

1 ZADÁNÍ PROJEKTU

1.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Název podniku	Nábytek, a.s.
Právní forma	akciová společnost
Sídlo	Brno
Rok založení	2015

1.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI A VÝROBNÍ PROGRAM

1.2.1 Předmět činnosti

Předmět činnosti: Výroba dřevěného a čalouněného nábytku

Klasifikace podle CZ-NACE:

Sekce C Zpracovatelský průmysl
Oddíl 31 - Výroba nábytku
Skupina 31.01 - Výroba kancelářského nábytku a zařízení obchodů
Skupina 31.03 – Výroba matrací
Skupina 31.09 – Výroba ostatního nábytku

1.2.2 Výrobní program

Sortiment	Objem produkce v ks	Objem tržeb v tis. Kč
Kancelářský nábytek	2 500	70 000
Obývací systémy	3 000	150 000
Ložnicový nábytek	5 000	170 000
Čalouněný nábytek	7 000	140 000

V rámci výroby dřevěného nábytku se celkově vyrábí 15 základních modelů ložnic, obývacích pokojů a kancelářského nábytku. Řada „Luxury“ je vyráběna ve čtyřech dřevinách (smrk, buk, borovice a dub) a sedmi barevných provedeních. Řada „Standard“ je vyráběna zejména jako dýhovaný nábytek a řada „Economy“ je vyráběna zejména z laminovaných desek. Přibližně 70% výroby tvoří jednoduchý montovaný (stavebnicový) nábytek. Část programu tvoří výroba dřevěných koster pro výrobu čalouněného nábytku.

Čalouněný nábytek sestává ze 6 základních modelů, které jsou vyráběny v osmi potahových materiálech a to podle náročnosti a kvality materiálu. Řada „Luxury“ je vyráběna z pravé kůže, řada „Standard“ je vyráběna z válcované kůže a k výrobě řady „Economy“ je využívána zejména textilie a koženka. Barevná provedení vycházejí z konkrétních zakázek.

Celkový počet zhotovovaných dílců pro finální sestavy je cca 2500. ~~Podnik ustupuje od velkosériové výroby.~~ S ohledem na předpokládané požadavky zákazníků se podnik zaměřuje na sériovou výrobu v rozsahu 100 až 400 kusů a na zakázkovou výrobu.

Nábytek je prodáván koncovým zákazníkům a tudíž realizován výhradně na B2C trzích.

Související výrobní program: Zakázková výroba dřevěných bytových doplňků

Související činnost: Prodej ve vlastní prodejní síti v Praze, Ostravě a Plzni a dále v podnikové prodejně v Brně

Vedlejší činnost: Podpůrné služby – montáž, odborná pomoc a zpracování návrhů, doprava a případné stěhování. Veškeré podpůrné služby lze objednat a využít v každé z provozoven společnosti Nábytek, a.s.

1.3 KAPACITNÍ CHARAKTERISTIKY

Počet pracovníků celkem 310
Dlouhodobý hmotný majetek 170 700 tis. Kč

1.4 VÝKONOVÉ CHARAKTERISTIKY

Objem výroby 17 500 kusů
Tržby z prodeje vlastních výrobků 530 000 tis. Kč

1.5 PŘÍKLADY PŘEDSTAVITELŮ VÝROBNÍHO PROGRAMU

1.5.1 Obývací systémy

Obr. č.1: Obývací systém



Zdroj: <http://www.svet-bydleni.cz/nejnovejsi-clanky/exoticka-klasika-luxusni-nabytek-z-exotickych-drevin.aspx>

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

1.5.2 Čalouněný nábytek

Obr.č.2: Čalouněná souprava



Zdroj: <http://www.sedaci-souprava.eu/produkt/10752-moderni-rohova-sedaci-souprava-luxusni-soprano-optisof/>

2 VÝROBNÍ FUNKCE

2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VÝROBĚ

Výrobní program společnosti Nábytek, a.s. spočívá v dřevařské výrobě, konkrétně, dle členění CZ NACE Sekce C Zpracovatelský průmysl, Oddíl 31 - Výroba nábytku. Mezi základní druhy produktů spadají 4 skupiny výrobků:

- kancelářský nábytek,
- ložnice,
- obývací systémy,
- čalouněný nábytek.

Výrobní funkce v rámci společnosti Nábytek, a.s. je klíčovým podnikovým procesem. Bezprostředně v rámci hmotných toků navazuje na zásobovací funkci a to jak na její vstupní část, tak na část výstupní z pohledu skladování hotových výrobků a fyzický odbyt. Z hlediska informačních toků výrobní funkce navazuje na odbytovou funkci a to zejména za účelem optimalizace výrobního portfolia a stanovení výrobních množství a velikosti dávek. Tyto jsou pak stanoveny v informační spolupráci se zásobovací funkcí – především oblastí skladování. Výrobní funkce, je pak výrazně podporována ve své činnosti technickou funkcí, zajišťující především bezproblémový provoz strojů a ve spolupráci s ekonomickou funkcí, a v omezené míře zásobovací, také zajišťuje připravenost výrobních faktorů.

Plánování výroby je uskutečňováno na třech úrovních. Primárně je rozhodováno na strategické úrovni a to zejména ve spolupráci se strategií funkce odbytu – stanovení dlouhodobého výrobního portfolia. Strategický plán je dále rozpracován do taktického plánu, který je rozpracován na základě dat poskytnutých odbytovou funkcí a je prováděna koordinace především mezi výrobní funkcí a zásobovací funkcí.

V krátkodobém, operativním plánu je pak v úzké spolupráci se zásobovací funkcí (zde především funkce skladování) stanovena výrobní dávka na základě konkrétních informací na skladových kartách. Krátkodobé výkyvy jsou postupovány informačním systémem podniku odbytové funkce k zajištění vyrovnanosti skladových zásob.

Na taktické a operativní úrovni se výrobní funkce člení na dílčí funkce a procesy v návaznosti na předchozí začlenění výrobní funkce.

Přehled dílčích procesů a funkcí:

1. Plánování výrobní politiky
2. Plánování výrobního programu
 - Plánování výrobního programu a produkčních cílů (výroby a výrobních kapacit)
 - Příprava výroby
 - Plánování výrobních kapacit (zdrojů)
3. Výzkum, vývoj a inovace produktů a procesů
4. Výroba
 - Organizační typ výroby
 - Výrobní typ
 - Vstupy a zdroje do výroby
5. Řízení jakosti a kontrola kvality ve výrobě

2.2 PLÁNOVÁNÍ VÝROBKOVÉ POLITIKY

Vrcholová podniková strategie v oblasti výroby zahrnuje primární koncepci výrobního portfolia podniku. Rámcově je stanoveno rozhodnutím zakladatelů podniku a je dále dílčím způsobem (v rámci zvoleného oddílu 31 CZ NACE – výroba nábytku) revidováno prostřednictvím strategických a taktických plánů. Tyto revize jsou založeny především na základě informací o trhu a prostředí poskytovaných odbytovou funkcí podniku. Vzhledem k tomu, že je sortiment podniku poměrně široký a tedy strojí vybavení spíše univerzálního charakteru, není obvykle při rozhodování o dílčí změně výrobního programu nutno zavádět nové technologie. Při těchto změnách není nutné výrazně spolupracovat s technickou funkcí z hlediska zavádění nových technologií.

Strategické plány výrobní politiky vycházejí z celopodnikové strategie a jsou tříleté. Tímto navazují především na strategii v oblasti odbytové politiky a dále ovlivňují strategii v oblasti zásobování a nákupu.

2.3 PLÁNOVÁNÍ VÝROBNÍHO PROGRAMU

Z hlediska plánování výstupu je nezbytné řešit zejména tři oblasti – plánování výrobního programu a produkčních cílů, přípravu výroby a plánování výrobních kapacit a zdrojů. Všechny plány podléhají vrcholovému, a dále se člení na strategické (dlouhodobé), taktické (střednědobé) a operativní (krátkodobé) plány. Podnik Nábytek, a.s. se nachází na trhu, který je relativně stabilním, a nenastávají významné výkyvy z hlediska dlouhodobého vývoje na trhu. To je také podstatným ukazatelem pro nastavení podniku z hlediska produkčních cílů, řízení a plánování výrobních kapacit a dále řízení vztahu výroby a procesem skladování v rámci zásobovací funkce.

Za plánování výrobního programu je, vzhledem k tomu, že se jedná o klíčovou oblast podnikání, zodpovědný generální ředitel ve spolupráci se všemi sekčními řediteli. Ředitel odbytové funkce podává zprávu o tom, jaké výrobky jsou požadovány trhem. Na základě této informace je dotázán výrobní ředitel a ředitel zásobování, jestli je v technických možnostech

podniku tuto poptávku uspokojit (toto rozhodnutí je postoupeno oddělení technické přípravy výroby). Pokud tomu tak je, je zadána změna výrobního sortimentu a po zpracování dokumentace podnik pokračuje v produkci nového typu výrobku. Pokud není v technických možnostech podniku vyrobit nábytek v požadovaných parametrech a toto omezení vychází ze strojního omezení, je kontaktován technický ředitel a rozhoduje se, spolu s ekonomickým ředitelem o výhodnosti a možnostech obměny výrobního zařízení. Pokud existuje omezení na straně zásobování, je řediteli zásobovacího úseku zadán požadavek na změnu dodavatelů a je zahájeno nové řízení včetně průzkumu trhu k určení možností zajištění dodávek obměněných surovin.

2.3.1 Plánování výrobního programu a produkčních cílů

Plánování výrobního programu probíhá na základě jednání výrobního ředitele a ředitele zásobování s ředitelem odbytu. Produkční cíle jsou nastaveny tak, aby nedocházelo k nerovnoměrnému vytížení výrobních kapacit. Produkční cíle podniku v oblasti výroby vznikají, i vzhledem k relativně snadné skladovatelnosti vyrobených dílů jako jednorocní a navazují tak na tříletý plán výrobního programu. Vzhledem k tomuto lze efektivně využít výrobní kapacity. Při plánování produkčních cílů je třeba zvažovat kapacity jednotlivých výrobních zařízení.

Plánování výrobního programu probíhá ve třech obdobích. Základem je dlouhodobý plán výroby, který je určen především vrcholovým strategickým plánem podniku. Z tohoto plánu vycházejí plány na kratší období. Dlouhodobý plán výroby je součástí strategického plánu podniku a je zpracováván užším vedením. Je tvořen na 3 roky s roční aktualizací, která probíhá především na základě informací a prognóz odbytu zpracovávaných odbytovou funkcí.

V rámci dlouhodobého plánu jsou stanoveny především konkrétní typy výrobků, které budou vyráběny a znovu na základě prognóz jsou zpracovány technické a kapacitní omezení výrobního úseku. Dlouhodobý plán také obsahuje stanovení prioritizace výrobních kapacit jednotlivých divizí a také kapacity určené k pokrytí zakázkové výroby. Základní výrobní program je charakterizován v zadání práce a odráží následnou strukturu výrobního procesu a uspořádání výrobního zařízení.

V podniku Nábytek a.s. je vyráběno cca 2500 dílců, které jsou pak montovány do základního sortimentu výrobků.

Celkový počet druhů výrobků je 15. Tyto, jako základní sortiment výrobků, vychází ze zadání (tedy rozhodnutí zakladatele podniku) a člení se do 4 skupin výrobků:

- kancelářský nábytek,
- ložnice,

- obývací systémy,
- čalouněný nábytek.

Okrajově se pak podnik zabývá výrobou dřevěných bytových doplňků na zakázku.

Střednědobý (taktický) plánován vychází z dlouhodobého výrobního plánu a dále jej prohlubuje a konkretizuje. Plán je tvořen na jeden kalendářní rok a je sestavován vždy k prvnímu lednu daného roku. Střednědobý plán reaguje na výkyvy v objednávkách, které zpracovává odbytová funkce. Na základě tohoto plánu dochází k částečně synchronizaci výrobní funkce a zásobovací funkce v oblasti zajištění připravenosti výrobních faktorů – zajištění vstupů. Roční taktický výrobní plán je dále předán ekonomickému úseku ke zpracování kalkulací. Střednědobý, taktický plán, tedy reaguje na sezónnost a ke kapacitnímu plánování dodávat také lhůtové plánování.

Lhůtové plánování je rozvrženo dále v krátkodobém plánu. Ten je další konkretizací střednědobého výrobního plánu, rozpracovává střednědobý plán na týdenní bázi a na jeho sestavení se již (vzhledem ke krátkodobosti) nepodílí generální ředitel ani celkové užší vedení podniku ale pouze ředitelé divizí a ředitel zásobování na základě informací od ředitele úseku odbytu. Zpracovaný týdenní plán výroby připomínají mistři jednotlivých dílen a informují vedoucího o dostupných materiálních a lidských zdrojích v příslušné dílně. Plánování krátkodobého a konkrétního výrobního programu se odvíjí na základě informací ze dvou směrů. Prvním je informace odbytové funkce o konkrétních objednávkách od zákazníků, podle které se upravuje krátkodobý výrobní program (a to především zakázková výroba) a druhým je informace zásobovací funkce o aktuálním stavu zásob dílců nábytku tedy plán zahrnuje především výkyvy úrovní skladových zásob. Na základě tohoto plánu je stanoveno minimální přípustné množství hotových prefabrikovaných dílů a v případě poklesu pod tuto úroveň je přednostně zařazena do výroby v daném týdnu chybějící dílec nebo skupina dílců.

Výrobky produkované podnikem Nábytek, a.s. jsou trvanlivé a relativně dobře skladovatelné. Je proto možné je vyrábět do zásoby například v měsících, kdy je odbytové množství nižší než výrobní kapacity. Skladovatelnost, a to především u nečalouněného nábytku, je podpořena také nadčasovostí produktů. Produkty podléhají jen nízké trendovosti (řád desítek let).

Výroba čalouněného nábytku naopak trendovosti podléhá a výroba tohoto nábytku na sklad je možná jen v omezené míře. Byť samotná konstrukce nepodléhá významnějším trendům, charakter potahových látek a především vzorů je vysoce trendový.

2.3.2 Příprava výroby

Před samotným zahájením výroby je nejprve nutno vytvořit postup, kterým budou jednotlivé polotovary opracovávány. Příprava výroby se člení do dvou oblastí, jelikož je výroba členěna

do divizí Dřevěný nábytek (divize A) a Čalouněný nábytek (divize B). Tyto divize spolu významně kooperují, jelikož divize A nejen zpracovává své vlastní zakázky a finalizuje je, ale také dodává kostry nábytku pro další zpracování divizi B. V přípravě výroby je tedy oblast činností divize A prioritizována a to i vzhledem k tomu, že přibližně 70% výroby tvoří jednoduchý montovaný (stavebnicový) nábytek.

2.3.2.1 Konstrukční příprava

Konstrukční příprava zahrnuje především tvorbu a určení, kterými stroji bude daný výrobek opracováván. Pro nečalouněný nábytek je připravena technická dokumentace a výkresy, podle kterých je pak nastavena především logika návaznosti jednotlivých výrobních úkonů a také o zjištění, zdali je daný výrobek technicky vyrobitelný a za jakých materiálových a jiných parametrů. Při úspěšném provedení testu výroby (zkušební vzorek) je dokumentace finalizována a předána ke schválení výrobnímu řediteli. Za konstrukční přípravu zodpovídá vždy mistr a reportuje dále výrobnímu řediteli případné odchylky nebo požadavky na technické zdokonalení výrobního zařízení.

Konstrukční příprava v divizi B – čalouněný nábytek zahrnuje především zkoušky materiálu pro čalounění. Tato divize vychází z konstrukcí, které jí dodává divize A a tedy je nezbytné, aby vedoucí divize B spolupracoval na návrhu technické dokumentace s vedoucím divize A.

2.3.2.2 Technologická příprava

Technologická příprava bezprostředně navazuje na konstrukční přípravu. V jejím rámci se stanovují především strojní hodiny určené pro jednotlivé díly nábytku. Vzhledem ke standardizaci výroby v oblasti dřevěného sortimentu není nutné počítat s velkými časovými prodlevami k přenastavení strojů.

2.3.3 Plánování výrobních kapacit (zdrojů)

Plánování výrobních kapacit obecně vychází z kombinace lidských zdrojů a jejich kapitálové vybavenosti. Dlouhodobé plánování výrobních kapacit je zahrnuto ve vrcholovém strategickém plánu podniku Nábytek, a.s. a je určeno především rozsahem dlouhodobého hmotného majetku podniku.

V podniku je vyráběno celkem cca 2500 dílců, které jsou kompletovány do 15 druhů výrobků. Celkové plánování kapacit a zdrojů vychází ze zadání a je produkováno 17500 ks výrobků. Struktura sortiment je následující:

Sortiment	Objem produkce v ks	Objem tržeb v tis. Kč
Kancelářský nábytek	2 500	70 000
Obývací systémy	3 000	150 000
Ložnicový nábytek	5 000	170 000

Pro pokrytí množství výroby, stanovené v strategickém plánu (viz např. zadání), je nezbytné uzpůsobit dlouhodobý nehmotný majetek – především budovy podniku, dále výrobní zařízení a také zajistit potřebný počet pracovníků.

Výrobní úsek je rozčleněn do dvou výrobních hal. Toto členění je z důvodu rozdílného zaměření a také z důvodů technologických.

Pracovní sílu pro obě divize zajišťuje personální úsek podniku. Počty pracovníků jsou rozděleny podle charakteristiky výkonů, které produkují. Protože divize A – nečalouněný nábytek produkuje i vstupy pro divizi B – čalouněný nábytek, k zamezení úzkého místa produkce je výrazně početnější nežli divize B. Výrobní úsek je nejpočetnějším úsekem podniku zahrnuje 267 pracovníků.

Při plánování je důležité stanovit priority pro standardizovanou a zakázkovou výrobu. Pro plánování výrobních kapacit je v podniku zaveden modul ERP, který vyhodnocuje plánování výroby a umožňuje tak podniku přiblížit se jeho výrobnímu cíli a to dodat požadovaný výrobek v co nejkratším čase.

2.4 VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE PRODUKTŮ A PROCESŮ

Výzkum, vývoj a inovace produktů, případně pak procesů není v oblasti dřevěného nábytku velmi intenzivní. Podnik je omezen na výrobu dřevěného nábytku a nepředpokládá se jeho jiné materiálové zaměření. Inovace produktů tak je směřována spíše do nových designových obměn produktů. Hybatelem těchto inovací jsou informace z úseku odbytu, které zpracovává ankety mezi uživateli stávajícími i mezi potenciálními klienty. Jako zdroj pro inovace jsou pak požadavky na zakázkovou výrobu, kdy jsou v rámci zpracovávání technické dokumentace zkoušeny nové výrobní postupy a metody.

Výrobní portfolio lze rozčlenit, v souladu s odbytovým pohledem, na dvě základní skupiny. První je nábytek do kanceláří, ložní nábytek a obývací stěny. Tato skupina nepodléhá, kromě designu potahu výraznějším změnám v rámci tříletého plánovacího období. Vzhledem k tomu, že potahové látky jsou po konzultaci se zásobovací funkcí a odbytovou funkcí pořizovány jako vstup, není na jejich vývoj kladen výraznější důraz a podnik akceptuje dostupné materiály na trhu.

Druhou skupinou je čalouněný nábytek, který podléhá výrazněji módním trendům, nikoliv z hlediska základní nosné kostry, ale z hlediska tvarování čalounění a použitých materiálů. Vlastní vývoj je kladen především na nový design tvarů čalounění. Potahové látky – kůže a koženky jsou obvykle standardizované a podnik akceptuje jejich tržní charakteristiky.

K procesním inovacím se může vyjádřit každý ze zaměstnanců podniku. Procesní inovace znamenají obvykle změnu výrobního zařízení, případně pak úpravu stávajícího rozmístění

strojního zařízení. Podněty pro takového inovace jsou shromažďovány v obou divizích v rukou vedoucího oddělení vývoje a jsou pak agregovány k posouzení výrobního ředitele. Ten je konzultuje především s ředitelem technického úseku a ekonomického úseku a zpracovává studii proveditelnosti pro dané opatření.

2.5 VÝROBA

Výrobní úsek je rozčleněn od dvou výrobních hal. Toto rozčlenění je především zavedeno díky rozdílnému charakteru výroby v divizi A a divizi B. Divize A využívá ke své činnosti vyššího stupně mechanizace a strojní vybavení je spíše stacionárního charakteru a polotovary a jednotlivé díly jsou přesouvány podle funkční specializace mezi jednotlivými pracovišti. Pro vnitropodnikovou přepravu se zde využívají paletové vozíky. Pro přepravu do meziskladu se pak využívá buďto vysokozdvíhových vozíků nebo vleček.

Naopak divize B pracuje v režimu dílenském. Zaměstnanci zde manipulují s méně rozměrnými díly vlastní silou. Hmotnější polotovary pak přesunují prostřednictvím paletových vozíků tzv. „ještěrek“ na konkrétní pracoviště.

2.5.1 Organizační typ výroby

Organizačním typem výroby je v divizi A skupinová výroba. Tato v sobě kombinuje prvky dílenské a proudové výroby. Z hlediska strojního vybavení se jedná o účelové uspořádání. Některé výrobní procesy na sebe bezprostředně navazují, například vývrt a zahlazení vývrtu, případně pak zařezávání a broušení.

Divize B je pak z hlediska organizačního typu výroby vnitropodniková výroba na stanovišti, kdy. Polotovary se přesunují na místo opracování

2.5.2 Výrobní typ

Vzhledem k nasycenosti trhu je postupně ustupováno od velkosériové výroby. Na základě toho podnik, za účelem využití strojní kapacity, vyrábí menší série výrobků (cca 400 kusů). V podnik vyrábí opakovaně a sériově. Tato opakovanost je dodržována v obou divizích podniku. Série v divizi B je, vzhledem k rozčlenění výroby (70% tvoří jednoduchý montovaný nábytek), obvykle menšího rozsahu.

Podnik dále zpracovává i objednávky na zakázku, tyto ale nejsou jádrem výrobní politiky a je tedy vždy na posouzení výrobního a ekonomického úseku, jestli tato zakázka bude realizována.

2.5.3 Vstupy a zdroje do výroby

Pro zajištění bezproblémového chodu výroby je třeba plánovat a zajistit všechny nezbytné vstupy do výroby. Tyto vstupy jsou zajišťovány dalším podnikovými funkcemi, zejména

zásobovací funkcí, personální funkcí a technickou funkcí.

Oblast zásobování

Zásobování podniku odpovídá oborovému začlenění podniku.

