
PROJEKT SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU

PS 2019 / 2020

SPRÁVNÍ FUNKCE

Martin Landa Ladislav Blažek

Přehled dílčích funkcí a procesů

1. Koncepce řízení a správy společnosti:

- řešení mocenských vztahů a koncepce vrcholových orgánů společnosti,
- vztahy k zainteresovaným subjektům,
- procesy zveřejňování informací

2. Organizace, plánování a kontrola:

- tvorba a aktualizace organizační struktury,
- sestavení podnikové strategie,
- kontrola realizace podnikových záměrů

3. Správní činnosti:

- podniková dokumentace,
- právní služba,
- agenda BOZ, PO, ŽP,
- pojistná agenda,
- spisová a archivní služba

1. Koncepce řízení a správy společnosti

- Správa a řízení společnosti – řešení dělby zásadních kompetencí vrcholových orgánů obchodních společností, s důrazem na problematiku vlastnických vztahů a systémů, jimiž vlastníci uplatňují svá práva při řízení těchto společností zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Procesy:
 1. řešení mocenských vztahů v řízení a správě společnosti organizačně-právní forma podnikání (s.r.o., a.s.)
 2. vztahy k zainteresovaným subjektům
 3. procesy zveřejňování informací.

Společnost s ručením omezeným – soustava orgánů:

- ❑ Nejvyšší orgán – valná hromada (všichni společníci)
 - rozhoduje o změně společenské smlouvy, volí jednatele, členy dozorčí rady, likvidátora, prokuristu, schvaluje účetní závěrku, způsob rozdělení zisku, resp. úhrady ztráty, rozhoduje o přeměně společnosti atd.
- ❑ Statutární orgán – jednatel / jednatele (případně i kolektivní orgán)
- ❑ Kontrolní orgán – dozorčí rada (fakultativně)
 - dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do účetních knih, výkazů, dokladů a jiných dokumentů, podává roční zprávu o své činnosti valné hromadě atd.

Akciová společnost - koncepce orgánů

- Nejvyšší orgán – valná hromada (všichni akcionáři)
 - rozhoduje o změně stanov, rozhoduje o změně výše základního kapitálu, volí a odvolává členy představenstva nebo statutárního ředitele, pokud stanovy neurčují, že tato působnost náleží dozorčí radě, volí a odvolává členy dozorčí rady nebo správní rady a jiných orgánů určených stanovami, schvaluje účetní závěrku, způsob rozdělení zisku, resp. úhrady ztráty, rozhoduje o zrušení společnosti atd.

- Koncepce statutárního a kontrolního orgánu
2 možné varianty:
 - dualistický systém
 - monistický systém.

Akciová společnost - koncepce vrcholových orgánů *pokrač.*

□ Dualistický systém:

- statutární orgán – představenstvo (je jmenováno a odvoláváno valnou hromadou nebo dozorčí radou)
- kontrolní orgán – dozorčí rada (je jmenována a odvolávána valnou hromadou)

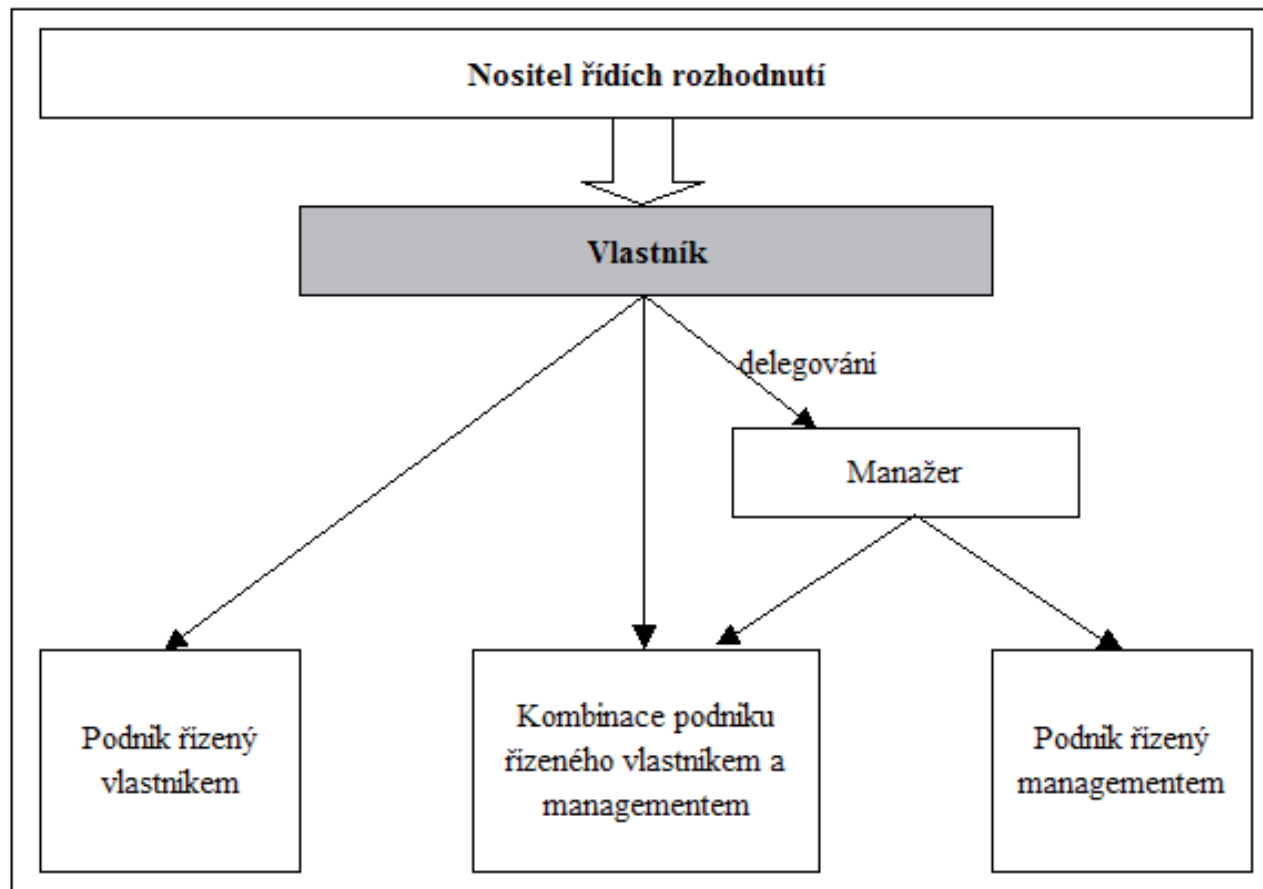
□ Monistický systém:

