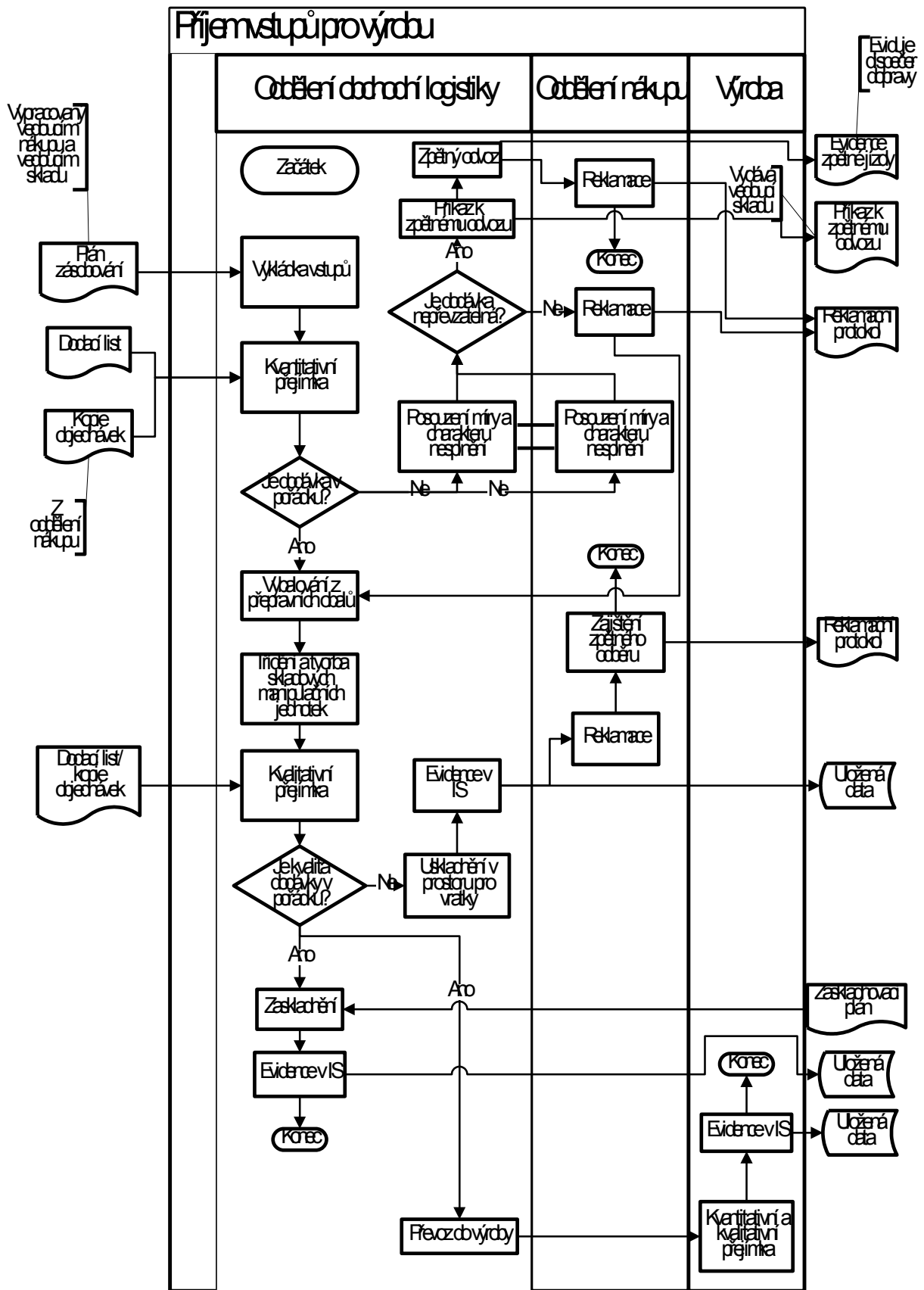
Rízení nehody ve výrobě



Výběr uchazečů o pracovní místo







POUŽITÁ LITERATURA

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

BÁRTOVÁ, H. a kol. Chování spotřebitele a výzkum trhu. Praha: VŠE, 2002. ISBN 80-245-0410-3.

BLAŽEK, L. Úvod do teorie řízení podniku. Brno: Masarykova univerzita, 1999.