Suroviny (hlavní materiál) – vzhledem k tomu, že podnik zpracovává, dle jeho oborového začlenění, především výrobky ze dřeva a dřevu podobných materiálů, je hlavním surovinovým vstupem masivní dřevo, dřevěné dýhy a překližkové desky. Podnik Nábytek, a.s. pro svou výrobu potřebuje zejména masivní smrkové, bukové, borovicové a dubové dřevo, dále pak dřevotřískové desky a laminodřevotřískové desky, případně pak překližkové desky a dýhy.

Druhou skupinou surovin je pak hlavní materiál potřebný v divizi B – čalounění. Zde se jedná zejména o potahové látky, pěnové materiály (polyuretanová pěna a jiné) a látka z polyesterových vláken jako ochranná vložka.

Podnik také nakupuje součástky, jedná se především o kování, plastové elementy, skleněné výplně a zrcadlové sklo.

Pomocné látky – Mezi pomocný materiál lze řadit především položky, které vstupují do výrobku v menší části, respektive nejsou přetvářeny v konečný výrobek. Mezi tyto se v podniku Nábytek, a.s. řadí především látky k povrchové úpravě dřevěných částí, případně pak k chemickému spojování jednolitých částí nábytku. Konkrétně se jedná o barvy na dřevo, mořidla, laky. Dále lepidla a tmely.

Metodická poznámka: *Suroviny a pomocné látky jsou obvykle zajišťovány zásobovací funkcí podniku. Zásobování položkami spadajícími do poslední ze skupin – provozní látky – může být v podniku decentralizováno. Takto se děje například v případě kancelářských potřeb. Další provozní látky, jako například oleje pro údržbu strojů obvykle zajišťuje technické oddělení podle potřeby a harmonogramu údržby. Toto nastavení je dáno například skladovatelností některých speciálních složek olejů atd.*

Provozní látky – Provozní látky obvykle nevstupují do finálního výrobku, a obvykle je nežádoucí, aby se tak stalo. Mezi základní provozní látky v podniku Nábytek, a.s. řadíme minerální a silikonové oleje, pohonné hmoty, různé druhy energií a vodu.

Oblast personální

Vstup v personální oblasti – především Potřebný počet pracovníků – je zajišťován personálním úsekem. Obecně se jedná o výběr kandidátů splňujících požadavky výrobního úseku. Podrobnější popis personálních opatření je uveden v kapitole Personální funkce.

Oblast technická

Mezi oblastmi, které obecně nepokrývá zásobovací funkce, patří zajištění dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Jedná se zejména o *nemovitosti* – sklady, výrobní haly,

dopravní pásy a *movitosti* – brusky, vrtáky, ohýbačky, lakovací pistole, lisy, svorky, zvedáky.

2.6 POPIS VÝROBNÍHO PROCESU

Výrobní proces je popsán nejdříve pro dřevěný nábytek a poté pro nábytek čalouněný. Tyto postupy na sebe do jisté míry navazují, když výroba nečalouněného nábytku (divize A) produkuje nejen koncové výrobky, ale také polotovary pro divizi B čalouněný nábytek.

2.6.1.1 Dřevěný nábytek

Nečalouněný nábytek se vyrábí ze tří základních druhů materiálu. Jedná se o masivní dřevo určené pro řadu „Luxury“ a dále o dýhy pro řadu „Standard“ a laminátové desky pro řadu „Economy“.

Pro výrobu nábytku z masivu se využívá dřevěných špalků a fošen, ze kterých se frézují nezbytné komponenty pro konstrukci postele. Na tyto části se pak buďto provede zářez, který slouží jako vazba mezi jednotlivými prvky a tato vazba se pomocí pryskyřicového lepidla spojí. V případě dvířek se připevní na konstrukci kováním prostřednictvím dvou nebo více vrutů podle rozměru a hmotnosti daného kusu nábytku a části. U postelové konstrukce se na podélné konstrukce upevňují kovové nosné prvky, které se do sebe v rámci kompletace zaklesnou a postel tak zpevní. K postelím se dodává také dřevěný nepružný rošt, na který je pak umístěna matrace.

Finální úprava probíhá po sestavení nábytku a to buďto nanášením barev, vosků nebo laku.

Výroba nábytku řady standard v provedení dýhy je, i přes svou nižší cenu náročnější. Na rozdíl od masivního dřeva je nejprve nutno dýhu nalepit na podkladový materiál, tzv. poddyžku nebo z dýhy vyrobít lepený kompozit. V případě podniku Nábytek a.s. je použit kompozit, tedy několik vrstev slepené dýhy. Takto vytvořený materiál je pak obrodně zpracováván na soustruzích, pilách a frézách až do konečné podoby. Relativní výhodou z hlediska procesu výroby je obdobná charakteristika materiálu, který je opracováván.

Poslední řadou je výroba nábytku z laminátových desek. Laminátové desky jsou obvykle nejlevnější variantou konstrukčního materiálu, nicméně nelze je označit za nejhorší. Laminátové desky jsou charakteristické tím, že na rozdíl od dýh obsahují i jiné materiály, například papír a jsou lepeny na sebe pryskyřicí. Opracování takového druhu materiálu není rozdílné od jiných, nicméně sebou nese, i přes relativně nízké pořizovací náklady zvýšené náklady na čištění řezných hran strojů.

Postup je tedy pro všechny materiály stejný, nejdříve se ze skladu vloží do brusného stroje desky nebo špalky. Tyto se pak vybroušené dále frézují do potřebného tvaru. Po vybroušení do konkrétního tvaru se do těchto částí vybrousí buďto zářezy, které slouží jako lepená chemická vazba, nebo se vyvrtají otvory pro sestavení požadovaného dílu. V případě dvířek se upevní panty prostřednictvím vrutů. Následuje povrchová úprava mořidlem, barvou a

lakem.

Po zaschnutí povrchové úpravy v sušárně je každý jednotlivý výrobek zabalen do fólie a hrany jsou obaleny lepenkovým chráničem.

V případě konstrukce nosných koster je postupováno obdobně, ve frézárně se vybrousí požadované konstrukční prvky a tyto se poté spojí prostřednictvím lepení nebo kovových spojek. Kostry nábytku se již povrchově upraví a předají dále do meziskladu polotovarů, kde na těchto kostrách zaschne povrchová úprava (vosk, lak nebo barva). Kostry si dále ze skladu polotovarů přebírá divize B – čalouněný nábytek.

2.6.1.2 Čalouněný nábytek

Základem pro výrobu čalouněného nábytku je tzv. „kostra“, kterou v případě podniku Nábytek, a.s. tvoří dřevěná kostra. Tyto kostry jsou vyráběny se surovin ve výrobní divizi A. Kostry jsou dvojího charakteru. Buďto se jedná o lepené kostry, které jsou určeny pro nábytek nižší kategorie a střední kategorie „Economy a Standard“ nebo jsou to kostry spojované kovovými spojkami. Tyto spojky se spolu s lepením přidávají do nábytku vyšší kategorie, tzv. řady „Luxury“. Kategorie se odlišují nejen způsobem spojení jednotlivých částí ale také potahovým materiálem. V případě „Luxury“ se jedná o pravou kůži, v případě „Standard“ se jedná o válcovanou kůži a v případě „Economy“ je to pak buďto potahová látka – textilie nebo koženka. Podklady, které tvoří nosnou funkci, mohou být pevné nebo pružné. Pro pružné podklady se obvykle používají rošty – a to zejména na lůžka (jejich konstrukce) a pohovky.

Na nosný podklad se pak upevňuje tvarovací vrstva z pěnových materiálů. Zde se jedná především o molitanové pěny nebo polyuretanové pěny. Tyto tvarovací vrstvy se obvykle lepí na zamýšlené místo a formují tak konečný tvar výrobku. Na tuto tvarovací vrstvu se pak připevňují izolační a kypřící vrstvy například z polyesterových vláken. Ty jsou upevněny prostřednictvím nastřelovacích spon přímo do dřevěné konstrukce. Pro čalounění dřevotřískových a lamino dřevotřískových konstrukcí je nezbytné využití silnější spony, vzhledem k vyšší houževnatosti těchto pryskyřicových materiálů. Po nastřelení izolační látky je již možné výrobek označit za funkční s tím, že je ještě potřeba připevnit. V tomto kroku je již možné výrobek označit za funkční a zbývá jen upevnit finální vrstvu – potahovou látku, která dodává výrobku výsledný vzhled. (Českéstavby.cz)

2.7 ŘÍZENÍ JAKOSTI A KONTROLA KVALITY VE VÝROBĚ

Hybatelem v oblasti kvality jsou především požadavky zákazníků, kteří chtějí co nejtrvanlivější produkt, za co nejnižší cenu. Vzhledem k tomu, že se jedná o montovaný nábytek, je také požadavkem snadná montáž a případná údržba. Tyto požadavky na kvalitu jsou zjišťovány dvojí cestou. První je pozitivní, kdy jsou úsekem odbytu zjišťovány konkrétní požadavky zákazníků, a druhou je negativní, kdy jsou sledovány počty a charakter reklamací

daných výrobků.

Řízení a kontrola jakosti ve výrobě navazuje bezprostředně na kontrolu kvality v rámci funkce zásobovací. V té je kontrolována především kvalita vstupů a to v součinnosti s technickou funkcí a především pak funkcí výroby. V podniku není centralizované oddělení kontroly kvality a kontrola se děje především decentralizovaně. Ve výrobě je za jakost odpovědný mistr jednotlivých dílen a namátkově tuto kvalitu kontroluje. Odchylky lze vysledovat poměrně jednoduše, protože díly jsou opatřeny kontrolním číslem (podle kterého se díly spojují dohromady) a je také dohledatelné, kdo ze zaměstnanců daný díl obráběl. V případě nepřesností je upozorněno příslušné pracoviště a je sjednána náprava. V případě výrazné odchylky je vyžádán nový kus a toto je zaneseno do informačního systému podniku. V případě, že je nepřesnost při konstrukci nebo opracování dílců opakována, je povoláno technické oddělení k inspekci strojního vybavení za účelem odstranění systémové chyby.

Kontroly kvality jsou tedy v podniku nastaveny průběžně ve třech stupních:

- Prvotní kontrola vstupů – v součinnosti se zásobovací funkcí
- Namátková kontrola v rámci jednotlivých výrobních procesů
- Kontrola kvality na výstupu – kontroluje pracovník oddělení kontroly. Zkouší se především pevnost v ohybu, stabilita, pevnost uchycení konstrukčních a ozdobných prvků a kontrola povrchové úpravy.

Tyto kontroly jsou upraveny ve Směrnici pro řízení jakosti a kontrolu kvality. V ní je upraveno kdo, kdy a jak kontroluje kvalitu a jakým způsobem ji reportuje dále. Směrnice a její implementace je podpořena také zavedenou normou ISO 9001:2000.

2.8 ORGANIZACE VÝROBNÍ FUNKCE

Nositeli výrobních procesů ve společnosti Nábytek, a.s. jsou zejména pracovníci divize A „Dřevěný nábytek“ a divize B „Čalouněný nábytek“. Výrobní funkce zastřešuje také výzkum a vývoj, tyto činnosti jsou prováděny v oddělení Vývoje. Oddělení vývoje je pro každou divizi samostatné. Pro každou divizi jsou vyčleněny i Oddělení plánování a přípravy výroby. Technický úsek zabezpečuje především správu majetku podniku a funkcionalitu informačního systému. Řízením každé divize je pověřen úsekový ředitel. Tito ředitelé jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli.

Rozčleněné výrobní funkce je následující:

V divizi A „Dřevěný nábytek“ je zaměstnáno celkem 166 lidí.

Výroba je členěna na 5 dílen, v každé je na dvě směny umístěno 32 pracovníků. Každá dílna

má vždy mistra.

V divizi B „Čalouněný nábytek“ je zaměstnáno celkem 101 lidí.

Výroba je členěna na 3 dílny, v každé je na dvě směny umístěno 32 pracovníků. Každá dílna má vždy mistra.

2.9 PŘEDPISY PRO OBLAST VÝROBNÍ FUNKCE

A. Obecně závazné právní předpisy

Zákon č. 262/2006 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. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a související předpisy

Zákon č.102/2001 Sb., o všeobecné bezpečnosti výrobků

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

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

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech

B. Interní předpisy

Provozní řád budov

Manipulace, skladování a ochrana výrobků

Směrnice pro řízení jakosti a kontrolu kvality

Záznamy o jakosti

Výrobní a produktové normy

Směrnice BOZP

Pravidla pro nakládání s chemickými a nebezpečnými látkami

Pravidla pro nakládání s odpady

Provozní řád pracoviště

Vývoj a inovace

Plánování výrobní politiky

Údržba strojů a zařízení

Manipulace, skladování, balení a ochrana výrobků

Evakuační plán a evakuační nařízení

Pracovní řád

3 ODBYTOVÁ FUNKCE

Odbytová funkce v rámci podniku Nábytek a.s. představuje stěžejní součást podnikových procesů. Odbytová funkce přímo navazuje na výrobu a to skrze výstupní logistické procesy výroby, dále zahrnuje marketingovou funkci a následné služby a servis (Wöhe, Kislíngrová, 2007, Kotler, 1991). Z hlediska důležitosti jsou rozhodnutí o odbytové funkci podniku vytvářena na strategické úrovni. Uvedená rozhodnutí jsou dále rozpracovávána do taktických a operativních plánů to vše respektující hlavní cíl podniku, kterým je dlouhodobá maximalizace zisku.

V rámci rozdělení odbytové funkce na taktické a operativní úrovně je odbytová funkce realizována skrze dílčí funkce a procesy. Odbytová funkce v rámci dílčích funkcí a procesů úzce navazuje na výrobní a zásobovací funkci, okrajově pak na technickou a personální funkci podniku Nábytek, a.s. mezi tyto patří (Blažek, Landa, 2006):

6. Plánování odbytu (prodeje)
 - Stanovení obchodní strategie a odbytových cílů
7. Výzkum trhu a prostředí
 - Analýza podnikatelského prostředí
 - Segmentace a výzkum trhu
 - Analýza konkurence
 - Analýza podniku
8. Nástroje odbytové politiky
 - Procesy v oblasti výrobní politiky
 - Procesy tvorby cen podnikových produktů
 - Procesy komunikace mezi podnikem a zákazníky
 - Distribuční procesy a prodej produkce

3.1 PLÁNOVÁNÍ ODBYTU

V podniku Nábytek, a.s. je plánování odbytu zahájeno procesem analýzy trhu a prostředí. Na základě informací o trhu a prostředí jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, které jsou dále rozpracovány do středně a krátkodobých cílů, odpovídající taktické a operativní úrovni. Na

plánování odbytu se v podniku Nábytek,a.s. podílí kromě odbytové funkce i výrobní funkce prostřednictvím plánu výroby a výrobních kapacit, ekonomická funkce prostřednictvím investičního a finančního plánu a zásobovací funkce prostřednictvím plánování kapacit skladů materiálu, polotovarů a hotových výrobků. Okrajově pak technická funkce (prostřednictvím softwarů a informačních systémů) a personální funkce prostřednictvím plánu personálních kapacit.

3.1.1 Stanovení obchodní strategie a odbytových cílů

Vzhledem ke skutečnosti, že podnik Nábytek, a.s. nabízí svoji produkci na nasycených trzích, je třeba brát v rámci stanovení obchodních strategií a odbytových cílů fakt, že prostřednictvím stanovených plánů musí být primárně zajištěno překonání bariér v odbytu (Wöhe, Kislíngerová, 2007). Plánování odbytu tak bude velice citlivé na změny trhu a vnějšího prostředí, na které bude podnik muset rychle reagovat tak, aby neztratil konkurenční výhodu. Zásadní pro stanovení strategií a odbytových cílů bude tedy podrobný a neustálý výzkum trhu a prostředí.

Metodická poznámka: Podniky, které nabízejí svoji produkci na nenasyčených trzích, se budou v rámci odbytové funkce zabývat spíše výrobou, než-li marketingem (Wöhe, Kislíngerová, 2007). Pro takové trhy je charakteristická převaha poptávky nad nabídkou a marketing a výzkum trhu nehrají až tak významnou roli jako výroba samotná.

Obchodní strategie a cíle budou stanoveny v souladu s životním cyklem produktu a jeho charakteristikou. Obchodní strategie musí reagovat dosavadní vývoj prostředí podniku s bližším zaměřením na obsluhované trhy a konkurenci. Na základě získaných informací, jsou stanoveny prognózy prodeje a výše ceny (Kotler, 1991, Jakubíková, 2013). Vzhledem k tomu, že se jedná o zboží dlouhodobé spotřeby, jsou obchodní strategie a cíle stanoveny na období 3 let, s tím, že kontrola naplnění strategických cílů a jejich případná úprava podle zjištěných odchylek je prováděna každým rokem. V procesu vymezení obchodní strategie jsou při respektování teritoriálního, strategického, velikostního, technologického hlediska a hlediska podnikové kultury vymezeny:

- trhy - a to zejména v rámci segmentace trhů, definování cílové skupiny zákazníků, positioning a targeting produktů

- stimulace trhů - prostřednictvím nástrojů výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky
- pozice vůči konkurentům – prostřednictvím vymezení konkurence, analýzy konkurence

V rámci uvedených strategických cílů je na základě provedených analýz a stanovených prognóz vymezen obsah každého cíle, cílový efekt, kterého má být dosaženo a cílové období tzn., kdy bude cíl dosaženo to vše v souladu s metodikou SMART. Strategické cíle v oblasti odbytu musí být v souladu se strategickými cíli v ostatních podnikových funkcích (Wöhe, Kislingerová, 2007) a to zejména finančními cíli podniku v rámci ekonomické funkce a cíli v oblasti produkce v rámci výrobní funkce. Obdobně musí cíle v oblasti odbytu naplňovat hlavní podnikové strategické cíle.

Cíle a strategie v oblasti odbytu jsou v podniku Nábytek, a.s. dále rozpracovány do dílčích oblastí dle základních strategických obchodních jednotek (SBU), které korespondují s výrobním programem podniku (kancelářský nábytek, ložnice, obývací systémy, čalouněný nábytek). Pro každou SBU jsou stanoveny cíle a to v oblasti výrobní, cenové distribuční a komunikační politiky. Uvedené cíle jsou dále dopracovány do podoby obchodních strategií. Cíle a strategie pro jednotlivé SBU jsou stanoveny na období 1 roku a jejich kontrola naplnění probíhá každé tři měsíce.

Obdobně jako jsou v ostatních podnikových funkcích rozpracovány strategické cíle, budou rozpracovány i dílčí cíle za jednotlivé SBU. Do procesu stanovení dílčích cílů pro každou SBU tedy vstupuje i výrobní funkce, např. prostřednictvím výrobní politiky, ekonomická funkce např. prostřednictvím cenové politiky, zásobovací funkce např. prostřednictvím distribuční politiky a okrajově i personální funkce např. zajištěním dostatečných personálních kapacit a technická funkce např. využitím softwarových nástrojů.

3.2 VÝZKUM TRHU A PROSTŘEDÍ

Výzkum trhu a prostředí je stěžejní součástí pro plánování obchodních strategií a odbytových cílů. Podnik Nábytek, a.s. se zaměřuje na B2C trhy, tedy na trhy koncových spotřebitelů. Společnost Nábytek, a.s. dodává svoji produkci pouze na území České republiky. Trh a konkurence podniky jsou tedy vymezeny na základě těchto předpokladů. Mezi základní informace, které podnik zjišťuje, patří zejména interní informace podniku ve vztahu

k zákazníkům, obsluhovaným trhům, a konkurenci které mají přímou návaznost na odbytovou funkci. Mezi další zjišťované informace patří informace z vnějšího prostředí podniku zahrnující zejména rámcové podmínky a dále informace o účastnících trhu a působení použitých nástrojů (Wöhe, Kislíngerová, 2007). Informace o trzích a prostředí jsou shromažďovány v informačním systému podniku, jehož chod zajišťuje technická funkce podniku. Pro analýzu informací o účastnících trhu podnik využívá zejména analýzu dodavatelů, konkurence, analýzu trhů a zákazníků (podle Porter, 1985). Vzhledem k tomu, že podnik působí na nasycených trzích, kde je třeba rychle reagovat na přání zákazníků je tato analýza prováděna každým rokem s klouzavou kvartální kontrolou a případnou úpravou. Informace o účastnících trhu jsou shromažďovány prostřednictvím konceptu Competitive Intelligence, a dále prostřednictvím dotazníků spokojenosti zákazníků. Zjištěné informace jsou zanášeny do informačního systému podniku, analyzovány a vyhodnocovány. Na základě uvedených zjištění jsou následně upravovány cíle a strategie v rámci politik jednotlivých SBU.

***Metodická poznámka:** Výzkum trhu a prostředí využívají všechny podniky, k tomu aby dokázaly reagovat na změnu tržní situace. Podrobnost a náročnost výzkumu trhu a okolního prostředí podniky záleží na charakteru produkce, a charakteristice obsluhovaných trhů. V případě, že se jedná o nasycené je třeba informace aktivně vyhledávat a reagovat na ně v co možná nejkratším čase za účelem dosažení popř. zachování konkurenční výhody (Porter, 1985). U nenasycených trhů, je typická převaha poptávky nad nabídkou, kdy dominuje zejména zájem podniku na výrobě samotné a zákaznické trhy jsou méně citlivé na změnu (podle Wöhe, Kislíngerová,).*

3.2.1 Analýza podnikatelského prostředí

Jedná se zejména o rámcové podmínky a informace o trzích (Wöhe, Kislíngerová, 2007).

Analýza rámcových podmínek - zjištění rámcových podmínek podnik NÁBYTEK, a.s. využívá analytického nástroje PEST analýzy. V rámci uvedeného procesu analýzy vnějšího prostředí jsou shromažďovány do informačního systému zejména informace o politicko-legislativních podmínkách důležitých pro podnik, ekonomických podmínkách, technologických podmínkách a sociokulturních podmínkách.

Analýza dodavatelů – a to identifikaci koncentrace trhu dodavatelů, míru diferenciací dodávaných produktů, objem nakupované produkce a možnou substituci a v neposlední řadě i náklady na přechod k jinému dodavateli.

Vzhledem ke skutečnosti, že podnik Nábytek a.s. vyrábí produkci s delším životním cyklem, stejně jako delší dobou obratovosti je tato analýza prováděna každé tři roky s klouzavou roční úpravou.