- statutární orgán – statutární ředitel (je jmenován správní radou)
- řídicí a kontrolní orgán – správní rada (je jmenována a odvolávána valnou hromadou).

Varianty dělby moci mezi vrcholovými a řídicími orgány

- Varianta A: Podnik řízený vlastníkem
 - vlastníci sami vykonávají hlavní řídicí funkce (u s.r.o. společníci vykonávají funkce vrcholového managementu)
- Varianta B: Kombinace podniku řízeného vlastníky a managementem
 - do systému řízení vstupuje profesionální manažer, ale vlastníci si ponechávají oprávnění jednatelů nebo představenstva
- Varianta C: Podnik řízený managementem
 - vlastníci se řízení podniku (v zásadě) nepodílejí.

Varianty dělby moci mezi vrcholovými a řídicími orgány *pokrač.*



Vztahy k zainteresovaným subjektům

- Zainteresované subjekty (zájmové skupiny):
 - vlastníci
 - obchodní partneři
 - zaměstnanci
 - management
 - veřejnost
- Doporučení:
 - v rámci správní funkce je vhodné řešit zejména vztahy k vlastníkům a managementu; vztahy k obchodním partnerům a zaměstnancům by měly být řešeny spíše v jiných částech projektu (funkce zásobovací, odbytová a personální).

2. Organizace, plánování a kontrola

□ Procesy:

1. tvorba a aktualizace organizační struktury
2. sestavení podnikové strategie
3. kontrola realizace podnikových záměrů.

Procesy tvorby podnikové strategie

- Při formulaci, zhodnocení a přijetí podnikové strategie je nutné z organizačního hlediska vyřešit tyto klíčové otázky:
 - jaký je časový rámec podnikové strategie
 - jaké základní části má podnikový strategický dokument
 - jakým způsobem se tvorby strategie účastní jednotlivé hlavní útvary; který organizační útvar zajišťuje metodickou stránku a koordinaci
 - který podnikový orgán strategii schvaluje, resp. rozhoduje o konfliktech.

Procesy tvorby podnikové strategie - 10 kroků

1. Analýza vnitřního prostředí
2. Analýza specifického vnějšího prostředí
3. Analýza obecného vnějšího prostředí
4. Predikce obecného vnějšího prostředí
5. Predikce specifického vnějšího prostředí
6. Predikce vnitřního prostředí
7. Syntéza jako východisko formulace strategie
8. Konkretizace zaměření strategie
9. Tvorba scénářů
10. Tvorba variant strategií a výběr optimální strategie

Příklad řešení procesu tvorby podnikové strategie

Obsah podnikové strategie (příklad):

• **Obecná část:**

- vize, poslání (mise), globální cíle, cíle divizí/SBU, shrnutí hlavních analytických závěrů, SWOT analýza

Sestavuje/schvaluje: vrcholový management

Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

• **Marketingová strategie:**

- postavení na trhu, zákazníci, konkurence distribuce, dodavatelé, scénáře odvětví, inovace ...

Sestavuje: útvar marketingu

Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

• **Výrobová a technologická strategie:**

- varianty rozvoje, produktový mix, ochrana životního prostředí, investice, řízení jakosti, vlastní výzkum ...

Sestavuje: výrobní útvar/divize

Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

• **Finanční strategie:**

- finanční potřeby a finanční zdroje, řízení cash flow, daňová a dividendová politika ...

Sestavuje: finanční útvar

Metodická spolupráce: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli

• **Strategie v oblasti řízení a personalistiky:**

- současná organizace a výhledy, personální a mzdová politika

Sestavuje: štábní útvar podřízený generálnímu řediteli ve spolupráci s personálním úsekem

• **Závěry**

• **Přílohy:**

- současný stav, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, marketingové výhledy, investiční výhledy, strategický finanční plán

3. Správní činnosti

□ Procesy:

1. správa podnikové dokumentace
2. právní služba
3. agenda bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany
4. agenda ochrany životního prostředí
5. pojistná agenda
6. spisová a archivní služba

Útvarové začlenění správní funkce

- Orgány společnosti
- Orgány a komise generálního ředitele
- Štábní útvary generálního ředitele