

Ukázka – obsah funkcí a mapa procesu

Zdroj: seminární práce autorů: *Lucie Šmehlíková, Renata Kopečná, Petr Mrhal, Robert Pressler, Veronika Kapounová a Miroslava Řihová*
pro předmět Ekonomika a řízení podniku, ESF MU, šk. rok 2008/2009

PRODUKČNÍ FUNKCE

1.1. Základní údaje o produkci

Podnik, ze samé své podstaty, je podnikem výrobním i podnikem služeb. Výrobní – produkční funkci zajišťuje kuchyň, rozdělená na čtyři prakticky samostatné jednotky s vlastními sklady a společným centrálním skladem. Tak jako je rozdělena kuchyň, je také rozdělena restaurace a to dle teritoriálního zaměření každé z nich, která zajišťuje odbytovou funkci. Související poskytovanou službou je catering, jehož výrobní funkci zajišťují též kuchyně. V podniku se také nachází hudební klub.

1.2. Plánování produktové politiky

Plánování produktové politiky je v kompetenci vrcholového vedení. Podílí se na něm prakticky všechna oddělení a vychází z odbytových plánů. Strategická rozhodnutí, např. o zaměření jednotlivých restaurací činí ředitel podniku ve spolupráci s oddělením marketingu, nákupu a prodeje. Pro jednotlivé dvojice restaurací a kuchyní je stanovena zcela odlišná produktová politika. Společnými jmenovateli je nevyšší možná úroveň služeb a sortimentu. Služby se tak stávají nedílnou a stejně významnou součástí vlastního výrobku – produktu.

Plánování sortimentu je realizováno na základě údajů oddělení marketingu v těsné spolupráci s provozními manažery a šéfkuchaři. Sortiment je průběžně obměňován s ohledem na trendy, technologické, ekonomické a logistické možnosti. V rámci služeb cateringu je sortiment plánován na základě individuální objednávky v rámci organizačních, kapacitních a ekonomických omezení. Výhodou je v tomto případě znalost zakázky s dostatečným časovým předstihem a dostatek informací.

xxx

1.3. Plánování výrobního programu

Plánování výrobního programu a produkčních cílů

Podnik plánuje svoji produkci z hlediska času, kvality i kvantity.

Vzhledem k tomu, že podnik realizuje prakticky výhradně zakázkovou výrobu, je kladen důraz zejména na krátkodobé plánování výroby. Za pomoci informačního systému podniku

mají oddělení přístup k historickým datům a plánům z nich vycházejících i k plánům na základě závazných objednávek.

Na strategické úrovni není plánován přímo výrobní program, ale spíš zaměření vlastní produkce. Tyto plány jsou dlouhodobé a není snadné je z ekonomických, ale především z marketingových důvodů výrazně měnit. (3roky)

Na čtvrtletní bázi je pak ve spolupráci s provozními manažery, obchodním oddělením a oddělením nákupu plánována výroba s ohledem na sezónnost, trendy, náklady aj.

Xxx

Obecný postup realizace zakázky – objednávka předem (catering, rauty..)

1. Kontakt zákazníka
2. Předběžná objednávka

Xxx

ODBYTOVÁ FUNKCE

Podstatou odbytové funkce je zhodnocení výkonů podniku, tedy forma jejich prodeje. Úspěšný podnik neustále analyzuje přání zákazníků a vychází jim vstříc lepší nabídkou, než jeho konkurenti.

1.4. Plánování odbytu

Stanovování obchodní strategie a prodejních cílů

Volba trhu

Z důvodu typu podniku se volba trhu omezuje na volbu cílové skupiny zákazníků. Rozhodování o zaměření na skupiny zákazníků je v kompetenci obchodního oddělení. Podkladem pro rozhodnutí jsou zpracované analýzy skupin zákazníků, dále jsou využívány analýzy prostředí, konkurence apod., které připravuje obchodní oddělení.

Vytváření obchodní strategie a cílů prodeje

Hlavním cílem dlouhodobé obchodní strategie je zvyšování obrátu, a to především rozšiřováním počtu zákazníků a velikostí průměrné objednávky. Tvorba obchodní strategie a stanovování cílů prodeje je v kompetenci strategického nákupčího a obchodního oddělení. Podniková strategie je připravována na tříleté období s každoroční korekcí a vychází z těchto podkladů:

- marketingové analýzy trhu – vývoj poptávky, nabídky, trendy v potravinách, koření a nápojích a trendy v obsluze zákazníků, ceny, aktivita konkurentů, vývoj dodavatelském trhu,

xxx

4.3.1 Výrobní politika

Produktová politika byla již popsána v kapitole č. 3. Vzhledem k podstatě podniku je (až na výjimky - catering) výroba s odbytem místně i časově velmi těsně spojena. Podnik své produkty prodává zákazníkům přímo a to ihned po jejich zhotovení. Stěžejní význam pro úspěch podniku mají služby - servis, který k restauraci či klubu neodmyslitelně patří. Jeho úroveň se na úspěchu podniku podílí stejně významně jako kvalita samotné produkce.