3.2.2 Segmentace a výzkum trhu

Segmentace a výzkum trhu je realizován prostřednictvím analýzy trhů a zákazníků. Hlavní rozdělení trhu probíhá v souladu s vymezenými strategickými obchodními jednotkami – ložnice, obývací systémy, čalouněný nábytek a kancelářský nábytek. Další segmentace SBU probíhá na základě cílových skupin zákazníků. Vzhledem k povaze a značné diferenciaci cílového trhu, jsou jednotlivé SBU nabízeny ve třech variantách odpovídající třem dílčím cílovým skupinám. Segmentace SBU je prováděna na základě náročnosti zákazníka na zpracování produktu a použitých materiálů. První cílovou skupinu tvoří zákazníci řady „Luxury“, kterým je určen nábytek vyráběný ze dřeva a pravé kůže, pro cílovou skupinu „Standard „ je určen nábytek vyráběný z dýhy a válcované kůže a pro segment „Economy“ je vyráběn nábytek z laminátu popř. koženky či textilií. Barevné provedení produktu závisí na požadavcích zákazníka. Změny v požadavcích zákazníků, jsou pravidelně sledovány prostřednictvím marketingového výzkumu, který je prováděn jednou za tři měsíce a jehož výstupy vstupují do dílčích analýz týkající se analýzy podnikatelského prostředí. Vzhledem k tomu, že podnik Nábytek, a.s. dodává svoji produkci na B2C nasycené trhy jde zejména o počet zákazníků a s tím související tržní podíl podniku, zjištění modelů nákupního chování, zjištění nových potřeb, zjištění účinnosti použitých nástrojů v rámci výrobní, cenové, komunikační a distribuční politiky. (Kotler, 1991, Wöhe, Kislíngrová, 2007) Tyto výsledky pak slouží jako podklady pro návrh změn a inovací v dílčích oblastech výrobní, cenové, komunikační a distribuční politiky. Marketingový výzkum je standardizovaný, veškeré výstupy jsou zanášeny do informačního systému podniku a průběžně vyhodnocovány.

3.2.3 Analýza konkurence

Konkurence podniku Nábytek,a.s. je vymezena na základě teritoriálního a produktového vymezení. Konkurenty jsou tedy podniky dodávající obdobný produkt (v rámci vymezených SBU) na český trh, koncovým spotřebitelům. V rámci analýzy konkurence se jedná se o analýzu stávající i potenciální konkurence a to počet a zaměření konkurentů a jejich tržní podíl a s tím související koncentrace konkurence v odvětví, produkce konkurence a s tím související míra diferenciací nabízených produktů a souvisejících služeb, struktura nákladů

a bariéry vstupu a výstupu z odvětví, dále cíle a strategie konkurence. Změny v chování konkurence jsou pečlivě sledovány prostřednictvím konceptu Competitive Intelligence. Informace o konkurenci jsou zanášeny do informačního systému a průběžně vyhodnocovány. Na základě získaných informací jsou sestaveny mapy strategických konkurenčních skupin, kde jsou na základě odlišností mezi vybranými charakteristikami produkce podniku Nábytek, a.s. a jeho konkurencí identifikovány tržní mezery, které jsou podkladem pro změny a inovace produkce v rámci vybraných charakteristik.

3.2.4 Analýza podniku

V rámci analýzy podniku se podnik zaměřuje zejména na silné a slabé stránky podniku ve vztahu k cílových skupinám zákazníků a obsluhovaným trhům. Jedná se o silné a slabé stránky nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a to jak z pohledu zákazníků tak i konkurenci.

Analýza v oblasti výrokové politiky – zjištění užitečných vlastností produktu, a souvisejících doplňkových služeb – montáž, servis, návrhy. Získávání informací o nových trendech v použitých materiálech, barvách, stylech.

Analýza v oblasti cenové politiky – zjištění cen a jejich srovnání s konkurenčními produkty, dále nabídka slev a rabatů, dodacích a platebních podmínek, zjištění cen a podmínek doplňkových služeb – montáže, servisu, návrhů a dopravy.

Analýza v oblasti distribuční politiky – zjištění skladovacích kapacit, dopravních možností a omezení (kapacita, časová náročnost), distribučních kanálů, a to nejenom výrobků podniku, ale i doplňkových služeb – montáže, servisu, návrhů a dopravy.

Analýza v oblasti komunikační politiky – zjištění informací z pohledu reklamy, PR, propagace, a podpory prodeje a to jak v souvislosti s produkcí tak i v souvislosti s doplňkovými službami.

Výše uvedené informace jsou v rámci holistické koncepce posuzovány z hlediska konkurence a zákazníků podle: stupně známosti, novosti produkce, komplexnosti služeb, know-how, doporučení, inovací, produkčního potenciálu, jakosti produkce a vztahu k zákazníkům.

Metodická poznámka: *Výše zmíněné analýzy dílčích nástrojů odbytové politiky je třeba provádět v intervalech odpovídající rychlosti obrátkovosti produkce a životnímu cyklu nabízené produkce (Kotler, 1991, Porter, 1985). S rychle měnícím se sociokulturním prostředím se rychle mění i trendy v oblasti nábytku. Z tohoto důvodu, jsou dílčí analýzy prováděny každoročně, tak aby byl podnik schopen rychle zareagovat na měnící se trendy*

prostředí.

3.3 NÁSTROJE ODBYTOVÉ POLITIKY

Nástroje odbytové politiky jsou řízeny v souladu s dílčími cíli pro jednotlivé SBU jako jsou ložnicové systémy, obývací stěny, čalouněný nábytek a kancelářské systémy. Úkolem dílčích procesů v rámci řízení nástrojů odbytové politiky je omezení odbytových překážek s cílem stimulovat obsluhované trhy a posílit konkurenční postavení.

V rámci podniku Nábytek, a.s. jsou nástroje odbytové politiky členěny následovně (Wöhe, Kislingerová, 2007):

Výrobní politika – V rámci výrobní politiky je řešen sortiment, inovace, zajištění jakosti produkce a služby zákazníkům jako jsou odborná pomoc a návrhy, doprava, montáž, příp. stěhování.

Komunikační politika – zahrnující standardně reklamu, podporu prodeje a public relations

Distribuční politika – zahrnující výběr distribučních a odbytových cest, a fyzickou distribuci

Cenová politika – zahrnující stanovení cen, rabatů a platebních podmínek

3.3.1 Procesy v rámci výrobní politiky

Sortiment podniku Nábytek, a.s. se skládá z výrobního mixu (viz zadání):

- kancelářského nábytku,
- obývacích systémů,
- ložnicového nábytku,
- čalouněných souprav, látkových i kožených.

Toto rozdělení koresponduje s rozlišením základních SBU podniku.

Celkově se vyrábí 15 základních modelů ložnic, obývacích pokojů a kancelářského nábytku. Branding v rámci výrobního mixu je řešen prostřednictvím rozdílných názvů pro rozdílné výrobní řady. Řada „Luxury“ je vyráběna ve čtyřech dřevinách (smrk, buk, borovice a dub) a sedmi barevných provedeních. Řada „Standard“ je vyráběna zejména jako dýhovaný nábytek a řada „Economy“ je vyráběna zejména z laminovaných desek. Přibližně 70% výroby tvoří jednoduchý montovaný (stavebnicový) nábytek. Část programu tvoří výroba

dřevěných koster pro Divizi B – „Čalouněný nábytek“.

Čalouněný nábytek sestává ze 6 základních modelů, které jsou vyráběny v osmi potahových materiálech a to podle náročnosti a kvality materiálu. Řada „Luxury“ je vyráběna z pravé kůže, řada „Standard“ je vyráběna z válcované kůže a k výrobě řady „Economy“ je využívána zejména textilie a koženka. Barevná provedení vycházejí z konkrétních zakázek.

Celkový počet zhotovovaných dílců pro finální sestavy je 2500. Vzhledem k požadavkům trhu a zkracujícímu se životnímu cyklu vyráběné produkce je nutné, aby podnik nábytek pružně reagoval na změny v preferencích zákazníků. Z tohoto důvodu 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. Kromě uvedeného sortimentu je vyráběna zakázková výroba dřevěných bytových doplňků. Produkce společnosti Nábytek, a.s. je dále doplněna o podpůrné služby jako jsou – montáž, odborná pomoc a zpracování návrhů, doprava a případné stěhování. Veškeré podpůrné služby lze objednat a využít v každé z provozoven společnosti Nábytek, a.s.

Každá z uvedených základních SBU je řízena samostatně a je pro ni formulována samostatná marketingová strategie v rámci strategického řízení. Každá SBU je dále rozlišena dle tržního segmentu na řadu Luxury, Standard a Economy. Úprava dílčích strategií pro segmentované SBU přímo navazuje na analýzu v oblasti výrobní politiky. Pro každou SBU je v pravidelných ročních intervalech s klouzavou kvartální úpravou sestavovány portfoliová matice a na základě získaných informací je navrženo opatření na změnu sortimentu ve smyslu inovace, jiné varianty výrobku nebo jeho vyřazení. Náměty na inovace a varianty výrobků na úrovni např. nových barevných trendů a použitých materiálů plynou z informací získaných prostřednictvím marketingového výzkumu v rámci analýzy výrobní politiky. Každý námět je dále postoupen grafickému zpracování a je podroben analýze proveditelnosti v návaznosti na ostatní podnikové funkce, a to zejména funkce výrobní, ekonomické a zásobovací. Pokud je námět na inovaci posouzen jako realizovatelný z hlediska nákladů a proveditelnosti je inovace či varianta zařazena do výrobního programu.

V případě nutnosti vyřazení výrobku na základě analýzy portfolia je po následné analýze, provedené v rámci ekonomické funkce podniku navržen postup stažení výrobku z trhu s ohledem na co nejnižší nákladovost.

Procesy v rámci výrobní politiky společnosti Nábytek, a.s. se kromě samotné produkce věnují i okrajovým částem jako je obal a značková politika. Obalová politika společnosti je

z hlediska vlastnosti produkce zaměřena zejména na funkční a ochranné vlastnosti produktů (Kotler, 1991). Na balení a kompletaci produkce se přímo podílí výrobní a zásobovací funkce podniku. Nábytek je zákazníkovi dodáván v demontovaném stavu a je třeba jeho následná montáž.

***Metodická poznámka:** Obalová politika společnosti Nábytek, a.s. se zaměřuje zejména ochrannou funkci obalu. Vzhledem k charakteristice nabízené produkce, kdy zákazník kupuje zejména produkt pro jeho funkční a užitné vlastnosti, má obal na prodejnost produktu minimální vliv. Z tohoto pohledu má obal vliv hlavně na dílčí distribuční funkci a okrajově na cenovou funkci.*

Značková politika je v rámci výrobkové politiky zaměřena zejména na podporu vnímání značky ze strany zákazníka jako kvalitního dodavatele nábytku. Pro výrobní řady v rámci výrobkového mixu jsou vybrána tři základní označení a to řady Luxury, Standard a Economy. Individuální výrobky jsou dále označeny samostatnými názvy, které slouží zejména snadnější identifikaci daného výrobku.

Další oblastí výrobkové politiky jsou služby poskytované podnikem Nábytek, a.s. svým zákazníkům. Služby a jejich využití je sledováno prostřednictvím analýzy výrobkové oblasti. Mezi nabízené služby tak patří montáž, odborná pomoc a zpracování návrhů, doprava a případné stěhování. Veškeré podpůrné služby lze objednat a využít v každé z provozoven společnosti Nábytek, a.s. Veškeré služby jsou placené, výše ceny služeb je návazně určena ekonomickou funkcí podniku. S jejich neplacenou formou se počítá pouze jako součást podpory prodeje

3.3.2 Procesy v rámci cenové politiky

Cenová politika společnosti Nábytek, a.s. je uskutečňována v rámci odbytové funkce prostřednictvím analýz v rámci cenové politiky, kterou následně upravuje ekonomická funkce. Cenová politika podniku zahrnuje dílčí procesy v oblasti procesy tvorby ceny a rabaty pro každou SBU a produktovou řadu a dále prodejní a platební podmínky. Veškeré procesy v rámci cenové politiky jsou z pohledu zákazníka monitorovány prostřednictvím prováděných analýz cenové politiky. Na základě zjištěných informací jsou dílčí procesy tvorby a úpravy cen, a také prodejních a platebních podmínek průběžně upravovány, tak aby odpovídali požadavkům stanoveným pro jednotlivé SBU a odbytové cíle jako celku.

Postup tvorby ceny

Na postupu tvorby ceny se úzce podílí odbytová funkce prostřednictvím analýz obsluhovaných trhů a ekonomická funkce podniku, která na základě informací získaných z tržního prostředí kalkuluje ceny jednotlivých produktů. Z hlediska tvorby ceny se podnik Nábytek a.s. vzhledem k povaze své produkce orientuje zejména na poptávkově orientované tvorbě cen (Wöhe, Kislíngrová, 2007). Výše kalkulované ceny přímo odráží hlavní podnikový strategický cíl a respektuje dílčí cíle v rámci dílčích produktových strategií jednotlivých SBU. Na základě dostupných informací na trhu cenová politika určuje použití nástrojů pro různé segmenty obsluhovaných trhů a jim určených výrobků řady Luxury, Standard a Economy. Pro inovované výrobky a případné nové varianty jsou ceny navrženy podle segmentovaného trhu. Je využíváno jak penetračních cen tak i vysoké zaváděcí ceny pro využití strategie rychlého sbírání smetany. Rozhodnutí o volbě dané cenové strategie je učiněno na základě informací dostupných z analýzy trhů, analýz v oblasti cenové politiky a analýzy konkurence.

***Metodická poznámka:** Strategie rychlého sbírání smetany podnik (Kotler, 1991) Nábytek, a.s. využívá zejména u výrobků, kde to umožňuje jejich charakteristika a také nákupní chování zákazníků daného segmentu tj. u řady Luxury, kde jsou výrobky nabízeny v malém množství a s vysokou zaváděcí cenou, a kde si podnik může dovolit vyšší jednotkové náklady. U řady Standard a Economy, se naopak nabízí využití možnosti penetrační ceny, kdy jsou výrobky dodávány ve velkém množství s nižší zaváděcí cenou a nízkými jednotkovými náklady.*

Z poskytovaných rabatů podnik nabízí zejména spotřebitelské rabaty. Standardně jsou nabízeny množstevní rabaty na veškeré výrobky a v návaznosti na sezónní výkyvy, které podnik analyzuje zejména prostřednictvím analýz trhu, jsou v rámci komunikačních aktivit nabízeny i slevy a rabaty na dílčí produkty a poskytované služby. O poskytnutých slevách je rozhodováno vždy až po vyjádření se ekonomické funkce podniku, která zajišťuje kalkulace a návrhy cen tak aby byly zachovány produktové cíle.

Kromě běžného prodeje produkce je podle informací dodaných ze strany zásobovací funkce v časovém období odpovídajícímu jednomu roku zjišťován stav zásob na skladech hotových výrobků. Pokud na skladě zůstávají některé z produktů dlouhodobě nerealizované, jsou pro tyto produkty následně posouzeny z hlediska ekonomické funkce a jsou navrženy úpravy cen při zachování celkové nákladové efektivity.

Prodejní a platební podmínky

Prodejní a platební podmínky společnosti Nábytek, a.s. jsou součástí obchodních podmínek podniku. O platebních podmínkách se rozhoduje kromě odbytové funkce i v rámci ekonomické funkcí podniku. O dodacích podmínkách se rozhoduje v rámci dílčích procesů kromě ekonomické funkce i v rámci výrobní a zásobovací funkce podniku. Mezi hlavní oblasti, které jsou v rámci cenové politiky společnosti nábytek, a.s. z hlediska dodacích podmínek sledovány patří zejména minimální rozsahy dodávek poptávané produkce, termíny dodávek, pojišťovací a přepravní náklady, a z hlediska platebních podmínek se jedná o lhůty splatnosti, úroky z prodlení, účtování záloh atd. (podle Wöhe , Kislíngrová, 2007)

Postup tvorby ceny a nastavení prodejních a platebních podmínek je stanoven centrálně a jednotně pro celý podnik Nábytek, a.s. Dílčí cenové kalkulace jednotlivých SBU jsou dále komunikovány prodejnám rozmístěným po ČR, prodejny jsou v rámci cenové politiky příjemci realizovaných opatření.

3.3.3 Procesy v rámci komunikační politiky

Komunikační politika společnosti Nábytek, a.s. plně odráží charakter obsluhovaných trhů a jejich rozdělení do tržních segmentů podle jednotlivých SBU. Všechny obsluhované trhy jsou charakteristické svojí nasyceností, z tohoto pohledu je tedy komunikace podniku zaměřena zejména na přesvědčení koncových zákazníků o jedinečnosti produkce co se kvality a navržené ceny týká. Ve svých propagačních aktivitách tak podnik realizuje pull strategii.

Metodická poznámka: Strategie Push (Kotler, 1991) by v případě podniku Nábytek, a.s. nebylo vhodné využít zejména z hlediska charakteru trhů a způsobem jeho prodeje ve svých vlastních prodejnách. Pokud by podnik chtěl tuto strategii využít, mohl by tak učinit např. skrze obchodní zástupce, kteří by vyhledávali klienty přímo na obsluhovaných trzích např. dodávky kancelářského nábytku pro celou společnost.

Za účelem uplatnění efektivní komunikační politiky podnik využívá sdělení prostřednictvím reklamy, podpory prodeje a public relation (Kotler, 1991). Z pohledu zákazníka jsou tyto činnosti monitorovány prostřednictvím analýzy v oblasti komunikační politiky. Na základě zjištěných informací jsou dílčí komunikační nástroje upravovány, tak aby naplnili cíle stanovené pro jednotlivé SBU v rámci komunikační politiky a potažmo odbytové cíle jako celku.

Reklama

Komunikace skrze reklamu, je v podniku Nábytek a.s. realizována zejména prostřednictvím neosobních tištěných médií jako jsou noviny, časopisy a letáky, které jsou jasně určeny

cílové skupině daného SBU. Masových médií jako jsou rádio či televize společnost vzhledem k značné segmentaci trhu nevyužívá z důvodu vysoké nákladovosti. K propagaci svých výrobků a samotného podniku ovšem společnost Nábytek, a.s. využívá svých internetových stránek, které spravuje technická funkce podniku.

Pro různé účely jsou využívány i různé formy reklamního sdělení. Za účelem sdělení o inovacích a výrobních variantách je využito informativní reklamy. Informativní reklamy je také využito za účelem propagace slevových akcí a výprodeje skladů. Přesvědčovací reklama je pak využita v případě nabízené stávající produkce, kde je vyzdvihnut atribut vysoké kvality nabízené produkce a příznivé ceny.

***Metodická poznámka:** Výběr médií prostřednictvím, kterých podnik Nábytek, a.s. realizuje svoji propagaci závisí na charakteru nabízené produkce, mediální návycích daného segmentu, charakteristice sdělení a zejména na nákladech (Kotler, 1991). Z důvodu právě vysoké nákladovosti např. televizní reklamy a jejímu nízkému zacílení není tento způsob reklamy využit. Kvůli nízké míře zacílení je tomu obdobně i u např. reklamy na billboardech a plakátech.*

Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje jsou za účelem udržení relativně stabilního odbytu stanoveny různé formy zvýhodnění týkající se cenové, výrobní nebo distribuční politiky (Kotler, 1991). Tyto formy propagace jsou navrženy na základě informací z analýz dostupných trhů. Jedná se zejména o akce, kdy je k určitému nabízenému produktu nabízená některá z doplňkových služeb zdarma. O poskytnutí dané formy podpory prodeje se rozhoduje v rámci odbytové funkce, kdy je následně v rámci ekonomické funkce, zajištěna nákladová efektivnost navrženého opatření.

Kromě uvedených forem propagace je v prodejnách společnosti Nábytek, a.s. také nabízena reklama přímo v místě prodeje. Jedná se zejména o osobní prodej, kdy zaměstnanci mohou nabídnout zákazníkovi produkt podle jeho potřeby a okamžitě tak dostávají zpětnou vazbu ze strany kupujících. Kromě prodeje samotných produktů se jedná i o nabízené doplňkové služby jako je tvorba návrhů, montáž, a doprava. Uvedený způsob propagace je velmi citlivý na odbornost a proškolení personálu. Z tohoto důvodu tento způsob propagace podléhá kontrole i ze strany personální funkce podniku.

Public relation

Tato forma komunikace probíhá formou poskytování informací o podniku samotném a to zejména na internetových stránkách podniku a dále ve vybraných časopisech. V rámci

propagace formou PR jsou na stránkách podniku pravidelně uveřejňovány novinky v produkci, informace o slevových akcích informace o podniku samotném a souvisejících projektech.

3.3.4 Procesy v rámci distribuční politiky

Distribuční procesy v rámci podniku Nábytek, a.s. jsou určeny zejména na základě faktu, že společnost vlastní síť maloobchodních prodejen ve velkých městech (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň) po celé ČR a dále vlastní jednu podnikovou prodejnu přímo v místě výroby a to v Brně. Distribuce se tedy odehrává ve formě přímé distribuce (Wöhe, Kislingerová, 2007) popř. distribuce prostřednictvím jednoúrovňové prodejní cesty. Veškeré distribuční procesy jsou mapovány na základě informací dostupných z analýzy distribuční politiky podniku a v případě nutnosti jsou přijata opatření, jejichž úkolem je naplnit cíle v oblasti distribuční politiky tak jak jsou stanoveny pro jednotlivé SBU, v rámci produktových cílů a potažmo podnikových strategických cílů. Z hlediska dílčích distribučních procesů se jedná o zajištění transformace, tak aby výrobky byly na prodejnách dostupné v odpovídajícím množství, čase, kvalitě (Wöhe, Kislingerová, 2007). Na rozhodování o podobě a případné změně distribučních procesů se kromě odbytové funkce podílí i funkce zásobovací, ekonomická a technická. Úkolem zásobovací funkce je zajistit expedici a vyskladnění výrobků z hlavního skladu do sítě maloobchodních prodejen podle předem daných požadavků. Informace o druhu, množství a času a místě doručení z centrálního skladu na prodejnu jsou evidovány a spravovány prostřednictvím elektronického systému. Zajištění těchto distribučních procesů spadá do technické funkce, kdy je třeba mimo jiné zajistit i odpovídající množství dopravních prostředků dostatečné kapacit. Úkolem ekonomické funkce je zajištění co nejefektivnější podoby distribučních procesů z hlediska nákladovosti. Distribuční proces a zajištění jeho celkové efektivity je podpořeno z hlediska technické funkce i elektronickým systémem hlídání zásob. V rámci elektronického systému je tak neustále k dispozici informace o stavu skladových zásob a také stavu zásob na prodejnách. Distribuční síť společnosti Nábytek a.s. je poměrně jasně definovaná síť maloobchodních prodejen a podnikové prodejny. Z hlediska distribučních cílů podniku jsou v návaznosti na zásobovací funkci a ekonomickou funkci podniků definovány zejména náklady na distribuci. Distribuční kvóta a distribuční jistota (Wöhe, Kislingerová, 2007) jsou sledovány okrajově, vzhledem ke skutečnosti, že síť prodejen je ve vlastnictví podniku Nábytek, a.s. a podnik má na prodej svých výrobků jednoznačný vliv.