BLAŽEK, L., LANDA, M. Ekonomika a řízení podniku. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3960-4

BURNETT, K. Klíčoví zákazníci a péče o ně. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1.

BUTTLE, F. Customer Relationship Management. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 0-7506-5502-X.

DE PELSMACKER, P. a kol. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

DILWORTH, J. B. Operations Management: Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services. New York: McGraw-Hill, 1992. 723 s. ISBN 0-07-016988-8.

DZUROVÁ, M. Proces vybavovania reklamácií. Hronský Beňadik: Netri, 2004. ISBN 80-89202-00-4.

EISLER, J. Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě. Praha: VŠE, 2004. ISBN 80-245 – 0772-2.

FIALA, P. Modelování a analýza produkčních systémů. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 259 s. ISBN 80-86419-19-3.

GROS, I. Logistika. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6.

CHEE, H., HARRIS, R. Global Marketing Strategies. London: Pitman Publishing, Financial Times, 1998. ISBN 0-273-62348-6

ČIHOVSKÁ, V. a kol. Obchodný management. Bratislava: Ekonomická univerzita, 1995. ISBN 80-225-0660-5.

JOBBER, D., LANCASTER, G. Management prodeje. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4.

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

- KLÍROVÁ, J. Corporate governance. Praha: Management Press, 2001.
- KOTLER, P. Marketing management. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-2470016-6.
- KRÁL, B a kol. Manažerské účetnictví 1. vydání. Praha: Management Press, 2002.
- KUPKOVIČ, M. a kol. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint, 1999.
- LAMBERT, D. a kol. Logistika. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- LANDA, M. Účetnictví podniku. Praha: EUROLEXBOHEMIA, 2004. ISBN 80-86861-01-5.
- LANDA, M. Organizace účetních agend ve firmě. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005. ISBN 80-7261-123-2
- LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- MALACH, A. a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0906-6
- NENADÁL, J. Moderní systémy řízení jakosti: quality management. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN: 80-7261-071-6
- PERROTIN, R., HEUSSCHEN, P. Jak nakupovat se ziskem. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-253-X.
- PRAŽSKÁ, L. a kol. Organizace a řízení práce v obchodě a organizace a řízení obchodních systémů. Případové studie ke cvičením. Praha: VŠE, 1989. ISBN neuděleno.
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., Obchodní podnikání. Retail Management. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.
- SCHULTE, CH. Logistika. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- SUROVEC, P. Provoz a ekonomika silniční dopravy II. Ostrava: VŠB – TU, 2004. ISBN 80-248-0710-6.
- SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0515-X.
- ŠABACKÝ, V. Návrh a řízení produkčního systému ve středně velkém podniku. Brno: ESF MU, 2005. Diplomová práce.
- ŠLAPOTA, B. a kol. Nákup? Havířov: Question Marks, 2005. ISBN neuděleno
- TOMEK, J., HOFMAN, J. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. Řízení výroby. 2. vyd. Praha: Grada, 2000. 408 s. ISBN 80-7169-955-1.

TOMEK, G. VÁVROVÁ, V. Střety marketingu. Praha: C.H.Beck. Pro praxi., 2004. ISBN 80-7179-887-8.

TRÁVNÍK, A. Technicko technologická příprava výroby nábytku. Vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2003. ISBN: 80-7157-679-4.

TRÁVNÍK, A. Výroba dřevěného nábytku. Část I. Vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 1996. 218 s. ISBN: 80-7157-203-9.

UHLÍŘ, A., Vlasák, J. Technologie výroby nábytku III pro 4. ročník studijního oboru Nábytkářství. 2., aktualiz. vyd. Praha: Informatorium, 1997. 239 s. ISBN: 80-86073-04-1.

URBAN, J. Tvorba a rozvoj organizačních systémů. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4

VAHS, D., Schäfer-Kunz, J. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen. 4. přepracované a rozšířené vydání. Stuttgart: Poeschel, 2005. 325 s. ISBN 379102356X

VEBER, J. a kol. Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5

WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.

Elektronické podnikové časopisy podniků:

Interiér Říčany, a.s. dostupné na <http://www.interier-ricany.cz>

Aliance Jitona, a.s. – Tusculum, a.s. dostupné na <http://www.tusculum.cz>.