O tom jaké teritoriální zaměření budou mít jednotlivé kuchyně je rozhodováno na úrovni nejvyššího vedení – ředitel a to ve spolupráci s obchodním, nákupním a ekonomickým oddělením. Návrhy na změny a úpravy sortimentu jsou konzultovány na pravidelných poradách a podněty přichází jak z provozu, tak obchodního oddělení, které také jednotlivé návrhy zpracovává. Za sortimentní politiku jednotlivých restaurací je odpovědný provozní manažer a tato je pravidelně konzultována s provozním ředitelem a obchodním a nákupním oddělením.

Xxx

EKONOMICKÁ FUNKCE

V rámci ekonomické funkce se podnik zabývá finančním plánováním, vnějšími finančními vztahy a vnitřními ekonomickými vztahy.

1.5. Finanční plánování

Finanční plány slouží k odhadu vývoje hospodaření a ke kontrole plnění finančních a ekonomických cílů. Finanční plánování zahrnuje:

- definování finančních cílů podniku,
- sestavení dlouhodobých a krátkodobých finančních plánů,
- provádění finančních analýz a kontrolu realizace finančních plánů.

Finanční cíle podniku

Vedení podniku, konkrétně ředitel ve spolupráci s ekonomem, definuje základní finanční cíle podniku v oblastech potřeby kapitálu, získávání finančních zdrojů a využití hospodářského výsledku.

V rámci majetkové struktury (aktiva podniku) je definována struktura dlouhodobého investičního majetku a oběžného majetku (zásoby, pohledávky, peníze).

Kapitálová struktura (pasiva podniku) zahrnuje zdroje krytí majetku, které členíme na vlastní zdroje (vlastní kapitál) a cizí zdroje (závazky a cizí kapitál).

Hospodářský výsledek po zdanění je zdrojem příjmů společníků a jedním se zdrojů financování.

Mezi základní finanční cíle v oblasti strategického ekonomického řízení podniku patří:

- dosažení požadované rentability tržeb,
- dosažení požadované rentability vlastního kapitálu,

xxx

5.1.2 Sestavení dlouhodobých a krátkodobých finančních plánů

5.2.1 Sestavení dlouhodobého finančního plánu

Strategický finanční plán vypracovává ekonom na základě plánovaných ukazatelů (objem produkce, rozpočet výnosů, rozpočet nákladů, režijní rozpočet, investiční rozpočet, rozpočet financování a kapitálový rozpočet) ve spolupráci s provozním ředitelem, oddělením nákupu a oddělením prodeje. Nejprve sestaví předběžnou verzi finančního plánu, která obsahuje plánovanou rozvahu, výsledovku, cash flow a hodnoty finančních ukazatelů vycházejících z plánovaných výkazů. Předběžnou verzi finančního plánu schvaluje ředitel. Po případné úpravě předběžného plánu vyhotoví ekonom konečnou verzi plánu, kterou schvaluje valná hromada. Po schválení strategického finančního plánu jsou s ním seznámeni vedoucí pracovníci.

Xxx

5.1.3 Provádění finančních analýz a kontrola realizace finančních cílů

5.1.3.1 Ukazatele ekonomické výkonnosti

Pro měření ekonomické výkonnosti používá podnik tyto ukazatele:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele kapitálové struktury,
- ukazatele rentability kapitálu,
- ukazatele ziskovosti.

Ukazatele likvidity

měří schopnost vyrovnat splatné závazky. Podnik používá tyto ukazatele likvidity:

- likvidita 2. stupně = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky

xxx

5.2.3 Stanovení forem financování

Podnik může využívat dva druhy financování: financování z vlastních zdrojů a financování z cizích zdrojů. Mezi vlastní zdroje využitelné k financování patří základní kapitál a nerozdělený výsledek hospodaření, cizími zdroji mohou být bankovní úvěry, půjčky od jiných subjektů, leasingy nebo obchodní úvěry (prodej na fakturu).

Rozhodování o konkrétním způsobu financování je v kompetenci ekonoma, u rozsáhlejších projektů je nutný souhlas ředitele.

Hlavní kritéria pro rozhodování o formě financování jsou:

- dostupnost finančního zdroje,
- cena finančního zdroje,
- doba návratnosti finančního zdroje.

Xxx

5.3. Řízení vnitřních ekonomických vztahů

5.3.1 Ekonomická struktura podniku

Podnik používá pro potřeby vnitřního ekonomického řízení jako základní kritéria přiřazení nákladů místo jejich vzniku a odpovědnost za jejich vznik.