Metodická poznámka: Distribuční kvóta a distribuční jistota by bylo třeba v podniku Nábytek, a.s. sledovat v případě, kdy by do distribučního procesu vstupovalo vícero distribučních článků, popř. když by svoji produkci společnost nabízela skrze další distribuční články jako jsou obchodní zástupce, obchodní cestující, prodej v obchodních domech atd.

Vzhledem k charakteru distribuovaných výrobků, kdy se jedná spíše o standardní výrobky hromadné spotřeby, jsou definovány požadavky na distribuci z hlediska nutnosti odborného poradenství – zejména u poskytovaných služeb provedení návrhů a montáže (Wöhe, Kislingerová, 2007). Dále se jedná o hledisko rychlé dostupnosti, která determinuje rozmístění prodejen ve velkých městech a dále hledisko nákupu na jednom místě a velkým výběrem, které je realizováno prostřednictvím specializovaných prodejen.

Forma samotného prodeje je dána nutností přítomnosti obsluhy, a to nejen u prodeje výrobků samotných, ale zejména u poskytovaných služeb – provedení návrhů, poradenství atd.

3.4 1.4 ORGANIZAČNÍ STRÁNKA ODBYTOVÉ FUNKCE

Z výše uvedených podnikových funkcí, lze na základě funkční specializace (Blažek, Landa, 2006) rozdělit dílčí funkce a procesy podniku nábytek podle následující organizace:

Stanovení obchodních strategií a cílů spadá do kompetence obchodního ředitele, který stojí v čele **obchodního útvaru** podniku.

Dílčí funkce a procesy v oblasti výzkumu trhů a prostředí spadá do kompetence **oddělení analýz**, které je podřízené přímo obchodnímu řediteli.

Dílčí funkce v oblasti nástrojů odbytové politiky, a které přímo podléhají obchodnímu řediteli jsou rozděleny následovně:

Procesy v oblasti výrobní a cenové politiky zajišťuje **oddělení prodeje**.

Procesy v oblasti distribuční politiky - zajišťuje **útvary logistiky**.

Procesy v rámci komunikační politiky zajišťuje **oddělení marketingu**.

Uvedené rozdělení je možné z toho, důvodu, že podnik disponuje informačním systémem, který pro umožňuje uvedeným útvarům a oddělením sdílet veškeré potřebné informace.

Právní předpisy pro oblast odbytové funkce

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník.

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

Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech

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

Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách

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

Vnitřní předpisy pro oblast podnikové funkce

Směrnice upravující slevy a rabaty

Směrnice upravující další platební a dodací podmínky

Směrnice upravující postup reklamace

4 EKONOMICKÁ FUNKCE

Ekonomická funkce je charakterizována jako soubor procesů a aktivit zajišťujících fungování podniku z finančního hlediska, ale s důrazem na dosažení určitých strategických cílových hodnot a rovněž i operativních cílů finančního charakteru.

Přehled dílčích funkcí a procesů:

9. Finanční plánování a kontrola
 - Sestavení finanční strategie
 - Definování finančních cílů
 - Sestavení strategického finančního plánu
 - Sestavení taktických a operativních finančních plánů
 - Hodnocení ekonomické výkonnosti a kontrola realizace finančních cílů
10. Řízení vnějších finančně-ekonomických vztahů
 - Stanovení forem financování
 - Finanční řízení složek pracovního kapitálu
 - Analýzy investičních projektů
 - Politika v oblasti rozdělování výsledku hospodaření
11. Řízení vnitřních finančně-ekonomických vztahů
 - Operativní řízení nákladů
 - Strategické řízení nákladů a zisku
12. Koncepce podnikového účetnictví
 - Koncepce finančního účetnictví
 - Koncepce manažerského účetnictví.

4.1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA

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.

4.1.1 Sestavení finanční strategie podniku

Metodická poznámka: Uvedení tvorby finanční strategie jako první podkapitoly v rámci finančního plánování je volitelné – tuto část textu je možné uvést i jako východisko pro zpracování strategického finančního plánu. Rovněž je možné použít alternativně buď koncepci finanční strategie jako funkční politiky (bližší viz studijní text v kap. 5.1.1) nebo jako soubor finančních politik. Pro účely zpracování projektu byla zvolena spíše kombinace obou alternativ.

Finanční strategie podniku obsahuje 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,
- politika v oblasti řízení nákladů a zisku včetně návrhů koncepce podnikového účetnictví.

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 a finančního řízení 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 přiměřené 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).

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 text týkající se finančních cílů.

Oblast řízení nákladů a zisku včetně návrhů koncepce podnikového účetnictví: předmětem této části finanční strategie je zejména řešení koncepčních otázek identifikace a alokace nákladů, resp. hlavních typů výnosů v operativním a strategickém pojetí. Zde je rovněž řešena koncepce finančního a zejména pak manažerského účetnictví.

4.1.2 Definování finančních cílů podniku

Definování finančních cílů podniku probíhá v procesu tvorby finanční strategie a zejména v procesu strategického plánování. Základní cílové ekonomické oblasti definovalo vedení podniku takto:

A. Oblast strategického ekonomického řízení:

- dlouhodobé a stabilní zvyšování hodnoty vloženého kapitálu akcionářů,
- 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: a) obsah cíle, b) rozsah cíle, c) cílová oblast a d) cílová lhůta.

4.1.3 Sestavení strategického finančního plánu

Metodická poznámka: Z hlediska časového je v dalším textu navrhováno tříleté období, které koresponduje s časovým rozsahem sestavení podnikové strategie (viz Správní funkce); z hlediska rozsahu je strategický finanční plán koncipován jako komplexní rozpočet (Král, 2002) umožňující zahrnout do dokumentu tři významné složky: strukturu majetkových a kapitálových zdrojů, pohled na komplexní podobu podnikových výnosů, nákladů a zisku a zhodnocení průběhu peněžních toků (cash flow) v oblasti provozní, investiční a finanční.

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.

Začlenění strategického finančního plánu do celkového strategického dokumentu je komentováno v kapitole věnované správním procesům.

4.1.4 Sestavení taktických a operativních finančních plánů

Metodická poznámka: Z hlediska časového je pro taktické, resp. operativní finanční plánování zvoleno roční období s členěním na čtvrtletí v případě taktického finančního plánu, resp. na měsíce v případě dílčích rozpočtů výnosů a nákladů. Z hlediska struktury je navrhována soustava dílčích rozpočtů (alternativně by podnik mohl použít i koncepci komplexního rozpočtu, která však u daného podniku není použita).

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.).

4.1.5 Hodnocení ekonomické výkonnosti a kontrola realizace finančních cílů

Metodická poznámka: Mimořádně významnou úlohou v rámci ekonomické funkce je řešení procesů spojených s hodnocením úrovně ekonomické (finanční) výkonnosti a kontrolou

míry dosažení stanovených finančních cílů. Autoři projektu by tedy v této oblasti měli formulovat své názory na dvě klíčové oblasti: 1) Jaké typy finančních ukazatelů bude podnik používat pro hodnocení své ekonomické výkonnosti (pro účely externí a interní) a 2) Jaké nástroje budou použity pro koncepci běžného/strategického reportingu v rámci finančního řízení podniku.

Ke první oblasti: Zde by měli studenti formulovat soubor finančních ukazatelů navrhovaných pro daný podnik s uvedením jejich základního výpočtu; zvolené finanční ukazatele přitom musí navazovat na zvolené strategické, taktické a operativní cíle (viz kap. Definování finančních cílů).

Ke druhé oblasti: V rámci finančně-ekonomického řízení podniku je nezbytné formulovat vlastní názor na soustavu ekonomických reportů; tuto soustavu je vhodné propojit se soustavou finančních plánů a vytvořit tak soubor informačních nástrojů tvorby a předávání ekonomických informací příslušným uživatelům v časové a věcné (obsahové) souvislosti.

A. 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. Rentabilita kapitálu: Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku generovat celkový zisk po zdanění (s dále uvedenými úpravami) ve vztahu k vloženému kapitálu (viz dále uvedené varianty):

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity): zisk po zdanění / vlastní kapitál

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI - Return on Investment): zisk po zdanění + nákladové úroky / celková aktiva

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

Míra zadluženosti = Celkové cizí zdroje / Vlastní kapitál x 100

3. Diskontované cash flow (DCF): Ukazatel vyjadřuje ekonomickou efektivitu prostředků vložených do investičních projektů a používá se při hodnocení efektivnosti projektů (viz samostatná část této kapitoly).
4. Ukazatele ziskovosti: Ukazatele vyjadřují schopnost podniku vytvářet požadovanou míru ziskovosti zejména na úrovni provozního zisku. Základní typy ukazatelů používaných pro hodnocení ziskovosti:

Tab. č. 5.1: Ukazatele 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:

Tab. č. 5.2: Ukazatele 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

B. 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 strategie.

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, resp. ředitele divize a sestavuje ji oddělení controllingu.

4.2 ŘÍZENÍ VNĚJŠÍCH FINANČNÍCH VZTAHŮ

Vnější finanční vztahy se realizují zejména mezi podnikem a externími subjekty a vyznačují se zejména tím, že mají reálné finanční vyjádření, a to zejména ve vztahu k financujícím subjektům (akcionáři, financující banky) a rovněž i k subjektům v rámci řízení pracovního kapitálu.

4.2.1 Stanovení forem financování

Metodická poznámka: V této části projektu by měli studenti řešit poměrně (zejména z teoretického hlediska) obtížnou problematiku přístupu k volbě struktury financování podnikových aktivit s vazbou formulaci finančních cílů. Při řešení této problematiky mají studenti možnost buď použít buď „obecnou“ situaci v daném odvětví (která je uvedena v textu projektu včetně zdroje informací) nebo použít určitý „vzorový“ podnik použitý při tvorbě projektu např. pro formulaci výrobní či jiné funkce (zde je pak nutné citovat zdroj v podobě účetní závěrky daného podniku).

V rámci jednoho z finančních cílů (viz výše) podnik preferuje faktor přiměřené finanční stability z hlediska poměru mezi vlastními a cizími zdroji; to znamená, že při financování svých aktiv podnik kombinuje jak vlastní kapitál, tak cizí kapitál a to shodě s obvyklou situací v odvětví C-31 Výroba nábytku (MPO, 2014):

- mírně převažující část finančních zdrojů tvoří vlastní kapitál (zejména základní kapitál a dále předpokládaná tvorba zisku), navrhovaná koncepce dividendové politiky s kladným vlivem na růst podílu vlastního kapitálu je popsána v jiné části projektu,
- další část významných zdrojů financování (kromě standardních typů krátkodobých obchodních úvěrů a dalších závazků) tvoří zejména bankovní úvěry; při rozhodování o přijetí úvěrů podnik respektuje (kromě hlediska výše úroků) časové hledisko: krátkodobé úvěry jsou využívány zejména v procesu financování zásob a dlouhodobé úvěry jsou určeny výhradně k financování významných investičních aktivit.

4.2.2 Finanční řízení složek pracovního kapitálu

Metodická poznámka: Úkolem autorů projektu je v této části projektu stručně formulovat své názory na řešení problémů spojených s přístupy k finančnímu řízení vybraných prvků pracovního kapitálu – konkrétně se jedná o oblast zásob a obchodních pohledávek.

Vysvětlení: Obecně problematika řízení pracovního kapitálu, resp. čistého pracovního kapitálu zahrnuje poměrně rozsáhlou oblast řízení zásob, pohledávek, peněžních prostředků a krátkodobých závazků (včetně úvěrových). Pro účely projektu byly z uvedených složek

vybrány jen dvě nejvýznamnější, a to zásoby a obchodní pohledávky s tím, oblast závazků (zejména úvěrových) je řešena spíše v části věnované volbám financování podnikových aktivit.

Dále je nutné zdůraznit, že studenti by měli při řešení koncepce ekonomického pohledu na řízení zásob a obchodních pohledávek propojit aspekty věcné (uvedené v zásobovací a odbytové funkci) a finanční – z hlediska nástrojů řízení uvedených složek z pohledu ekonomického.

Hlavními objekty procesů řízení 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.

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 pravidelného čtvrtletního hodnocení ekonomické situace podniku.

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

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 zásob z finančního pohledu 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: $\text{typ zásob} * \text{příslušný počet dnů} / \text{tržby z prodeje příslušného typu zásob}$.

Systém řízení obchodních pohledávek:

Cílem řízení pohledávek je zajistit úhradu obchodních pohledávek ve lhůtě jejich splatnosti a minimalizace rizika jejich 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 z finančního hlediska 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: $\text{pohledávky za odběrateli} * \text{příslušný počet dnů} / \text{tržby z prodeje podnikových produktů}$.

4.2.3 Analýza investičních projektů

Metodická poznámka: Poměrně významnou částí studentského projektu představuje problematika ekonomické analýzy investičních projektů – v této části projektu by si měli studenti uvědomit a na příkladu zvoleného podniku aplikovat dvě základní problémové oblasti:

První problém: Investiční aktivity reálných podniků jsou velmi různorodé – mohou směřovat do pořízení nových investic typu provozní budovy, výrobního zařízení, dopravních prostředků (či jejich rekonstrukce, resp. modernizace) atd., ale také do vývoje a uvedení do prodeje nových produktů nebo tyto aktivity mohou mít podobu investic směřujících do oblasti řízení či informačních technologií.

Druhý problém: Pro každou z uvedených skupin investičních projektů by měl podnik zvolit odpovídající metodu hodnocení jejich ekonomické efektivity, ale rovněž by měli zvažovat

praktické problémy dostupnosti vstupních dat (bližší viz studijní text v kap. 5.2.3).

Analýza a hodnocení investičních projektů je nástrojem dosažení jednoho ze základních finančních cílů podniku – efektivního investování zdrojů do dlouhodobého a rovněž i do 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.

A. 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.
4. Výpočet finančních ukazatelů, komentář jejich vztahu ke strategickým cílům podniku a výsledný návrh.

Při hodnocení ekonomické efektivnosti 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.

B. Analýza nových produktů:

Metodická poznámka: V této části je uvedena reakce na příslušné části textu Odbytové funkce, ve kterých je v souvislosti s tvorbou obchodní strategie a formulací obchodních cílů uvedena problematika životního cyklu produktu.

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. 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.

C. Analýza investičních projektů s obtížně stanovitelnými příjmy:

Dále popsané postupy se týkají projektů, u kterých výnosy/příjmy 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).

4.2.4 Politika při rozdělování výsledku hospodaření

Metodická poznámka: V této části projektu by měli studenti formulovat základní návrh týkající se použití běžného výsledku hospodaření; uvedené návrhy mají zejména vztah k finanční strategii v její složce koncepce financování podnikových aktivit.

Ve vztahu k cílovým záměrům podniku – viz kapitoly Sestavení finanční strategie, Definování finančních cílů a Stanovení forem financování podnik přijímá spíše konzervativní dividendovou politiku, která je charakterizována (zejména v počátečních letech existence podniku) preferencí ponechání podstatné části vyprodukovaného čistého zisku ve vlastním kapitálu.

4.3 ŘÍZENÍ VNITŘNÍCH EKONOMICKÝCH VZTAHŮ

Vnitřní ekonomické vztahy se primárně týkají vztahů mezi vnitřními subjekty podniku, a to zejména v podobě vnitropodnikových středisek; jejich významnou součástí je rovněž manažerské pojetí řízení nákladů v operativním a strategickém smyslu.

***Metodická poznámka:** V této části projektu by studenti měli řešit velmi důležitou oblast, a to přístupy k řízení nákladů z vnitropodnikového hlediska. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně rozsáhlou oblast, byla tato problematika pro potřeby projektu zúžena na volbu přístupů ke klasifikaci nákladů, k určení nositelů nákladů a k návrhu způsobů alokace nákladů (Král, 2002, resp. Hradecký, 2008); problematika sestavení vnitropodnikových rozpočtů je zpravidla obsažena v kapitole Finanční plánování a kontrola.*

4.3.1 Operativní řízení nákladů

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 produktů a hmotné zainteresovanosti pracovníků.

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

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

A. Klasifikace a identifikace nákladů a jejich nositelů:

Podnik používá pro účely klasifikace nákladů jednak standardní druhovému 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.

B. Postupy alokace nákladů na organizační útvary a produkty:

Alokací 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).

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.
- Metoda přírážková: metoda se používá u nepřímé výrobní režie, zásobovací režie, odbytové a správní režie; metodika výpočtu je uvedena v organizační směrnici pro tvorbu kalkulací.

C. Kalkulační systém:

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.

Tab. č. 5.3: Standardní kalkulační vzorec obsahuje tyto položky:

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

Pro kalkulaci návrhu ceny produktu (pro cenová rozhodování) podnik používá retrográdní kalkulační vzorec (blíže viz Odbytová funkce, kap. Procesy v rámci cenové politiky):

Tab. č. 5.4: Retrográdní kalkulační vzorec:

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

Zvláštním případem kalkulace jsou kalkulace cílových nákladů, které se sestavují v případě návrhu na zavedení nového produktu (viz kap. Strategické řízení nákladů a zisku).

D. Sestavování a kontrola rozpočtů vnitropodnikových útvarů:

Postupy sestavování rozpočtů vnitropodnikových rozpočtů jsou uvedeny v úvodní části 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 a vyčíslení odchylek; výkazy středisek sestavuje oddělení manažerského účetnictví.

4.3.2 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:
 - identifikací zlepšení, která snižují náklady a neomezují funkčnost,
 - eliminací 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 strategie a kalkulace obsahuje:
 - odhad délky životního cyklu výrobku,
 - odhad objemu prodeje za celý životní cyklus,
 - očekávaný vývoj ceny,
 - odhad celkových nákladů spojených s výrobkem.

Proces ekonomické analýzy neúspěšného produktu: Jedná se o řešení ekonomického pohledu na situaci, kdy je na základě analýzy portfolia (blíže viz Odbytová funkce/Nástroje odbytové politiky) identifikován určitý produkt jako tržně neúspěšný se záměrem jeho stažení z trhu. Přehled základních kroků:

1. Identifikace tržně neúspěšného produktu v rámci analýzy portfolia s návrhem provedení ekonomické analýzy stažení z výroby a trhu.
2. Sestavení kalkulace úplných nákladů na jednicových a režijních nákladů jako podkladu pro definitivní rozhodnutí o stažení produktu z výroby nebo o možnosti případného snížení vlastních nákladů, resp. modernizace produktu.
3. Na základě rozhodnutí uvedeného bodu následuje:
 - buď nákladová či jiná revitalizace produktu s využitím (z ekonomického pohledu) metod uvedených výše – postupy při ekonomické analýze nového produktu,
 - nebo kalkulace nákladů na stažení produktu z trhu včetně dopadů na celkové hospodaření podniku.

4.4 KONCEPCE PODNIKOVÉHO ÚČETNICTVÍ

Podnikové účetnictví je v podniku chápán jako **informační systém**, zobrazující informace o hodnotových vztazích v rámci podniku. Pro účely zpracování projektu (podle standardní metodiky) jsou předmětem řešení dvě základní oblasti týkající se koncepčních návrhů:

- koncepce finančního účetnictví směřující do oblasti finančního výkaznictví a podpory finančního řízení podniku,
- koncepce manažerského, přesněji řečeno vnitropodnikového účetnictví.

4.4.1 Koncepce finančního účetnictví

Metodická poznámka: Vzhledem k poměrně velmi rozsáhlé problematice finančního účetnictví byla pro účely zpracování projektu řízení podniku zvolena koncepce, u které je úkolem studentů řešit v projektu jen nejpodstatnější parametry, tzn. určení účetní soustavy a rozsah vedení účetnictví a dále stanovení pravidel struktury, auditu a zveřejnění účetní závěrky, resp. výroční zprávy.

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

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

Podnik dále v rámci závěrkových operací sestavuje výroční zprávu. 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.

4.4.2 Koncepce manažerského/vnitropodnikového účetnictví

Metodická poznámka: Obdobně jako u finančního účetnictví je i manažerského účetnictví nutné zohlednit (pro účely zpracování projektu) rozsáhlost dané problematiky; studenti by proto v této části projektu měli řešit problém ekonomické struktury podniku (téma je významné zejména pro aplikaci ekonomických nástrojů řízení podnikových útvarů) – blíže viz Král (2002), resp. Hradecký (2008).

A. Tvorba ekonomické struktury podniku:

Definování ekonomické struktury podnik používá jako základní nástroj použití hodnotových nástrojů řízení. Východiskem tvorby ekonomické struktury je návrh útvarové struktury obsahující jednak přehled dílčích organizačních útvarů a dále i řídicí vztahy mezi těmito útvary. Cílem návrhu ekonomické struktury je přiřadit každému článku útvarové struktury (nebo jejich seskupení) odpovídající ekonomickou charakteristiku.

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

1. Nákladové středisko: je základním útvarem, 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. Ziskové středisko: je útvarem, které odpovídá (z hlediska ekonomického řízení) jak za náklady a výnosy, tak i za zisk. Postavení ziskového střediska mají divize.

Z uvedeného přehledu ekonomické struktury je zřejmé, že podnik nepoužívá koncepci vyšších článků ekonomické struktury, jako středisko rentabilní, investiční či výdajové.

B. Koncepce rozpočtového a kalkulačního systému:

Návrh koncepce rozpočtového systému (v rámci celkového systému finančního plánování) je řešen v samostatné kapitole 5.1.4 Sestavení taktických a operativních plánů..

Návrh koncepce kalkulačního systému je uveden v kapitole 5.3.1.3 Kalkulační systém.

C. Techniky vnitropodnikového účetnictví:

Vedle finančního účetnictví vede podnik dvouokruhové vnitropodnikové účetnictví s použitím účtových tříd 8 a 9 podle pravidel uvedených v Českém účetním standardu č. 001 (pro podnikatele).

Vhledem ke složitosti produkčního procesu, velikosti podniku a zvoleným postupům alokace nákladů podnik používá kompletní soustavu dvouokruhového účetnictví. Soustavu zde používaných účtů a metodické postupy při rozvrhování vnitropodnikových nákladů a výnosů stanovuje příslušná část účetní dokumentace.

4.5 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ EKONOMICKÉ FUNKCE

Nositeli finančně-ekonomických procesů jsou zejména pracovníci **finančního úseku**, jehož řízením je pověřen finanční ředitel; do uvedeného útvaru patří následující dílčí oddělení:

- oddělení finančního účetnictví,
- oddělení manažerského účetnictví,
- oddělení controllingu.

Nicméně na realizaci procesů spadajících do ekonomické funkce se (zejména z praktických důvodů) podílí celá řada dalších útvarů, resp. pracovníků nebo vrcholových orgánů společnosti v různé míře účasti, která spadá do významné oblasti řízení z hlediska centralizace, resp. decentralizace kompetencí v rámci organizační struktury. Bližší informace o organizačním zajištění hlavních finančně-ekonomických procesů jsou uvedeny v následujícím textu:

V oblasti **finančního plánování a kontroly** je organizačního začlenění jednotlivých procesů do založeno na následujících východiscích: a) oblast finanční strategie a sestavování, resp. kontrola strategických finančních plánů podléhá výrazné centralizaci, a to zejména vzhledem ke skutečnosti, že dané procesy probíhají v rámci procesů tvorby celkové podnikové strategie a tvorby celkového podnikového plánu; významnou věcnou a koordinující roli zde plní specializovaný štábní útvar v podobě oddělení strategie; b) naopak taktické/operativní oblasti (určení operativních finančních cílů, sestavování dílčích operativních rozpočtů atd.) je decentralizována do oddělení controllingu se schvalovací kompetencí finančního ředitele.

Stanovení finanční strategie a formulace finančních cílů: jedná se o oblast zahrnující zejména strategický pohled na finanční cíle podniku, u které je volena výrazná centralizace na úrovni vrcholového vedení. Důležitou roli zde má (z hlediska návrhového) finanční ředitel, útvar strategie, controller apod., ale rozhodovací pravomoci má vrcholové vedení (ředitel společnosti, valná hromada).

Sestavení strategického finančního plánu: metodickým garantem celého procesu sestavení strategického finančního plánu je oddělení strategie; v jednotlivých fázích s tímto oddělením

spolupracují útvary obchodní, technický, finanční, personální a oddělení jednotlivých divizí. Důležitou roli zde má (z hlediska návrhového) finanční ředitel a oddělení controllingu; rozhodovací pravomoci směřují k vrcholovému vedení (ředitel společnosti, valná hromada). Implementaci dopadů strategického finančního plánu zajišťují ve své pravomoci příslušní vedoucí pracovníci.

Sestavení taktických/operativních finančních plánů (rozpočtů): garantem celého procesu sestavení taktického a operativního finančního plánu je oddělení controllingu ve spolupráci s oddělením strategie, oddělením manažerského účetnictví, vedoucími útvary a řediteli divizí. Implementaci dopadů ročního finančního plánu a dílčích rozpočtů zajišťují ve své pravomoci příslušní vedoucí pracovníci.

Z výše uvedených informací o věcném obsahu **dílčích finančně-ekonomických vztahů** je zřejmé, že se jedná o velmi různorodé typy procesů, u kterých je nutné z jejich organizačního začlenění do organizační struktury postupovat poměrně diferencovat. Hlavní typy organizačních námětů lze formulovat takto:

Stanovení forem financování: jedná se o oblast zahrnující zejména strategický pohled na finanční stabilitu podniku, u které je volena výrazná centralizace na úrovni vrcholového vedení. Důležitou roli zde má (z hlediska návrhového) finanční manažer, oddělení strategie, controller apod., ale rozhodovací pravomoci směřují k vrcholovému vedení (ředitel společnosti, valná hromada).

Řízení složek pracovního kapitálu: jak bylo uvedeno výše, v projektu je řešena problematika řízení zásob a obchodních pohledávek a je tedy zřejmé, že na finančním řízení těchto dvou složek pracovního kapitálu se kromě finančního útvaru podílí i další odborné útvary (útvary zásobování/logistiky v případě zásob, resp. výrobní útvary a v případě obchodních pohledávek zejména útvary odbytu, resp. některé další útvary pokud jde o pohledávky z titulu nevyúčtovaných poskytnutých záloh).

Z hlediska centralizace vs. decentralizace u uvedených složek pracovního kapitálu byla zvolena následující koncepce:

- na formulaci strategických problémů (u zásob např. koncepce výrobní politiky nebo strategie nákupu a u obchodních pohledávek např. strategie prodeje) se z návrhového hlediska účastní manažeři výroby a zásobování/logistiky, z hlediska finančního pak finanční manažer; výsledné strategie schvaluje valná hromada,
- finanční stránku operativního řízení zásob a obchodních pohledávek je decentralizována na úsek obchodu ve spolupráci s finančním útvarem.

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.

Analýzy investičních projektů: východiskem pro organizační začlenění finančních analýz investičních projektů do útvarové soustavy podniku je hledisko odborné – metody ekonomické analýzy investic jsou poměrně komplikované a proto jsou začleněny do oddělení controllingu. Současně ale uvedené oddělení úzce spolupracuje s technickým útvarem a oddělením strategie.

O realizaci příslušného investičního projektu rozhoduje na základě předložených podkladů generální ředitel po projednání záměru s ředitelem příslušné divize, resp. jiného příslušného útvaru.

Rozdělování výsledku hospodaření: o rozdělování výsledku hospodaření rozhoduje valná hromada společnosti (zpravidla na základě účetní závěrky); návrhy pro jednání uvedeného orgánu sestavuje finanční manažer po projednání s oddělením strategie a ředitelem společnosti.

Rozhodování o formě rozdělení výsledku hospodaření je svěřeno nejvyššímu orgánu společnosti (valné hromadě); z finančního hlediska jde o proces výrazně ovlivňující finanční stabilitu a likviditu podniku – proto základní návrh o formách rozdělení disponibilního výsledku hospodaření podává finanční ředitel.

Tvorba ekonomické struktury podniku: vzhledem k určení koncepce ekonomické struktury jako nástroje vnitřního ekonomického řízení její návrh zpracovává oddělení controllingu ve spolupráci s oddělením strategie; návrh posuzuje finanční ředitel a definitivní rozhodnutí je svěřeno do působnosti ředitele společnosti.

Operativní řízení nákladů: úlohy v této oblasti (viz zejména volba základních pravidel pro evidenci nákladů z různých hledisek, volba kalkulačních vzorců, definování pravidel pro vnitřní ekonomické výkaznictví atd.) mají výrazně koncepční charakter. Z tohoto důvodu jsou centralizovány do finančního úseku; základní pravidla v uvedených oblastech jsou zakotveny v účetní dokumentaci, kterou navrhuje finanční ředitel a schvaluje ředitel společnosti.

Strategické řízení nákladů: řešení úloh v rámci strategického řízení nákladů je ze své podstaty výrazně centralizováno – základním důvodem je jejich strategický charakter, který je úzce napojen na procesy tvorby podnikové strategie a strategického finančního plánování. Proto zde platí organizační náměty uvedené v předchozí dílčí části projektu.

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:

Tab. č. 5.5: Rozdělení odpovědností

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
Ekonomické informace a analýzy	analýzy ekonomických informací, vnitropodnikový reporting	oddělení controllingu
Účetní metodika	metodika vedení účetnictví	oddělení finančního účetnictví

Vzhledem k výraznému stupni decentralizace účetních agend jsou závazná pravidla účetních metod, postupů a pravidel obsažena v účetní dokumentaci, jejíž obsah navrhuje oddělení finančního účetnictví, předkládá finanční ředitel a schvaluje (po projednání s ředitelem společnosti) představenstvo.

4.6 PŘEDPISY PRO OBLAST EKONOMICKÉ FUNKCE

A. Obecně závazné právní předpisy

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

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

Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (o obchodních korporacích).

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob.

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

B. Interní předpisy

Interní pravidla při řízení zásob, resp. obchodních pohledávek

Metodické pokyny pro vnitropodnikový reporting

Metodické pokyny pro hodnocení investičních projektů

Metodická dokumentace podnikového účetnictví (soubor organizačních směrnic a metodických pokynů)

Oběh dokladů včetně pravidel pro připojování podpisového záznamu

Směrnice, kterou se stanoví postupy sestavení a kontroly finančních plánů a rozpočtů

Směrnice pro operativní kalkulace a rozvrhování nákladů na organizační útvary

Směrnice upravující postupy při organizaci a předkládání vnitřních účetních informací (pro oblast manažerského účetnictví)

5 ZÁSBOVACÍ FUNKCE

Zásobovací funkce v podniku Nábytek, a.s. představuje komplex procesů zajišťujících materiálové zásobování především výrobní funkce – tedy zajištění jejích materiálových potřeb. Zásobovací funkce dále zajišťuje výběr a vyjednávání s dodavatelem zásob, jejich fyzický příjem, v podniku Nábytek a.s. také vstupní kontrolu kvality dodávaného materiálu. Dále zajišťuje skladování nejen materiálu ale v rámci procesu skladování i sklad hotových výrobků, zajišťuje evidenci, výdej do spotřeby a dopravu vstupů a výstupů podniku.

Obecným úkolem zásobovací funkce je zajištění výrobního a pomocného materiálu včas za současné minimalizace nákladů. Zásobovací funkce jsou tedy zajištění výrobního a pomocného materiálu včas a současně minimalizace nákladů.

Přehled dílčích procesů a funkcí:

1. Nákup materiálu, surovin a dalších vstupů
 - Plánování nákupu
2. Proces nákupu
 - Zjištění potřeby, vytvoření seznamu položek nákupu a jejich množství
 - Bližší specifikace položek nákupu a jejich rozčlenění
 - Výběr dodavatele
 - Uzavření smlouvy
 - Zhodnocení nákupu
 - Nákup médií – energetické vstupy
3. Skladování
 - Plánování skladových technologií
 - Skladování materiálu
 - Skladování meziproductů
 - Skladování hotových výrobků
 - Interní manipulace
 - Předávka surovin a materiálu do výroby
4. Doprava
 - Doprava vstupů do podniku
 - Doprava hotových výrobků zákazníkům

5.1 NÁKUP MATERIÁLU, SUROVIN A DALŠÍCH VSTUPŮ

Jedním z primárních procesů funkce zásobování je nákup, tento proces je v gesci oddělení nákupu. Hlavním úkolem oddělení nákupu je zajišťování materiálových vstupů v dané kvalitě, množství, v daném termínu pro danou lokalitu (Lukoszová, 2004, s. 27). Nákup je v podniku rozčleněn na centralizované a decentralizované nákupy. Centralizované nákupy probíhají v součinnosti s výrobním úsekem a úsekem ekonomickým.

Na základě strategického plánu jsou pak zajišťovány dlouhodobé materiálové vstupy - především druhy dřeva, které je ve své podstatě neměnným vstupem do výroby. Decentralizovaně jsou nákupy řešeny především pro drobný režijní materiál. Odpovědnost

za nákupy drobného režijního materiálu přebírají vedoucí jednotlivých úseků, případně pak jejich podřízení na úrovni oddělení. Za režijní materiál lze v tomto případě chápat například psací potřeby, papíry, tonery do tiskáren apod. Nákupy provozních látek jsou také decentralizovány a jsou řízeny a prováděny především prostřednictvím nákupčího z technického úseku podniku. V podniku existují tři úrovně plánování. Jedná se o strategické plánování v oblasti zásobování (3 roky) a toto je zapracováno ve vrcholovém strategickém dokumentu (zde podnik Nábytek, a.s. řadí především charakter skladů a jejich celkovou koncepci). Dále se jedná o taktické plánování (sem spadá například plánování dodavatelů a jejich výběr) a o operativní plánování, které zahrnuje v podniku Nábytek, a.s. zajištění konkrétní dodávky, výdej materiálu, inventarizaci a přejímku do výroby nebo plánování konkrétního objednávkového množství.

5.1.1 Plánování nákupu

5.1.1.1 Strategická úroveň

Strategický plán je sestavován na 3 roky a vychází z celopodnikové strategie a z celkové výrobní koncepce podniku. Jeho obsahem je mimo jiné (Jurová, 2009, s. 55):

- rozhodnutí o materiálech (surovinách) potřebných pro výroby,
- dlouhodobý průzkum a prognózování materiálových potřeb a zdrojů, podmínky získání materiálu a potřeb,
- prognózování vztahu s dodavateli a stanovení klíčových dodavatelů,
- strategické řízení zásob, jejich rozsahu, struktury a rozmístění.

Tento plán je sestavován vedoucím úseku nákupu a je po konzultaci s výrobním a ekonomickým ředitelem předán ke schválení generálnímu řediteli. Z hlediska druhů zásob je na strategické úrovni plánován nákup surovin charakteristiky A ABC analýzy. Tedy klíčových hodnotových vstupů do výroby.

5.1.1.2 Taktická úroveň

Na strategický plán navazuje a dále jej rozpracovává taktický plán nákupu, který je tvořen na jeden rok. Na této úrovni podnik Nábytek, a.s. řeší především plánování a výběr dodavatelů podniku. Tento plán schvaluje vždy na začátku kalendářního roku ředitel zásobovacího úseku. Na taktické úrovni jsou také plánovány dodací lhůty a dodací množství. Tyto položky jsou nezbytné pro udržení ekonomicky a technicky udržitelného stavu zásob. Podnik ve své strategii – konkrétně v koncepci skladování zvolil metodu signální hladiny a proměnlivých dodacích množství. Toto nastavení koresponduje tím, že odbyt nábytku v rámci roční periodicity osciluje a je částečně provázán s výstavbou a dokončováním nových obydlí a stěhování.

Plánování dodacích lhůt je tedy dáno především systémem sledování zásob a vzhledem k ukotvení v podnikové strategii je neměnné. K optimalizaci zásob je využíváno metody ABC/XYZ.

5.1.1.3 Operativní úroveň

Operativní plán nákupu je tvořen na jeden měsíc a je odrazen skladovaného množství zásob. Do operativního plánování patří především řešení konkrétních objednávek a odvolávek na rámcové smlouvy o dodávkách, uzavírání jednorázových kupních smluv s dodavateli, sledování vyřizování objednávek nebo kontrolu a hodnocení dodávek. Tyto objednávky jsou zabezpečovány pracovníkem oddělení nákupu.

5.2 PROCES NÁKUPU

Nákup se v podniku člení na nový nákupní případ, pozměněný nákupní případ nebo na opakovaný případ. Podle tohoto rozčlenění je pak dále postupováno při procesu nákupu.

Nový nákupní případ

Díky informačnímu systému může kterýkoliv zaměstnanec dát podnět k nákupu materiálu, zboží nebo služeb, které ještě nakupovány nebyly. Před samotným zahájením nákupního procesu je posouzen požadavek nadřazeným útvaru, ze kterého tento požadavek přišel a je dále agregován. Tato agregace probíhá jednou za měsíc. V případě, že částka nákupu nepřesáhne 75 000 Kč za jednorázový nákup nebo 150 000 Kč za rok, je příslušný požadavek předán referentovi nákupu a je zahájen standardní proces nákupu obsahující všech 5 standardizovaných bodů procesu. V případě přesáhnutí daných limitů je požadavek předán ke schválení generálnímu řediteli a zapracován do ročního taktického plánu nákupu, případně pak, do strategického plánu nákupu. V případě, že návrhu není vyhověno, je tento požadavek stále archivován v informačním systému včetně jeho zdůvodnění.

Pozměněný nákupní případ

Pozměněný nákupní případ je speciálním případem, kdy dojde k porušení povinností dodavatele, například není schopen dodat požadované množství v požadované kvalitě nebo dochází k výkyvům v těchto ukazatelích. U pozměněného nákupního případu jsou vynechány body 1 a 2 standardizovaného procesu nákupu. Potřeba v podniku přetrvává a je známa specifikace položek nákupu a rozčlenění. V tomto případě je pouze vybrán dodavatel na základě předchozích průzkumů. V případě, že se jedná o materiálovou položku A (v rámci členění ABC), pak je v podniku s tímto dodavatelem obvykle zřízena rámcová smlouva. Pokud taková není, je pověřen referent nákupu ve spolupráci s pracovníky správního úseku k vytvoření takové smlouvy. V případě položek B a C je uzavřena jednorázová smlouva o dodávce. Veškeré nákupy v této kategorii schvaluje, vzhledem k řízení vztahů s dodavateli, ředitel zásobovacího úseku.

Opakovaný případ

Opakovaný případ je nejjednodušším případem. Na základě odvolávky na rámcovou smlouvu uzavřenou mezi dodavatelem a podnikem Nábytek, a.s. dodavatel plní objednávku. Tyto objednávky jsou zadávány referentem nákupu do informačního systému buďto manuálně nebo prostřednictvím EDI (Electronic data interchange) s dodavatelem. Systému EDI je možno využít v případě, že jsou zásoby v podniku řízeny prostřednictvím signálních zásob. V případě manuálního zadávání je kontrolována suma objednávek v ročním období, a pokud přesáhne tato hranice rozsah minulo-ročních objednávek, nebo je v systému evidována nedostatečná kapacita, vyzve informační systém k potvrzení objednávky ředitele úseku zásobování.

Proces nákupu zahrnuje několik základních fází:

1. Zjištění potřeby, vytvoření seznamu položek nákupu a jejich množství
2. Bližší specifikace položek nákupu a jejich rozčlenění
3. Výběr dodavatele
4. Uzavření smlouvy
5. Zhodnocení nákupu

5.2.1 Zjištění potřeby, vytvoření seznamu položek nákupu a jejich množství

Prvním krokem v procesu nákupu je samotné zjištění potřeby, vytvoření položek nákupu a jejich množství. Informační systém podniku umožňuje každému zaměstnanci vznést požadavek. Tento požadavek může být buďto standardizovaný a jedná se o položku, která již je zanesena v systému a zaměstnanec tedy vybere z položkového seznamu nebo se jedná o nový požadavek, vedoucí k novému nákupnímu případu. Požadavky na nákup se netýkají drobného režijního materiálu, kde je nákupní funkce decentralizována mezi jednotlivé úseky podniku. Měsíčně je na nákup drobného režijního materiálu každému oddělení přiřazena na jednoho pracovníka částka 1000 Kč a tyto nákupy schvaluje jen vedoucí oddělení. Částka se kumuluje v rámci jednoho roku a na konci roku je tato částka anulována. V případě, že je třeba pořídit investičně náročnější technologické zařízení, například síťovou tiskárnu, je předán tento požadavek nákupnímu oddělení a zároveň technickému oddělení, které má ve správě ICT. Na základě informací od technického úseku pak je zpracována objednávka v režimu nového nákupního případu. V případě nákupu pro výrobu, tedy centralizovaných položek je nejdříve zadán požadavek do informačního systému a je zjišťována dostupnost položek na skladě. V případě nedostupnosti je pokračováno dále v nákupním procesu.

5.2.2 Bližší specifikace položek nákupu a jejich rozčlenění

Pokud není požadovaná položka obsažena v informačním systému v seznamu nakupovaných zanesena, je nezbytné tuto položku nejdříve specifikovat blíže. Pro položku je přiřazeno dočasné číslo a zadavatel je vyzván k doplnění požadovaných vlastností výrobků. Takto vyplněný požadavek na specifikaci je pak odeslán prostřednictvím informačního systému do oddělení nákupu. V případě, že se jedná o drobný materiál nebo majetek do 10 000 Kč, je zpracován průzkum trhu a jsou navrženy varianty, které splňují požadované vlastnosti. O zavedení do stálého seznamu nakupovaných vstupů rozhoduje obchodní ředitel. V případě, že se jedná o položku převyšující 10 000 Kč, je předána tato položka nejdříve ke schválení obchodnímu řediteli a ten poté rozhoduje, po konzultaci s ředitelem útvaru, ze kterého podnět přišel o zadání průzkumu trhu pro danou položku.

5.2.3 Výběr dodavatele

Výběr dodavatele v podniku Nábytek, a.s. je v gesci oddělení nákupu. Toto oddělení provádí průzkum dodavatelského trhu na základě požadavků obchodního ředitele, u kterého se agregují požadavky na nákup a pořízení z celého podniku. Pro výběr vhodného dodavatele je zaveden tzv. skóringový vážený bodový systém. U dodavatelů se hodnotí sledované ukazatele podle bodové škály 1-5. 5 bodů je nejlépe vyhovující, 1 bod je hodnoceno jako nedostatečný.

Kritérium	Bodová váha
Kvalita	5
Cena	4
Spolehlivost dodávky	4
Flexibilita dodávky	3
Rychlost a včasnost dodávky	3
Doplňkové služby	2
Pověst dodavatele	2
Společenská odpovědnost dodavatele	1

Dodavatelé musí být schopni zajistiti dodávku až do podniku. Pokud tuto podmínku nesplňují, jsou vyřazeni. Dodávky prostřednictvím vlastního vozového parku nejsou možné z důvodu

specifik požadovaných dodávek. Dodavatelé, kteří splnili všechna kritéria na minimálně 2 body jsou zařazeni do tzv. kategorie A. Dodavatelé, kteří ve skóringovém modelu nedosáhli u některého z ukazatelů alespoň 2 bodů jsou zařazeni do kategorie B a jsou o tomto výsledku informováni a jsou vyzváni k nápravě těchto nedostatků. V případě, že tyto nedostatky napraví, jsou zařazeni do kategorie A. Dodavatelé, kteří nedosáhnou u prvních tří ukazatelů alespoň dvou bodů, jsou ze seznamu dodavatelů vyřazeni a další vyjednávání je vedeno až v dalších kolech doplňování dodavatelů.

5.2.4 Uzavření smlouvy

Obecně je uzavírání smluv a jednání za podnik na venek svěřeno do rukou jednatelů společnosti. V případě podniku Nábytek, a.s. a konkrétně zásobovací funkce, jsou podpisová práva delegována na obchodního ředitele. Podnik obvykle uzavírá rámcové dohody s dodavateli, kterých není na českém trhu velké množství. Obecně má podnik uzavřenu rámcovou smlouvu na odběr hlavního materiálu – dřeva a preferuje jen menší množství dodavatelů, především s ohledem na cenové výhody při množstevních slevách a stálých a stabilních odběrech materiálu. V oboru existují dodavatelé, kteří poskytují komplexní dodávky pro dřevařské podniky. Podnik nicméně kvůli diverzifikaci rizika uzavírá na každý hlavní druh zásob oddělenou rámcovou smlouvu. Rámcové smlouvy jsou uzavírány na dobu neurčitou s půlroční výpovědní lhůtou.

Smlouvy, které upravují nákup strojního a technického vybavení jsou podepisovány podle výše zakázky buďto obchodním ředitelem (zakázka do 250 000 Kč) nebo generálním ředitelem (zakázka nad 250 000 Kč).

5.2.5 Zhodnocení nákupu

Hodnocení nákupu probíhá po každém plnění objednávky nezávisle na typu nákupu. Toto hodnocení je prováděno především podle ukazatelů sloužících pro výběr a hodnocení dodavatelů. Přejímku na sklad provádějí vždy pracovníci daného skladu a jsou zaškoleni na provádění kontroly dodávaného materiálu. Kritéria pro charakteristiku dodávky jsou především úplnost dodávky a stav dodávky – tedy kontrola viditelných poškození. Při převzetí dodávky jsou příslušným skladníkem vyplněny údaje dodávky a z terminálu informačního systému vytištěn protokol o převzetí, který je spolu s dodávkovým listem v kopii předán dodavateli.