Prvky ekonomické struktury podniku tvoří:

- nákladová střediska – náklady jsou zjišťovány z hlediska odpovědnosti, základním nástrojem ekonomického řízení je roční rozpočet ovlivnitelných nákladů konkrétního střediska (režijních nákladů)
 - ředitel + sekretariát
 - ekonom + účetní
 - personalista
- zisková střediska – jsou odpovědná za náklady i výnosy svojí činnosti
 - provoz I

xxx

6.1 Nákup vstupů

6.1.1 Organizace nákupu

Oddělení nákupu je, jako výkonná složka, zapojeno do pořizování většiny z osmi kategorií vstupů společnosti. Je rozděleno na strategickou složku, kterou tvoří strategický nákupčí, a operativní složku, tvořenou týmem dvou operativních nákupčích. Operativa je mezi tyto dva nákupčí rozdělena podle charakteru pořizovaného vstupu. Operativní nákupčí A se zabývá pořizováním vstupů s přímou návazností na předmět podnikání (suroviny potřebné pro provoz restaurací, klubu a cateringových akcí), operativní nákupčí B potom zabezpečuje nákup materiálu a služeb potřebných pro všeobecný provoz podniku.

V případě drobného režijního materiálu je v procesu jeho pořizování oddělení nákupu nahrazeno asistentem ředitele, jako výkonné i odpovědné složky. Nákup pohonných hmot je potom plně v režii koordinátora cateringu.

Jednotlivé složky a pozice zapojené do nákupu vstupů a jejich povinnost a pravomoci:

Oddělení nákupu – strategický nákupčí

- nalézání nových surovin na základě požadavků obchodního oddělení,

xxx

6.2 Skladování

Za fyzické skladování materiálu je odpovědný provozní manager.

Výkonnou složkou je skladník, částečně zastupitelný (v případě nepřítomnosti způsobené dvousměnným provozem popř. nemocí nebo dovolenou) údržbářem.

Provozní manager odpovídá za správné vedení skladového hospodářství a za uskladnění materiálu způsobem odpovídajícím jeho povaze.

Skladník (v jeho nepřítomnosti údržbář)

- eviduje přírůstky a úbytky zásob materiálu v centrálním skladu, skladu nápojů a vinném sklepe a zadává je do informačního systému společnosti,
- na základě požadavků jednotlivých provozních vedoucích doplňuje zásoby v příručních skladech,

xxx

7.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je složkou motivačního systému podniku. Hodnocení koordinuje personalista, stanovení kritérií probíhá ve spolupráci personalisty a příslušných vedoucích pracovníků.

Požadavky na hodnocení:

- pravidelnost – hodnocení bude probíhat měsíčně,
- znalost kritérií - kritéria hodnocení budou stanovena předem (zejména tržby a kvalita práce),

xxx

8.4 Oprava a údržba dlouhodobého majetku

Pravidelný servis a údržbu majetku provádí:

- pro zařízení v záruční lhůtě dodavatel na základě objednávky operativního nákupčího B,
- v případě zařízení, kterému záruční lhůta již vypršela, údržbář podle požadavků specifikovaných v deníku oprav.

V případě nutnosti opravy zařízení kterýkoli zaměstnanec musí okamžitě upozornit údržbáře a zároveň svůj požadavek zaznamenat do deníku oprav. Údržbář je pověřený k samostatnému výkonu servisních zásahů, jejichž náklady nepřesahují 3.000 Kč. Při překročení tohoto limitu je nutno požádat o schválení zásahu provozním managerem. Provedenou opravu včetně jejich nákladů zaznamená údržbář do deníku oprav.

Deník oprav je podkladem pro návrhy obnovovacích investic – zařízení se zvyšujícími se nároky na servisní údržby, nebo zařízení s končící technickou životností, je při pravidelných inventarizacích majetku vyhodnoceno a navrženo k odprodeji.

Xxx

9.4.1 Právní služba

Právní služba je v podniku zajišťována dvěma způsoby. Základní činnosti provádí asistent ředitele, zde se jedná zejména o tvorbu vnitřních norem, směrnic a nařízení. Složitější právní záležitosti jsou realizovány prostřednictvím externí právní kanceláře. V tomto případě jde především o vztahy k ostatním subjektům. Do činností, které jsou zajišťovány externě spadají mimo jiné následující procesy:

- zastupování v soudních sporech,
- vyhotovení složitějších právních dokumentů,

- vymáhání pohledávek.

9.4.2 Agendy BOZP, PO

Agendy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrana vycházejí především ze zákoníku práce, zákona o veřejném zdraví, dále pak z vnitropodnikových norem, směrnic a nařízení. Obě tyto agendy jsou zajišťovány asistentem ředitele.

Xxx

Proces vaření

Následující schéma znázorňuje proces vaření.

Obr. 11.2 Proces vaření