V případě nesrovnalostí je zahájeno reklamační řízení, za které zodpovídá pověřený zaměstnanec skladu. Ten zadá do informačního systému informace, která z dodávek od kterého dodavatele a jak porušila smluvní podmínky. Tato informace je telefonicky předána pracovníkovi oddělení „logistiky“, který je zodpovědný za další postup při řešení reklamace u dodavatele.

Při opakovaném porušení smluvních podmínek je s dodavatelem zahájeno řízení, kdy je informován obchodní ředitel podniku a zahajuje jednání s daným dodavatelem. V případě,

že dodavatel není schopen dále plnit požadavky, vybírá ze seznamu dalších dodavatelů. Pokud nejsou dostupní alternativní dodavatelé, je zahájen výběr dodavatele.

V případě standardního plnění dodávek je vždy na konci kalendářního roku vytvořena dárková kazeta a tato zaslána dodavatelům k udržení a případnému zlepšování obchodních vztahů.

Přejímku strojních zařízení a technologických celků pak v podniku zajišťuje mistr výroby a pracovník technického oddělení a to ve všech případech.

5.2.6 Nákup médií – energetické vstupy

Energetické vstupy jsou důležitou a specifickou součástí nákupu. Jedná se především o zajištění dodávek elektrické energie, plynu a vody. Všechny dodávky jsou zajištěny dlouhodobými smlouvami. Tyto smlouvy podléhají roční revizi výhodnosti cen a podmínek a tímto úkolem je pověřen zaměstnanec oddělení nákupu. Vzhledem k tomu, že dřevařská výroba nepotřebuje k udržení kvality výrobků při jejich skladování nepřerušitelný zdroj energie, nemá podnik Nábytek, a.s. nouzový zdroj elektrické energie.

5.3 SKLADOVÁNÍ

Skladování je v rámci zásobovací funkce druhým nejvýznamnějším procesem. Skladování a jeho plánování spadá do strategické koncepce podniku a rozhodování o formách skladování je tvořeno na základě rozhodnutí užšího vedení podniku. Zde se obvykle kombinují informace od výrobního ředitele, ředitele zásobovacího úseku a také ředitele ekonomického úseku. Stavby skladových zásob jsou předávány jak prostřednictvím informačního systému tak prostřednictvím ročních inventur oddělení manažerského a finančního účetnictví.

5.3.1 Plánování skladových technologií

Plánování skladových technologií a vlastnictví skladů spadá pod strategickou úroveň řízení. Jedná se zejména o charakter skladů a zabezpečení na úrovni stavby budov a hal a technického vybavení skladování. Skladování je v podniku Nábytek, a.s. uskutečňováno prostřednictvím dvou vlastních skladových budov členěných na pět logických skladů. U všech skladů se využívá systému FIFO.

Skladové budovy jsou označeny arabskými čísly 1 a 2. Budova skladu číslo 1 je skladem dřeva a předvýrobní přípravnou dřevěných komponentů (provádí se zde sušení a vlhčení), a je vzhledem k logistice zásobování vyčleněn mimo budovy divize A a B.

Z hlediska skladovacích technologií se jedná o:

Budova č. 2 je členěna do 4 logických skladů (v řazení dle objemu skladu):

Sklad komponentů divize A (zde se jedná především o skleněné výplně a zrcadla, úchytky, kotvící materiál a další kovové komponenty). U tohoto skladu se využívá příhradového regálu pro skleněné výplně a zásuvkový regál pro další spojovací materiál. Ve skladu je také umístěna váha pro kontrolu a řízení skladových zásob.

Sklad polotovarů – koster k předávce mezi divizemi A do divize B Sklad komponentů divize B (objemově tento sklad není největším, protože se podnik snaží trvale o snížení stavu rozpracované výroby) – sklad polotovarů přecházejících mezi divizemi je založen na principu volného ložení koster, které jsou obaleny ochrannou fólií.

Sklad komponentů divize B (zde se jedná především o objemný pěnový materiál a zásobníky látek a kůží) – v tomto skladu se využívá volně loženého materiálu, kdy materiál je kladen na sebe do výše 1,7 metru tak, aby nebyly poškozeny spodní dílce. FIFO je pak chápáno jako využití nejdříve přivezené dodávky.

Sklad hotových výrobků (tento sklad je objemově největší). Jako skladová technologie je použito příhradové regálové skladování, kdy jsou komponenty pro kompletaci nábytku určeného pro prodej řazeny podle čárových kódů. Hotové výrobky jsou zde uskladněny zabaleny v ochranné fólii tak, jak jsou předány z výroby.

5.3.2 Skladování materiálu

První budovou je sklad č. 1 dřevěného materiálu. Tento sklad je vyčleněn z důvodu objemu skladovaných produktů a také z důvodu specifik skladování dřeva. Ve skladu č. 1 je nezbytné udržovat konstantní podmínky, dřevo nesmí být příliš vlhké a ani nesmí být příliš vysušené. Ve skladu je proto umístěna i první fáze výrobního procesu a to je sušárna dřeva. Jedná se tedy o smíšený sklad – standardní a výrobní. Druhý sklad č. 2 materiálu se nachází mezi výrobními divize A a B. Tento sklad zahrnuje:

- Hlavní materiál (suroviny) pro divizi B – výroba čalouněného nábytku – především polyuretanové a molitanové pěny, krycí látky, kůže a koženky
- Pomocný materiál pro divizi A i B – vruty, hřebíky, nastřelovací skoby, barvy, laky a mořidla.

5.3.3 Skladování meziproduktů

V budov skladu č. 2 se nachází také sklad meziproduktů. Tyto produkty jsou po zaschnutí povrchové úpravy předány na sklad a tato předávka je zaznamenána pracovníkem výroby do informačního systému podniku. Pracovník divize B si pak vyzvedává po načtení kódu polotovar, přebírá ho od výroby divize B a daný polotovar dále opracovává až na finální produkt, který po dokončení výrobního procesu zabalí do fólie a po zadání do informačního systému předá do skladové budovy č. 2.

5.3.4 Skladování hotových výrobků

Ve skladu č. 2 se tak nachází hotové výrobky obou divizí, jak výrobky divize A tak i B. Toto členění je účelné z hlediska vyřizování a především vyskladňování a expedice objednávek a sledování zásob hotových výrobků. Jednotlivé výrobky jsou při předávání do skladu hotových výrobků označeny čárovým kódem a tento je zanesen do informačního systému podniku. Jednotlivé díly jsou uloženy v policích a jsou označeny čárovým kódem, kódem barvy produktu a pro snadnější vyhledání jsou také označeny polohou – tedy číslo regálu, police a výškové úrovně.

5.3.5 Interní manipulace

Interní manipulace je prováděna přímo pracovníky skladu případně pak pracovníky jednotlivých divizí. Mechanizace ve formě ještěrek je využívána až ve fázi finálního dokončování a kompletování výrobků a to především v divizi B – čalouněný nábytek. V divizi A jsou jednotlivé dílce přepravovány zabalené v ochranném lepenkovém obalu k zabránění poškrábání hotových dílců. Předávka hotových výrobků na sklad probíhá tak, že jsou hotové výrobky dopraveny na tzv. předávkové místo, zde je prostřednictvím načtení kódu a zanesením do informačního systému předán hotový výrobek na sklad a pracovníci skladu jej zařadí na příslušné místo v rámci skladového regálového systému.

5.3.6 Předávka surovin a materiálu do výroby

Předávka surovin do výroby v podniku probíhá na dvou místech. Prvním je sklad dřeva. Tento materiál je vydáván na základě požadavku výroby. Požadavek je zadáván vždy dva dny předem do informačního systému podniku. Tento předstih je zaveden díky technologickému postupu, kdy je dřevo ve skladu buďto dosušováno nebo vlhčeno k hodnotám nutným ke správnému opracování.

Druhým místem je sklad doplňkového materiálu, polotovarů a hotových výrobků. Tento sklad je stavebně sdružen na jedné straně s výrobním prostorem divize A a na druhé s výrobním prostorem divize B.

Faktická předávka materiálu, případně pak pomocných a doplňkových komponent pro výrobky je prováděna, za použití elektronických čteček čárových kódů. Při přejímce dřevěných hranolů je připravený materiál označen pracovníkem skladu načten do zařízení a tím je započítán v systému jako připravený pro předávku do výroby. Tento materiál je pak pracovníkem výrobní divize A převzat a je přepraven paletovým vozíkem do první dílny, kde následuje standardizovaný výrobní postup.

Doplňkový materiál a komponenty pro divizi dřevěný nábytek si dělníci sami vyzvedávají v místě k tomu určeném. Sleduje se především počet nákladnějších konstrukčních prvků, jako jsou skleněné tabule, zrcadla anebo nohy nábytku. Pomocný materiál jako jsou vruty není sledován, v zásobníku je sledována jen jejich celková hmotnost určující přibližný počet.

Barvy a laky jsou vzhledem k jejich specifikům a nebezpečnosti skladovány zvlášť a je to jediný z příručních skladů, které se v podniku nacházejí.

Divize B zpracovává čalouněný nábytek. Zde je ve skladovém prostoru dbáno především na čistotu, protože znečištění povrchu může znehodnotit celý výrobek. Tento důraz je také důvodem, proč je v místnosti, která slouží k předávce polotovarů stále udržován mírný přetlak tak, aby nedošlo k přesunu pilin a jemného prachu mezi výrobními divizí A a B.

Ve skladu se pak předávají normované kusy pěny v rozměrech, které je již předem objednan u dodavatele. Tyto kusy jsou pak následně řezány do požadovaných rozměrů. Výplně pro čalouněný nábytek jsou sice lehké, nicméně výrazně objemné. Tyto výplňové materiály se na sebe ve skladu volně loží do výše maximálně 1,7 metru. Potahové látky – textilie a koženka - jsou skladovány ve válcích, které jsou připevněny na výměnném rotačním zásobníku. Kůže jsou pak skladovány zvlášť vzhledem k jejich nárokům na skladování. Předávka materiálu probíhá tak, že zaměstnanec divize B přijde k rotačnímu zásobníku, zadá kód výrobku, který bude čalounit a rotační zásobník mu vydá potřebný počet metrů potahu. U kůží, které jsou z rubové strany označeny vypáleným kódem si zaměstnanec převezme požadovanou metráž a této metráž čtečkou kódů zaregistruje jako převzatou.

5.4 DOPRAVA

5.4.1 Doprava vstupů do podniku

Doprava vstupů od podniku je zajištěna dodavatelem konkrétního materiálu. Tato služba je započítána do celkových nákladů dodávky a není fakturována zvlášť. Tento postup podnik zvolil kvůli specifikům přepravy dřeva a jiných surovin. V kupní smlouvě, pokud není dodáváno prostřednictvím rámcové smlouvy, je vždy uvedeno, jakým způsobem je hrazeno pojištění. Podnik vyžaduje, aby bylo pojištění sjednáno dodavatelem.

5.4.2 Doprava hotových výrobků zákazníkům

Pro dopravu hotových výrobků k zákazníkům podnik využívá obou způsobů zajištění dopravy - vlastní flotilou lehkých nákladních automobilů a službami externích dopravců.

Externí dopravci jsou využíváni především u zakázek, kdy není zákazníky požadována montáž na místě. Jsou vybíráni podobně jako dodavatelé a je s nimi uzavírána dohoda o dodávkách služeb. V každém okamžiku je smluvně zajištěn jeden primární dopravce a jeden záložní. Hodnocení externích dopravců podnik získává nepřímo prostřednictvím dotazníků spokojeností zákazníků. Tyto dotazníky jsou dostupné jako formulář na stránkách podniku a zákazník se vyplněním stává účastníkem soutěže o drobné dárkové předměty.

Vlastní flotily užitkových automobilů je využíváno, pokud si zákazník připlatí za doplňkové služby, jako například montáž na místě. V automobilu je pak přítomen řidič a závozník. Oba

jsou vyškoleni v montáži podnikových produktů.

Doprava hotových výrobků zákazníkům je součástí procesu vyřízení objednávky. Doprava samotná je zahájena, jakmile je uzavřena objednávka a výrobky jsou nachytány na skladě a zakázka je ve skladu hotových výrobků zkompletována. O vyřízení objednávky je zákazník informován emailem a telefonicky s tím, že je dále telefonicky upřesněno, pokud již nebylo specifikováno v objednávce, kdy bude objednávka doručena.

5.5 ORGANIZACE ZÁSOBOVACÍ FUNKCE

Zásobovací funkci zastřešuje obchodní ředitel a fakticky ji vykonávají pracovníci přiřazení do útvaru logistiky, oddělení nákupu a dílčím způsobem i oddělení prodeje. Zásobovací funkce zajišťuje především nákup materiálových vstupů, skladování a dopravu. Na nákupní funkci se okrajově podílejí i pracovníci dalších útvarů a to při zajišťování nákupu drobného kancelářského materiálu. Zásobovací funkce je naplňována především následujícími odděleními:

- Oddělení nákupu (4 zaměstnanci)
- Útvar logistiky (20 zaměstnanců – především pracovníci skladů atd.)

5.6 PŘEDPISY PRO OBLAST ZÁSOBOVACÍ FUNKCE

A. Obecně závazné právní předpisy

Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce a související předpisy

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 13/1993 Sb., celní zákon

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech

Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech

Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

B. Interní předpisy

Směrnice zásobování

Strategický plán zásobování

Taktický plán zásobování

6 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.

Přehled dílčích funkcí a procesů:

13. Správa společnosti
 - Organizace vrcholových orgánů
 - Realizace práv akcionářů
 - Procesy zveřejňování informací
14. Organizace, plánování a kontrola
 - Tvorba podnikové strategie
 - Tvorba a aktualizace organizační struktury
15. Správní činnosti
 - Podniková dokumentace
 - Zajištění právní služby
 - Agenda BOZP, PO a agenda životního prostředí
 - Spisová služba.

Metodická poznámka: Při pohledu na výše uvedený přehled dílčích funkcí a procesů v rámci správní funkce je zřejmé, že problematika řízení a správy obchodní společnosti je – pro účely zpracování projektu – zúžena na vybraná témata směřující do oblasti definování hlavních parametrů správy společnosti (zde významnou část představuje volba modelu struktury vrcholových orgánů a s tím spojené procesy vztahu k akcionářům, resp. dalším subjektům), problematiky organizace, plánování a kontroly na úrovni vrcholových orgánů a managementu a řešení problematiky organizace obecných správních činností (tyto správní činnosti a procesy sice mají k textovým částem projektu spíše nepřímý vztah, ale jejich identifikace a organizační řešení je nezbytné pro tvorbu komplexního organizačního schématu).

6.1 SPRÁVA SPOLEČNOSTI

6.1.1 Organizace vrcholových orgánů společnosti

Metodická poznámka: Na organizaci vrcholových orgánů společnosti má zejména vliv volba právní formy podniku a některé další faktory komentované dále. Volba právní formy podniku v rámci řešeného projektu je zcela na vůli jeho autorů, nicméně obecně se studentům doporučuje volba mezi akciovou společností a společností s ručením omezeným (tzn. v rámci nejčastěji existujícími typy obchodních společností). Z tohoto hlediska je poměrně zajímavý vývoj u projektů realizovaných v akademickém roce 2014/2015 v porovnání s předchozími

roky: jestliže v letech 2012/2013 a 2013/2014 (a obdobně i ve starších ročnících studia) převažovala u projektů volba formy akciové společnosti (s.r.o. 43%, a.s. 57%), pak v aktuálním roce byla identifikována v podstatě opačná tendence: s.r.o. 67%, a.s. 33%¹. Uvedené tendence měly samozřejmě i vliv na strukturu vrcholových orgánů společnosti (rovněž i při zohlednění některých změn v rámci zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

Nicméně pro vzorový projekt Nábytek byla – spíše z tradičních důvodů – zvolena právní forma akciové společnosti s tím, že (opět z tradičních důvodů) byl zvolen dualistický systém.

Podnik má právní formu akciové společnosti a proto při volbě dualistického systému soustavu vrcholových orgánů tvoří:

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

Postavení, pravomoc a odpovědnost uvedených orgánů určuje zákon o obchodních korporacích a stanovy společnosti; přitom se ve společnosti uplatňuje dualistický systém a model, u kterého valná hromada jmenuje dozorčí radu a dozorčí rada jmenuje předsedu a členy představenstva. Členy představenstva jsou zpravidla členové vrcholového managementu společnosti.

6.1.2 Realizace práv akcionářů

Metodická poznámka: Z obecného hlediska disponují akcionáři/společníci obchodní společností určitými právy, definovanými obecně např. Zásadami OECD pro správu společností (aplikovaná spíše ve středních a zejména ve velkých podnicích aktivně zapojených do kapitálových trhů) nebo spíše (v podmínkách ČR) definovaných zejména zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích; jde zejména o práva týkající se správy obchodních podílů, práva na informace o změnách ve společnosti, práva spojená s efektivní účastí a hlasování na výročních valných hromadách, práva na informace o kapitálové struktuře a vlivech významných akcionářů/společníků a samozřejmě jde i o práva na informace o ekonomických výsledcích společnosti a o perspektivách v této oblasti.

Na problematiku realizace práv akcionářů, resp. společníků obchodních společností má vliv výše popsaná volba právní formy a tím i konstrukce vrcholových orgánů, ale zejména vlastnická struktura obchodních podílů a proto i dělba moci při řízení podniku (blíže viz kap. 9.1.1 Řešení mocenských vztahů v rámci vrcholových orgánů základního studijního textu).

¹ Je otázkou, zda se jedná o jednorázový jev nebo trvalejší tendenci. Možným vysvětlením by mohla být skutečnost, že autoři projektů v aktuálním roce celkem jednoznačně tendovali k volbě projektů s relativně malým počtem pracovníků (ve škále 100-149 pracovníků bylo 42,9%, ve škále 150-199 pracovníků 23,8% projektů). Naopak v předchozích letech (2012/2013, resp. 2013/2014) byly zjištěny údaje: škála 100-149 pracovníků: 22,2%, škála 150-199 pracovníků: 53,7% projektů.

Z tohoto pohledu je nezbytné, aby v úvodní části kap. autoři uvedli základní informace o vlastnické struktuře navrhované společnosti a o případných vlivech akcionářů/společníků na (zejména) strategické řízení podniku. S tím pak souvisí i uvedení základních informačních nástrojů řešení vztahu mezi vlastníky a společností.

V navazující části projektu byla zvolena poměrně standardní varianta charakterizovaná existencí jednoho (tzn. majoritního) vlastníka, přičemž se jedná o koncept podniku řízeného kombinovaně vlastníkem a managementem (bliže viz kap. 9.1.1 Řešení mocenských vztahů v rámci vrcholových orgánů základního studijního textu).

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.

6.1.3 Procesy zveřejňování informací

***Metodická poznámka:** Nezbytnou částí projektu je formulace návrhů na koncepci a realizaci „informační politiky“ podniku; nejde zde o problematiku aplikace informačních technologií (která je řešena v rámci Technické funkce), ale o uvedení procesů řešících otázku: Jaké typy informací a v jaké podobě bude management poskytovat o podniku, jeho výsledcích a perspektivách vnějším subjektům². Poskytování některých informací je v současné době povinné (např. zveřejnění účetní závěrky a výroční zprávy, informování zaměstnanců) nebo nepovinné – související zejména se vztahy k obchodním partnerům či zaměstnancům).*

V dále uvedeném textu podnik zvolil určitou „střední“ variantu, u které jednak respektuje zákonné povinnosti, ale současně vyjadřuje snahu o komunikaci k vybraným externím subjektům.

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

² Předmětem řešení v této oblasti nejsou speciální informační vztahy podniku ke státním orgánům (zejména oblast daní) a institucím působících v oblasti pracovního trhu, sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění – tyto informační vztahy jsou řešeny buď v rámci Ekonomické funkce nebo Personální funkce.

Podnikové internetové stránky: jedná se o médium určené pro informace především pro obchodní partnery (zejména zákazníky), pracovníky a částečně i pro obecnou veřejnost; vzhledem k důvěrnému charakteru některých zveřejňovaných informací je těmto údajům přístup vázán na zadání autorizačních údajů. Na podnikových internetových stránkách jsou zveřejňovány zejména tyto typy informací:

- zveřejnění údajů uváděných na obchodních listinách: jedná se údaje o jméně podniku, jeho sídla, údaje o zápisu do veřejného rejstříku a identifikačního čísla,
- 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, resp. pracovníky.

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.

Statutární údaje, výroční zprávy a účetní závěrky: jedná se o standardní informační nástroj, jehož povinnost stanovuje zákon o obchodních korporacích a zákon o účetnictví. Podnik vychází z uvedených zákonných ustanovení a statutární údaje, výroční zprávy a účetní závěrky jsou zveřejňovány jejich uložením do sbírky listin v Obchodním rejstříku. Uvedené dokumenty jsou rovněž předávány akcionáři, představenstvu, dozorčí radě a ředitelům odborných úseků, resp. divizí.

Specifickou oblastí zveřejňování (resp. projednání) tvoří **informace poskytované zaměstnancům** podle § 276 – 280 zákoníku práce č. 262/2006 Sb.: informační povinnost

v této oblasti plní uvedením příslušných informací na internetových stránkách, resp. v podnikovém časopise. Povinnost projednání v této oblasti je realizována jednak možnostmi pracovníků vkládat svoje názory a připomínky k zásadním perspektivním rozhodnutím managementu (v rámci důvěrné části internetového systému) a dále projednáním zásadních informací na každoročních poradách pracovníků jednotlivých úseků.

6.2 ORGANIZACE, PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA

6.2.1 Tvorba podnikové strategie

Metodická poznámka: Významnou částí projektu v rámci správní funkce je formulace návrhů na průběh a následně i na organizaci procesů, které se vztahují k tématu podnikové strategie. Základní koncepce procesu tvorby podnikové strategie byla převzata z lit. Eschenbach (2004) v kombinaci s lit. Hanzelková a kol (2013), nicméně následující text je významně zúžen vzhledem k tomu, že zejména problematika funkčních strategií je řešena v jiných částech projektu.

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 (blíže viz kap. Odbytová funkce)
- analýza podniku (blíže viz kap. Odbytová funkce a Ekonomická funkce).

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.

Samostatné přílohy strategického dokumentu tvoří:

- Popis současného stavu podniku, analýza vnějšího prostředí (v českém a celoevropském kontextu).
- Analýza portfolia podnikových produktů a marketingové výhledy.
- Investiční výhledy a projekty.

Problematika tvorby podkladových analýz a funkčních strategií je uvedena v samostatných částech tohoto projektu.

6.2.2 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.

6.3 SPRÁVNÍ ČINNOSTI

Metodická poznámka: Poslední věcnou částí správních procesů tvoří tzv. správní činnosti, zejména správa podnikové dokumentace, zajištění právní služby, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, agenda životního prostředí, pojistná agenda a spisová služba. Jak bylo uvedeno v úvodní metodické poznámce ke kap. 9, uvedené činnosti a procesy sice mají k textovým částem projektu spíše nepřímý vztah, ale jejich identifikace a organizační řešení je nezbytné pro tvorbu komplexního organizačního schématu. Proto lze akceptovat spíše rámcový a jen stručný text této části projektu a vhodné je soustředit se spíše na začlenění správních činností do výsledné organizační struktury.

6.3.1 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.

6.3.2 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.

6.3.3 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.

6.3.4 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.

6.3.5 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 generálního ředitele. Postupy při skartaci písemností určuje podniková směrnice **Skartační řád**.

6.4 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ SPRÁVNÍ FUNKCE

Nositeli správních procesů jsou zejména pracovníci **útvary generálního ředitele**, do kterého patří následující dílčí oddělení:

- sekretariát generálního ředitele,
- oddělení strategie,
- oddělení řízení jakosti,
- oddělení bezpečnosti a ochrany zdraví, požární ochrany a ochrany životního prostředí.

Nicméně na realizaci procesů spadajících do správní funkce se podílí řada dalších útvarů, resp. pracovníků nebo vrcholových orgánů společnosti v různé míře účasti, která spadá do významné oblasti řízení z hlediska centralizace, resp. decentralizace kompetencí v rámci organizační struktury. Bližší informace o organizačním zajištění hlavních správních procesů jsou uvedeny v následujícím textu.

Rozhodování o určení soustavy vrcholových orgánů společnosti: tato oblast spadá do působnosti akcionáře, resp. valné hromady společnosti.

Realizace práv akcionáře/akcionářů: vzhledem ke koncepci akcionářské struktury (viz výše uvedená samostatná podkapitola) je v projektu řešena zejména otázka informací poskytovaných jedinému akcionáři. Požadované zprávy sestavuje oddělení controllingu ve spolupráci s vedoucími příslušných úseků a akcionáři je předává generální ředitel.

Procesy zveřejňování informací: Tvorbu podnikových webových stránek z hlediska obsahového zajišťuje sekretariát generálního ředitele ve spolupráci s oddělením marketingu, oddělením vzdělávání a řediteli obou divizí; technické zpracování webových stránek realizuje oddělení informačních technologií. Aktivity spojené s vydáváním časopisu spadají organizačně do oddělení sekretariátu generálního ředitele. Zpracování výročních zpráv a účetních závěrek zajišťuje oddělení finančního účetnictví ve spolupráci s oddělením controllingu.

Tvorba podnikové strategie: sestavení podnikové strategie metodicky garantuje oddělení strategie; podkladové analýzy zpracovává obchodní úsek ve spolupráci s oddělením controllingu; vize, základní hodnoty a základní cíle společnosti navrhuje oddělení strategie na základě směrných informací určených představenstvem; funkční strategie navrhuje ředitelé odborně příslušných úseků a divizí. Předběžný návrh podnikové strategie posuzuje generální

ředitel, do jehož kompetence patří rovněž rozhodování o případných konfliktech mezi dílčími strategiemi. Konečný návrh strategie projednává představenstvo a dozorčí rada a schvaluje valná hromada.

Procesy přípravy a realizace projektů organizačních změn spadají do působnosti oddělení strategie. Návrhy projektů organizačních změn schvaluje generální ředitel, v případě zásadních organizačních změn představenstvo.

Správa podnikové dokumentace: správu, aktualizaci a zpřístupnění jednotlivých částí podnikové dokumentace organizačně zajišťuje sekretariát generálního ředitele ve spolupráci s oddělením informačních technologií.

Zajištění právní služby: jak bylo uvedeno výše, právní služba je ve společnosti zajištěna spoluprací s externí právní kancelář. Tato kancelář je oprávněna požadovat od příslušných odborných úseků a divizí potřebné informace; významné právní návrhy schvaluje generální ředitel, resp. představenstvo společnosti. Ostatní základní činnosti v oblasti právní služby zajišťuje sekretariát generálního ředitele.

Agenda BOZP, PO a agenda životního prostředí: tyto specifické agenda zajišťuje samostatné oddělení štábního charakteru, které je podřízeno generálnímu řediteli.

Pojistnou agendu organizačně zajišťuje sekretariát generálního ředitele ve spolupráci s externí právní kanceláří.

Spisovou službu organizačně zajišťuje sekretariát generálního ředitele.

6.5 PŘEDPISY PRO OBLAST SPRÁVNÍ FUNKCE

A. Obecně závazné právní předpisy

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (o obchodních korporacích).

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob.

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

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

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

B. Interní předpisy

Stanovy společnosti

Metodické postupy pro tvorbu strategických plánů

Příručka jakosti a související organizační směrnice

Organizační řád společnosti

Podpisový řád

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.

7 PERSONÁLNÍ FUNKCE

Obsahem personální funkce je soubor aktivit zaměřených na péči o lidské zdroje podniku Nábytek. Účelem této funkce je zabezpečení lidských zdrojů jak po stránce kvantitativní, tak kvalitativní.

Metodická poznámka: Soubor procesů naplňující personální funkci má značně univerzální charakter. V každém podniku je třeba plánovat počty pracovníků, přijímat nové pracovníky a propouštět pracovníky odcházející. Je třeba vytvářet a realizovat motivační systém, zabezpečovat odměňování, plánovat a realizovat kariérní vývoj, plánovat a realizovat vzdělávání pracovníků atd. Přesto je však třeba mít na paměti, že vždy existují určitá specifika, daná

- velikostí podniku - velké podniky budou mít vyšší stupeň organizovanosti, tzn. že popis personální funkce bude podrobnější než v případě podniků malých,
- odvětvím – procesy personální funkce vykazují jisté odlišnosti v závislosti například na tom, zda se jedná o odvětví materiální výroby či sofistikovaných služeb,
- podnikatelskou strategií – velkovýrobní podniky zaměřené na strategii cost leadership, se z hlediska nároků na kvalifikaci převážné části pracovníků i způsobu jejich motivace nepochybně liší od podniků vysoce inovativních
- a pod.

Studenty je třeba vést k tomu, aby tato specifika vnímali a promítali je do řešení personální funkce v předmětném podniku, byť je evidentní, že specifčnost personální funkce bude menší než například v případě funkce výrobní či odbytové.

Personální funkce se ve společnosti Nábytek, a. s. člení na tyto dílčí funkce a procesy:

1. Plánování lidských zdrojů
 - Tvorba strategie rozvoje lidských zdrojů
 - Plánování struktury a počtu pracovníků
2. Získávání, výběr a adaptace pracovníků
 - Získávání pracovníků
 - Výběr pracovníků
 - Adaptace pracovníků
3. Realizace pracovně-právní agendy
 - Uzavírání pracovně-právního vztahu
 - Průběh pracovně-právního vztahu
 - Změna a ukončení pracovně-právního vztahu
 - Vztahy ke státním a dalším orgánům a institucím

4. Budování kariéry a vzdělávání pracovníků
 - Řízení kariéry pracovníků
 - Plánování a realizace vzdělávání
5. Hodnocení pracovníků
 - Systém hodnocení
 - Realizace hodnocení
 - Využití výsledků hodnocení
6. Odměňování a motivování pracovníků
 - Mzdový systém
 - Systém zaměstnaneckých výhod

7.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Metodická poznámka: Při plánování lidských zdrojů je třeba mít na zřeteli jeho dlouhodobý charakter. Principiálním důvodem je specifická tržní nabídka. Zatímco na trzích výrobků, tedy tam, kde podnik může získat potřebný materiál, polotovary a komponenty, dále pak potřebné stroje a zařízení existuje zpravidla převis nabídky nad poptávkou, situace na trhu práce je odlišná. Navzdory relativně vysoké míře nezaměstnanosti nelze v podmínkách konkrétního podniku hovořit ve vztahu k trhu práce o převisu nabídky v podobném slova smyslu jako ve výše uvedených případech. Specifická tkví v tom, že lidské zdroje se „nevyrábějí a nedodávají“, ale postupně se rozvíjí, přičemž je nezbytné, aby spoluúčast podniku v tomto procesu byla aktivní a dlouhodobá.

7.1.1 Tvorba strategie rozvoje lidských zdrojů

Strategie rozvoje lidských zdrojů úzce navazuje na souhrnnou strategii rozvoje společnosti Nábytek, a. s. Jejím obsahem jsou záměry v oblasti lidských zdrojů včetně aktivit vedoucích k jejich zabezpečení, a to tak, aby dlouhodobé cíle podniku byly dosaženy. Při tvorbě strategie je třeba formulovat vizi rozvoje lidských zdrojů, hodnoty podniku a poslání podniku.

Obsahem komplexní strategie rozvoje lidských zdrojů jsou rovněž dílčí strategie, a to zejména

- strategie získávání zaměstnanců,
- strategie pracovněprávních vztahů,
- strategie kariérního rozvoje.

Časový horizont zpracování strategie rozvoje lidských zdrojů je odvozen od časového horizontu zpracování souhrnné strategie společnosti Nábytek, a. s. Zpravidla se jedná o období tří až pěti let.

7.1.2 Plánování struktury a počtu pracovníků

Plánování struktury a počtu pracovníků vychází ze strategie rozvoje lidských zdrojů a je zakotveno v plánu rozvoje lidských zdrojů. Tento plán se zpracovává na období jednoho roku, s výhledem na rok následující.

Zpracování plánu rozvoje lidských zdrojů sestává ze tří základních kroků:

- určování potřeby pracovníků (poptávky),

- analýza zdrojů pracovních sil (nabídky),
- vlastní zpracování plánu (sladování nabídky a poptávky).

7.1.2.1 Určování potřeby pracovních sil

Východiskem pro určování potřeby pracovních sil jsou zejména informace o objemu a zaměření výroby, změnách v technologii a technickém vybavení, organizačních změnách, změnách produktivity práce a změnách nákladů.

***Metodická poznámka:** Obecně platí, určení počtu pracovníků nelze jednoznačně stanovit nějakým exaktním výpočtem. Zpravidla se postupuje konfrontací „cesty shora“, kdy jde o rozpis celkových plánovaných počtu pracovníků podniku na jednotlivé útvary s „cestou zdola“, kdy vedoucí jednotlivých útvarů předkládají a zdůvodňují svoje požadavky.*

Pro určování potřeby

- výrobních dělníků se využívají časové studie a normy obsluhy strojů a zařízení,
- obslužných dělníků, popř. dalších pracovníků se využívají metody vycházející z analýzy vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků (např. poměr mezi dělníky a technicko-hospodářskými pracovníky),
- všech ostatních pracovníků se využívají odborné úsudky manažerů, resp. dalších expertů.

Potřeba pracovních sil se určuje diferencovaně dle jednotlivých skupin zaměstnanců. Zvýšená pozornost je věnována klíčovým profesím, mezi kterým ve společnosti Nábytek, a. s. patří zejména konstruktéři, technologové a marketingoví odborníci.

***Metodická poznámka:** Vzhledem k tomu, že ve společnosti Nábytek, a. s. je realizována sériová výroba s vysokou stavebníkovostí finálních produktů a podstatná část výroby je realizována na výrobních linkách, lze předpokládat, že plánované počty výrobních dělníků i dalších skupin pracovníků bude možno stanovit na základě norem obsluhy výrobních strojů a norem spotřeby času s relativně velkou přesností.*

7.1.2.2 Analýza zdrojů pracovních sil

Při analýze zdrojů pracovních sil se pozornost věnuje dvěma oblastem, a to vnitřním zdrojům a vnějším zdrojům

Při analýze **vnitřních zdrojů** se pozornost věnuje především

- stávajícím lidským zdrojům, tj. počtu a kvalifikaci stávajících pracovníků,
- možným budoucím ztrátám lidských zdrojů v důsledku odchodu stávajících pracovníků (do důchodu, k jinému zaměstnavateli apod.),
- předpokládaným změnám v kvalifikaci stávajících pracovníků v důsledku dalšího vzdělávání apod.,
- předpokládaným změnám míry absence a fluktuace pracovníků.

Při analýze **vnějších zdrojů** je pozornost věnována především trhu práce v lokalitě sídla společnosti Nábytek, a. s. Jde zejména o analýzu

- profilu zaměstnanosti a existence lidí s požadovanou kvalifikací a dovednostmi,
- současné a budoucí nabídky pracovních příležitostí u podniků zaměstnávající

pracovníky obdobného zaměření,

- pracovní atraktivitu podniku (výši mezd, pracovní podmínky apod.),
- lokální úroveň nezaměstnanosti a její struktury,
- lokální situace, pokud jde o možnosti bydlení, veřejnou dopravu a další podmínky infrastruktury,
- rezidenční atraktivitu lokality,
- produkce relevantních vzdělávacích zařízení (odborných učilišť, středních škol, resp. vysokých škol).

V rámci analýzy vnějších zdrojů je třeba věnovat pozornost též vývoji právních předpisů a dalším nástrojům ingerence státu v oblasti zaměstnanosti (např. státním příspěvkům za zřizování nových pracovních míst).

7.1.2.3 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, na základě kterého se konkretizují podmínky nábory nových pracovníků,
- plán stabilizace pracovníků, který vytváří východisko pro opatření ke zvyšování loajality a snižování fluktuace,
- plán zvyšování flexibility, který je základem pro realizaci rekvalifikace
- plán produktivity, vytvářející zadání pro technická a organizační opatření.

7.2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

Strategie rozvoje lidských zdrojů a plán struktury a počtu pracovníků je jsou naplňovány prostřednictvím procesů dílčí funkce získávání, výběr a adaptace pracovníků. Zjištění potřeby pracovních sil je východiskem pro rozhodování o tom, jakými metodami, resp. postupy bude uspokojena.

Proces získávání a výběru pracovníků sestává z

- stanovení způsobu informování a získávání uchazečů,
- výběrového řízení,
- rozhodnutí, který z uchazečů bude vybrán,
- adaptace pracovníků.

7.2.1 Získávání uchazečů

Pro informování a motivování potenciálních uchazečů o manažerské pozici, pozici asistentů

top manažerů a pozice specialistů, uplatňuje společnost Nábytek, a. s. zejména tyto způsoby:

- nabídku na základě doporučení,
- služby personální agentury,
- inzerci v tisku,
- spolupráci s vysokými školami

Pro získávání uchazečů o ostatní pozice využívá společnost Nábytek, a. s. především tyto způsoby:

- zveřejnění nabídky práce na místní vývěsce,
- zveřejnění nabídky práce prostřednictvím vlastních webových stránek,
- spolupráci s úřadem práce,
- spolupráci s odbornými učiteli a středními odbornými školami,
- služby personální agentury,
- doporučení od stávajících či dřívějších zaměstnanců.

Volba konkrétního způsobu informování a motivování potencionálních uchazečů závisí kromě obsazované pozice též na tom, zda se předpokládají zájemci spíše z řad vlastních zaměstnanců, nebo spíše z řad zájemců mimo podnik.

7.2.2 Výběr pracovníků

Obsahem daného procesu je analýza předpokladů uchazečů k výkonu práce na dané pozici, včetně vyhodnocení, který z uchazečů je pro tuto pozici nejvhodnější. Předmětem analýzy jsou zejména

- kvalifikační předpoklady, dané vzděláním, délkou praxe a výsledky dosaženými na předchozí pozici,
- předpoklady pozitivního soužití dané osoby s kolektivem, jehož se stane členem.

Uchazeči jsou vyzváni, aby předložili

- písemnou žádost o zaměstnání,
- životopis,
- doklady o vzdělání, včetně případných certifikátů.

V některých případech mohou být též požadovány

- pracovní posudky z předchozích zaměstnání,
- reference,
- lékařské vysvědčení.

Výběrové řízení se ve společnosti Nábytek, a. s. provádí zpravidla dvoukolově.

První kolo hodnocení se provádí na základě analýzy výše uvedených dokumentů. V rámci tohoto kola jsou vyřazeni ti uchazeči, kteří nesplňují podmínky explicitě stanovené pro danou pracovní pozici, jako například stupeň a zaměření školního vzdělání, délka praxe v oboru apod. Dále pak ti, kde z písemných materiálů jasně vyplývá, že pro obsazení dané pozice

nejsou vhodné.

Druhé kolo se provádí diferencovaně podle pozice, která je obsazována.

Při obsazování manažerských pozic, pozic asistentů top manažerů a pozic specialistů je daný proces složitější. Jde o realizaci

- výběrového pohovoru,
- diskuze ke koncepci rozvoje podniku (v případě obsazování pozice generálního ředitele), nebo úseku či oddělení (v případě obsazování nižších řídicích pozic), kterou uchazeč o danou pozici předkládá,
- testů, zaměřených na mentální či kognitivní schopnosti a na specifické znalosti a dovednosti.

Při obsazování dělnických profesí a dalších pozic výkonných pracovníků je pro uvedený proces zpravidla jednodušší. Jde o realizaci

- výběrového pohovoru,
- u některých pozic jsou uplatněny též testy, zaměřené na specifické dovednosti.

Výsledek hodnocení ústí do doporučení, koho z uchazečů na danou pracovní pozici vybrat. Nemusí jít o jednu osobu, ale o pořadí několika osob, což eliminuje nebezpečí, že vybraný uchazeč nakonec odmítne na danou pozici nastoupit.

7.2.3 Adaptace pracovníků

Účelem adaptačního procesu je začlenění nového pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního, sociálního a kulturního prostředí společnosti Nábytek, a. s..

V rámci adaptačního procesu je nový zaměstnanec

- uveden na svou pracovní, resp. řídicí pozici, představen svým spolupracovníkům resp. podřízeným,
- seznámen se všeobecnými informacemi o podniku,
- seznámen s úkoly, právy a povinnostmi dané pracovní, resp. řídicí pozice,
- seznámen s důležitými vnitropodnikovými předpisy,
- proškolen v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a v oblasti požární ochrany.

Za adaptační proces zodpovídá přímý nadřízený daného pracovníka ve spolupráci s personálním útvarům.

Nového generálního ředitele uvádí do funkce předseda představenstva.

7.3 REALIZACE PRACOVNĚ-PRÁVNÍ AGENDY

Předmětem uvedeného procesu jsou právní a další úkony, které se týkají uzavírání, průběhu, změny a ukončování pracovně-právních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Dále pak úkony související s plněním povinností, které má zaměstnavatel ve vztahu k příslušným státním orgánům.

Metodická poznámka: Realizace pracovně právní agendy je silně determinována zákonem

práce a souvisejícími předpisy. Z tohoto důvodu nejsou v této oblasti mezi organizacemi zásadnější rozdíly.

7.3.1 Uzavírání pracovně-právního vztahu

Základními typy pracovně-právních vztahů jsou

- pracovní poměr,
- vedlejší pracovní poměr,
- dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Ve společnosti Nábytek, a. s. jsou pracovně-právní vztahy řešeny zpravidla na základě pracovního poměru, ve výjimečných případech na základě vedlejšího pracovního poměru. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr se používají pouze pro zabezpečování krátkodobých potřeb zaměstnavatele.

Pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem zakládá pracovní smlouva. 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 při nástupu do práce seznámen s pracovním řádem a pravidly bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a s protipožárními předpisy. (Viz. výše uvedený proces adaptace.) Zaměstnanec je rovněž povinen se podrobit vstupní lékařské prohlídce.

V souladu s právními předpisy je v pracovní smlouvě sjednán

- druh práce, na který zaměstnanec vykonává,
- 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.

7.3.2 Průběh pracovně-právního vztahu

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

7.3.2.1 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. V případech, kdy čerpání části dovolené zaměstnanci v daném roce nebylo ze závažných důvodů umožněno, může dovolenou čerpat do konce následujícího kalendářního roku.

7.3.2.2 Pracovní kázeň

Dodržování pracovní kázně je základním předpokladem úspěšného plnění úkolů podniku. Porušením pracovní kázně se rozumí zaviněné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů, vnitřních předpisů společnosti Nábytek, a. s. a závazných příkazů nadřízeného pracovníka. Při méně závažném porušení pracovní kázně může přímo nadřízený pracovník zaměstnanci udělit napomenutí, popřípadě snížit, či odejmout nadstavbovou složku mzdy. Při hrubém porušení pracovní kázně, zejména za situace, kdy další setrvání zaměstnance v práci ohrožuje plnění úkolů podniku, bezpečnost práce, dobré vztahy na pracovišti, dobré jméno podniku aj., může zaměstnavatel přistoupit k okamžitému zrušení pracovního poměru.

7.3.3 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.

7.3.4 Vztahy ke státním a dalším orgánům a institucím

V souvislosti se vznikem či zánikem pracovně-právních vztahů plní zaměstnavatel vůči státním a dalším orgánům a institucím povinnosti evidenčního nebo ohlašovacího charakteru, a to zejména:

- vede evidenci údajů rozhodných pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a pro výpočet záloh na daň z příjmu ze závislé činnosti,

- podává přihlášku (odhlášku) pracovníka k nemocenskému pojištění (na příslušnou správu sociálního zabezpečení), a to do 8 dnů po vzniku či zániku pracovního poměru, resp. dohody o pracovní činnosti a oznamuje vznik nebo zánik vztahu příslušné zdravotní pojišťovně,
- oznamuje obsazení volného místa příslušnému úřadu práce.

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

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

7.4 BUDOVÁNÍ KARIÉRY A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Obecným cílem této dílčí funkce je péče o dosahování takové úrovně kvalifikace, motivace, loajality a dalších znaků kvality zaměstnanců, jakou společnost Nábytek, a. s. potřebuje ke svému efektivnímu rozvoji.

7.4.1 Řízení kariéry pracovníků

Řízení kariéry se týká všech pracovníků, ovšem zvýšená pozornost je věnována pracovníkům na manažerských pozicích, pozicích asistentů top manažerů, pozicích specialistů a rovněž těm pracovníkům, kteří se na tyto pozice připravují. Nástrojem řízení kariéry je plán osobního rozvoje pracovníka. Jeho účelem je soustředit pozornost na takový rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na stávající pozici a na vytváření předpokladů pro převedení daného pracovníka na novou pozici, vyžadující jinou, zpravidla vyšší kvalifikaci. (Například povýšení.)

Prostřednictvím plánů osobního rozvoje jednotlivých pracovníků je realizován plán rozvoje lidských zdrojů společnosti Nábytek, a. s.

Plán osobního rozvoje zahrnuje:

- individuální plán pracovního výkonu,
- individuální plán vzdělávání a rozvoje.

V individuálním plánu pracovního výkonu jsou formulovány pracovní úkoly, které je třeba plnit a pracovní jednání, které se od pracovníka očekává. Jsou identifikovány oblasti, které je třeba zlepšit. Jsou stanovena kritéria měření pracovního výkonu, která budou použita pro hodnocení. Dále pak podmínky, které je nutno vytvořit na straně pracovníka a zaměstnavatele a forma pomoci, která bude pracovníkovi ze strany zaměstnavatele poskytnuta.

Individuální plán vzdělávání a rozvoje se zaměřuje na obsah vzdělávání a rozvoje, způsob jeho realizace, podmínky, které zaměstnavatel pracovníkovi pro vzdělávání a rozvoj vytvoří a způsob posuzování dosažení cílů vzdělávání a rozvoje.

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

7.4.2 Plánování a realizace vzdělávání

Plán vzdělávání společnosti Nábytek, a. s. vychází z plánu rozvoje lidských zdrojů a je konkretizován na základě plánů osobního rozvoje jednotlivých pracovníků. Zahrnuje zejména

oblasti zvyšování kvalifikace a rekvalifikace, tj. na formování specifických, profesně orientovaných znalostí a dovedností. Na základě plánu vzdělávání, který je zpracováván pro časový horizont jednoho roku s výhledem na rok následující, jsou zpracovávány vzdělávací programy.

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 tvůrčí práce, rozhodování, komunikace, motivace a vedení spolupracovníků. Je realizováno zejména
 - v kurzech MBA, zajišťovaných domácími nebo zahraničními vysokými školami,
 - prostřednictvím speciálních kurzů, zajišťovaných pro podnik externími školicími organizacemi, a to zejména metodami tréninku, team buildingu, skupinového koučování apod.,
 - prostřednictvím individuálního koučování a mentoringu, zajišťovaného na pracovišti zkušenými manažery, nebo externími specialisty.
- Vzdělávání pracovníků prodeje. Vzdělávání je zaměřeno na rozvoj specifických znalostí a dovedností, a to především na 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 školicími organizacemi, a to zejména metodami školení a tréninku
 - prostřednictvím individuálního koučování a mentoringu zajišťovaného zkušenými pracovníky z řad zaměstnanců podniku.
- Vzdělávání pracovníků technických profesí. Vzdělávání je zaměřeno na rozvoj znalostí, dovedností a schopností, a to zejména na rozvoj kreativity, znalostí v oblasti techniky a technologie v oblasti výroby nábytku (včetně technických norem) a rozvoj týmové práce. Je realizováno zpravidla prostřednictvím speciálních kurzů, zajišťovaných pro podnik externími školicími organizacemi.
- Vzdělávání pracovníků administrativních profesí. Vzdělávání je zaměřeno především na aktualizaci znalostí z těch oblastí administrativní práce, která je výrazně determinována právními předpisy. Jde především o účetnictví, daně, personalistiku, bezpečnost a ochranu zdraví při práci apod. Toto vzdělávání je realizováno zejména prostřednictvím účasti příslušných pracovníků na specializovaných školeních.
- Vzdělávání a školení pracovníků dělnických profesí. Vzdělávání je zaměřeno na vyučení se v oboru, s cílem získání, popř. rozšíření, či zvýšení dělnické kvalifikace, dále pak na rekvalifikaci, nebo zaškolení na novou technologii.

V souladu s plány osobního rozvoje, vytváří společnost Nábytek, a. s. potřebnou podporu svých zaměstnanců při studiu na středních a vysokých školách a při studiu světových jazyků.

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

7.5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků ve společnosti Nábytek, a. s. je motivačním nástrojem s významným dopadem na nastavbovou složku mezd, důležitým předpokladem efektivního způsobu rozmístování pracovníků a realizace jejich osobního rozvoje.

7.5.1 Systém hodnocení

Hodnocení pracovníků se realizuje systematicky podle následujících zásad:

- O hodnocení a způsobu jeho provádění musí být každý pracovník předem řádně informován.
- Hodnocení se provádí zpravidla jednou ročně.
- Hodnocení pracovníka provádí jeho přímý nadřízený. Vychází přitom ze sebehodnocení pracovníka.

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.

Hlavním kritériem hodnocení je kvalita plnění úkolů, které byly hodnocenému explicitě uloženy, resp. vyplývají z popisu práce na pozici, kterou hodnocený pracovník zastává.

V případě potřeby podrobného a komplexního hodnocení může hodnotitel využít další kritéria obsažená v níže uvedeném seznamu.

kritéria hodnocení	kategorie hodnocených pracovníků						
	generální ředitel	odborní ředitelé a řed. divizí	ostatní manažeři	pracovníci prodeje	pracovníci tech. profesí	pracovníci admin. profesí	pracovníci děl.ických profesí
kvalita a kvantita výkonu	3	3	3	3	3	3	3
úroveň odborných znalostí a dovedností	3	3	3	3	3	3	3
úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti	3	3	3	3	3	3	3
využití pracovního času	3	3	3	3	3	3	3
úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti	3	3	2	3	2	2	2
odolnost vůči fyzické zátěži	1	1	1	1	1	1	3

odolnost vůči neuropsychické zátěži	2	2	2	2	2	2	2
odpovědnost	3	3	3	3	3	3	3
schopnost přijímat a nést riziko	3	3	2	2	2	1	1
schopnost koncepční práce	3	3	2	2	3	1	1
schopnost podnikatelského myšlení	3	3	2	3	1	1	1
schopnost iniciovat a zvládat změny	3	3	3	3	3	2	2
schopnost jednání s lidmi	3	3	3	3	2	2	2
schopnost vést a motivovat podřízené	3	3	3	-	-	-	-
ochota a schopnost plnit nadstandardní požadavky	3	3	3	3	3	3	3
společenské vystupování a vyjadřovací schopnosti	3	3	2	3	2	2	2
schopnost využívat informační systémy	3	3	3	3	3	3	1
ovládání cizích jazyků	3	3	2	3	2	2	1
loajalita vůči podniku	3	3	3	3	3	3	3
dodržování etických norem	3	3	3	3	3	3	3

Důležitost těchto kritérií se pro jednotlivé kategorie pracovníků liší. V tabulce je označena číselným kódem, kde 1 znamená „malá důležitost“, 3 znamená „velká důležitost“.

7.5.2 Realizace hodnocení

Východiskem pro hodnocení je plán osobního rozvoje daného pracovníka a závěry z předcházejícího hodnocení.

Vlastní hodnocení se provádí formou hodnotícího pohovoru. Hodnocený pracovník k němu předkládá vlastní sebehodnocení, ve kterém jsou obsaženy též jeho záměry pro budoucí období. Hodnotitel musí při hodnocení vycházet z objektivních informací. Hodnocený má právo se v rámci pohovoru k názorům hodnotitele vyjádřit.

Pro hodnocení všech pracovníků se využívá jednotná hodnotící stupnice:

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 rovněž stanovují pro další období pracovní úkoly, úkoly v oblasti zvyšování kvalifikace, popřípadě též další úkoly a potřebná opatření.

Výsledky hodnocení jsou zpracovány písemně v podobě protokolu podepsaného hodnotitelem a hodnoceným. Pokud pracovník s hodnocením nesouhlasí, musí být toto v protokolu uvedeno. 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 to předseda představenstva, ostatních hodnocených přímý nadřízený hodnotitele. Pracovník odvolacího místa odvolání projedná společně s hodnoceným i hodnotitelem.

7.5.3 Využití výsledků hodnocení

Výsledky hodnocení se promítají do motivačních nástrojů. 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 v případě nutnosti snižování počtu zaměstnanců.

Výsledky hodnocení jsou důležitým vstupem pro aktualizaci plánu osobního rozvoje. V úhrnu za všechny hodnocené pracovníky jsou pak významným indikátorem pro aktualizaci plánu rozvoje lidských zdrojů.

7.6 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování a motivování pracovníků ve společnosti Nábytek, a. s. je realizováno prostřednictvím mzdového a sociálního systému. Mzdový systém se opírá o základní a nadstavbové složky mezd. Je založen na principu výkonnosti. Sociální systém se opírá o zaměstnanecké výhody, při jejichž poskytování je uplatňováno spíše sociální hledisko.

7.6.1 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 úkolů stanovených představenstvem. 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 úkolů, stanovených generálním

ředitelem. 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 úkolů stanovených přímým nadřízeným. 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 úkolů stanovených přímým nadřízeným. 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 úkolů stanovených přímým nadřízeným. 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.

7.6.2 System zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody a podmínky jejich využívání jsou upraveny v kolektivní smlouvě.

Zaměstnanecké výhody týkající se všech pracovníků:

- Poskytování příspěvku na stravování a zajišťování možnosti stravování ve vlastním stravovacím zařízení.
- Provozování předškolního zařízení pro děti zaměstnanců.
- Poskytování příspěvků na kulturní, rekreační a sportovní aktivity, realizované externími subjekty, popřípadě vlastní zabezpečování některých těchto aktivit.
- Poskytování příspěvku na penzijní připojištění.
- Pomoc v tíživých životních situacích prostřednictvím poskytování bezúročných půjček, nenávratných půjček a právní pomoci.

Zaměstnanecké výhody týkající se vybraných kategorií pracovníků:

- Služební osobní automobil k soukromému využití – generální ředitel, odborní ředitelé a ředitelé divizí, pracovníci prodeje
- Služební mobilní telefon k soukromému využití – všichni manažeři a pracovníci prodeje.

Efektivnost využívání zaměstnaneckých výhod každoročně vyhodnocuje oddělení personalistiky a v návaznosti na tuto analýzu předkládá personálnímu řediteli návrh na jejich aktualizaci.

7.7 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ PERSONÁLNÍ FUNKCE

Na realizaci personální funkce se podílí všichni řídicí pracovníci podniku a personální úsek v čele s personálním ředitelem. Personální úsek je štábním útvarem generálního ředitele. Zabezpečuje integritu realizace personální funkce. Zabývá se zejména právními, metodickými, administrativními a organizačními aspekty realizace personální funkce.

Personální úsek se člení na oddělení personalistiky, oddělení mezd a oddělení vzdělávání. Personální ředitel je přímo podřízený generálnímu řediteli.

7.8 PŘEDPISY PRO OBLAST PERSONÁLNÍ FUNKCE LITERATURA

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 251/2005 Sb. o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník.

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 187/2006 Sb. o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů.

Interní předpisy

Kolektivní smlouva na příslušný rok

Mzdový předpis

Pracovní řád.

8 TECHNICKÁ FUNKCE

Technická funkce je ryze podpůrnou funkcí podniku. Její primární funkce – zajištění funkčnosti a bezpečnosti – se týká především technické a zásobovací funkce a to včetně zajištění dlouhodobého hmotného majetku. Provázanost s dalšími funkcemi podniku je pak dána informačním systémem podniku, který zasahuje do všech oblastí a podnikových činností.

Přehled dílčích funkcí a procesů:

1. Pořizování a prodej dlouhodobého majetku
2. Správa a evidence DHM
 - Opravy a údržba DHM
 - Úklid
 - Zabezpečení
 - Evidence majetku
3. Správa informačních technologií
 - Informační strategie
 - Informační systém

8.1 POŘIZOVÁNÍ A PRODEJ DLOUHODOBÉHO MAJETKU

Technická funkce je jedním ze tří základních bodů pořizování výrobních faktorů v podniku Nábytek, a.s. ve spolupráci. Základním dokumentem pro řízení pořizování dlouhodobého majetku do podniku je investiční plán, který je sestavován technickým ředitelem ve spolupráci s výrobním a ekonomickým ředitelem a spadá do gesce oddělení správy majetku. Tento plán je, vzhledem k životnosti výrobního zařízení, sestavován na strategickém horizontu 3 let a obsahuje výhled na dalších 5 let.

Investiční plán je konkretizován do ročního taktického plánu. V tomto období probíhá faktický nákup výrobních zařízení. Hlavní činnosti pak odpovídají činnostem při

zajišťování materiálových vstupů. Jedná se především upřesnění strojového parku, který bude obnoven, výběr a hodnocení nabídek dodavatelů a následně uvedení těchto strojů do provozu. Analogicky, jako v zásobovací funkci, i v technické funkci může podat návrh na nákup nového stroje jakýkoliv zaměstnanec útvaru oprav a údržby. Mimo to jsou sbírány také požadavky na obměnu výrobního zařízení z oddělení vývoje, oddělení plánování technické přípravy a také od samotných zaměstnanců výrobních divizí.

Pořizování majetku je zapracováno do investičního plánu podniku.

Nákup dlouhodobého majetku je upraven Směrnicí o pořizování dlouhodobého majetku. V této směrnici podnik stanovuje, že pokud se jedná o investiční celek do pořizovací ceny 200 000 Kč, pak tento nákup schvaluje jen technický ředitel a ředitel úseku, kam daný majetek bude inventárně zařazen. U majetku, jehož pořizovací cena je nad 200 000 Kč již musí být nákup schválen generálním ředitelem.

V podniku je také řešeno vyřazování a likvidace zastaralého, nefunkčního nebo nevyužitého dlouhodobého majetku. Při rozhodování je sledována především výše odpisů tohoto majetku a dále nákladnost údržby. Rozhodnutí o vyřazení majetku (většinou strojů) podává jakýkoliv mistr dílny a podává jej prostřednictvím informačního systému k rukám pracovníků oddělení správy majetku. V rámci vyřazování majetku také platí hodnotová omezení. V případě vyřazování majetku, jehož reprodukční hodnota je vyšší než 200 000 Kč, rozhoduje o vyřazení generální ředitel.

V případě, že se jedná o stroje obsahující přírodě nebezpečné kapaliny, je ze zákona vyžadována ekologická likvidace. Tutu likvidaci podnik neprovádí sám, ale najímá specializované externí společnosti.

8.2 SPRÁVA A EVIDENCE DHM

Další z klíčových činností je správa a evidence dlouhodobého majetku. Správa a evidence je činností, která úzce spolupracuje především v oblasti evidence s ekonomickou funkcí a mimo evidenci zahrnuje ještě opravy a údržbu, úklid a zabezpečení.

8.2.1 Opravy a údržba DHM

Opravy a údržba tvoří obvykle významnou část aktivit spojených s technickou funkcí. Stroje, budovy a zařízení, které jsou v podniku Nábytek, a.s. využívány jsou zařazeny do rozpisu průběžných kontrol. Tyto kontroly jsou rozděleny na měsíční a roční. Roční kontroly jsou dány vyhláškou č. 73/2010 Sb. Při dodání je provedena revize a za její provedení ručí dodavatel. Poté je ze zákona dána povinnost alespoň jednou ročně provést revizi elektrických zařízení. Vzhledem k tomu, že naprostá většina strojů má elektrický pohon, týká se revize celého provozu. Revize je prováděna úsekem oprav a údržby a jednotliví zaměstnanci mají vždy stanovenou skupinu strojů, za které zodpovídají. V rámci Směrnice o údržbě a revizí zařízení je stanoveno, že skupiny strojů se vždy překrývají a stroje jsou vždy kontrolovány

dvěma pracovníky nezávisle na sobě. Kontroly se zaznamenávají do informačního systému autorizovaným zápisem. Revize je povinná ze zákona a je nezbytné pro tuto revizi vytvořit tištěný dokument a tento podepsat a založit do archivu. Při měsíčních kontrolách je také zaznamenáván současný stav strojů a uplatňuje se zde princip, že pokud oba dva kontrolující pracovníci zjistí výrazné zhoršení parametrů stroje, případně je stroj na konci své životnosti, zadají tuto informaci do informačního systému s výstrahou a je zahájen proces nákupu nového strojního zařízení. V případě nákupu nového typu zařízení je uspořádáno školení a to buď dodavatelem anebo interně mistrem dané dílny.

Údržba strojů probíhá i na průběžné bázi a to řadovými zaměstnanci podniku. Každý zaměstnanec je proškolen ihned po nástupu a u stávajících zaměstnanců je školení prováděno jednou ročně k zamezení nesprávného použití strojů a udržení úrovně průběžné údržby.

Za rutinní úkoly úseku oprav a údržby lze pak řadit výměnu řezných částí a vrtáků, případně pak doplnění provozních kapalin, což se děje vždy na konci druhé směny. Tyto relativně ustálené prvky údržby nejsou svěřeny řadovým zaměstnancům, protože stroje využívané ve společnosti jsou výrazně automatizovány (například soustruh sám vybírá vrtáky, řezný profil atd.)

Oprava strojního zařízení je možná dvěma způsoby. Pokud se jedná o drobné opravy, je povolán technik útvaru opravy a údržby a zařízení opraví. O opravě je proveden stručný záznam do informačního systému prostřednictvím přenosné čtečky kódů. V zázemí je pak provedeno kompletní doplnění tohoto předběžného záznamu.

Pokud se jedná o závažnější poruchu výrobního zařízení, pak je, pokud je zařízení v záruce, pracovníkem útvaru opravy a údržby kontaktován dodavatel zařízení a je konzultována buďto oprava pracovníky podniku Nábytek, a.s. nebo je povolán pracovník dodavatele. O volbě opravovatele je rozhodováno individuálně na základě zkušeností, toho zda je zařízení v záruce, specializace či akutnosti opravy.

8.2.2 Úklid

Úklid je ve společnosti Nábytek, a.s. řešen externě i interně.

Úklid administrativních prostor je zajištěn externí úklidovou agenturou. Externí úklidová agentura je najímána na základě smlouvy o dodávce služeb. Průzkum trhu a sestavení smlouvy je v pracovní náplni pracovníka útvaru oprav a údržby. Smlouvu pak podepisuje technický ředitel.

Úklid ve výrobních halách a ve skladech je zajišťován zaměstnanci samotných dílen. Jednou za půl roku je v podniku po skončení druhé směny proveden generální úklid zaměstnanci podniku. Za tuto činnost mají zaměstnanci příplatky.

8.2.3 Zabezpečení

Zabezpečení se člení na dvě základní oblasti. První oblastí je zabezpečení informací a o této problematice je pojednáno v kapitolách týkajících se informační strategie a informačního systému.

Druhou oblastí je fyzické zabezpečení areálu výroby. Zabezpečení objektu je zajištěno externí agenturou. Ta byla v podniku Nábytek, a.s. zajištěna prostřednictvím výběrového řízení. Celkově jsou zaměstnání tři pracovníci vrátné služby a dva další pracovníci ostrahy objektu, plnící také funkci požární hlídky. Pracovníci vrátnice se střídají po 8 hodinových směnách, pracovníci ostrahy a požární hlídky se střídají spolu s klasickým směnným provozem.

Pro zajištění bezpečnosti je zaveden elektronický docházkový systém, kdy každý ze zaměstnanců má čipovou kartu zaměstnance. Návštěvě objektu je vydána na vrátnici čipová karta oproti podpisu do docházkové knihy.

8.2.4 Evidence majetku

Inventarizace majetku společnosti je důležitou součástí plánování v podniku Nábytek, a.s. Zajišťuje přehled a poskytuje data pro ekonomickou funkci tak, aby bylo možné podnik efektivně řídit a dostát svým závazkům ke státním institucím. Společnost pro evidenci využívá možností svého informačního systému se schopnostmi ERP. Pro funkci tohoto systému je nezbytné každou položku hmotného investičního majetku označit číslem a čárovým kódem. Tyto kódy jsou v rámci inventarizace pověřeným pracovníkem snímány pomocí čtečky a informace zaznamenány na tzv. evidenční kartu. Evidenci majetku provádějí zaměstnanci oddělení správy majetku a informace zadávají od informačního systému. Z tohoto systému je pak přebírá dále oddělení manažerského a finančního účetnictví. Inventura je prováděna jednou za půl roku.

8.3 SPRÁVA INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ

Informační technologie jsou v podniku Nábytek, a.s. zastoupeny v každé jednotlivé funkci. Jedná se především o podporu prostřednictvím informačního systému podniku jak v jeho softwarové tak hardwarové podobě.

8.3.1 Informační strategie

Primárním dokumentem ukotvujícím zavedení informačního systému a jeho podporu dalším funkcím podniku je Informační strategie. Ta je zpracována do strategického plánu podniku a její koncepce je stanovena na 3 roky s roční aktualizací. Informační strategie prochází celým podnikem a je tedy schvalována užším vedením společnosti, které zahrnuje generálního ředitele a také všechny odborné ředitele. Tito primárně návrh technického ředitele připomínají. Informační strategie také upravuje principy zabezpečení informací v podniku a umožňuje stanovením hlavních cílů konkretizovat další konkrétní opatření.

8.3.2 Informační systém

Za nasazení informačního systému do provozu jsou zodpovědní pracovníci oddělení informačních technologií. Základní funkcí informačního systému je sběr, třídění a agregace informací z celého podniku za účelem zjednodušení a zpřehlednění jeho řízení. Informační systém odpovídá specifikaci ERP a v podniku Nábytek, a.s. je nasazen systém SAP R2. Tento systém zahrnuje moduly, které pokrývají činnosti obchodní, logistické, skladovací, ekonomické, finanční, mzdové, personální, řízení výroby a manažerskou agendu. Tento systém je integrován se systémy Customer Relationship Management (CRM) – řízení vztahu se zákazníkem, Supplier Relationship Management (SRM) – řízení vztahu s dodavatelem, Supply Chain Management (SCM) – řízení dodavatelského řetězce, Warehouse Management System (WMS) – řízení skladů a Business Intelligence (BI) – manažerský informační systém.³

Informační systém umožňuje každému zaměstnanci přístup k relevantním údajům. Pro práci se musí zaměstnanci přihlašovat jejich uživatelským loginem a heslem. Tím se dosaženo zabezpečení informací v rámci celého podniku. Jednotlivé operace lze vysledovat.

Z hardwarového pohledu je v gesci oddělení informačních technologií především správa serverů, a centrálních úložišť a klíčové infrastruktury intranetu. Druhým úkolem je správa koncových terminálů a PC zaměstnanců a poskytování podpory uživatelům.

8.4 ORGANIZACE TECHNICKÉ FUNKCE

Nositeli technických procesů ve společnosti Nábytek, a.s. jsou zejména pracovníci technického úseku. Technický úsek zabezpečuje především správu majetku podniku a funkcionalitu informačního systému. Řízením je pověřen technický ředitel, který je přímo podřízen generálnímu řediteli. Do technického útvaru patří následující oddělení:

- Oddělení správy majetku (2 zaměstnanci)
- Oddělení informačních technologií (4 zaměstnanci)
- Útvar oprav a údržby (8 zaměstnanců)

Na realizaci procesů spadajících do technické funkce se podílí téměř všechny další funkce podniku. Zejména pak pracovníci výrobního úseku, vykonávající běžnou údržbu.

8.5 PŘEDPISY PRO OBLAST TECHNICKÉ FUNKCE

A. Obecně závazné právní předpisy

³ BASL, J., BLAŽÍČEK, R. Podnikové informační systémy, 2008, s. 65

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

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

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a související předpisy

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník

B. Interní předpisy

Směrnice o pořizování dlouhodobého majetku

Směrnice o prodeji a vyřazování majetku

Směrnice o bezpečnosti práce a ochraně zdraví

Směrnice o údržbě a revizí zařízení

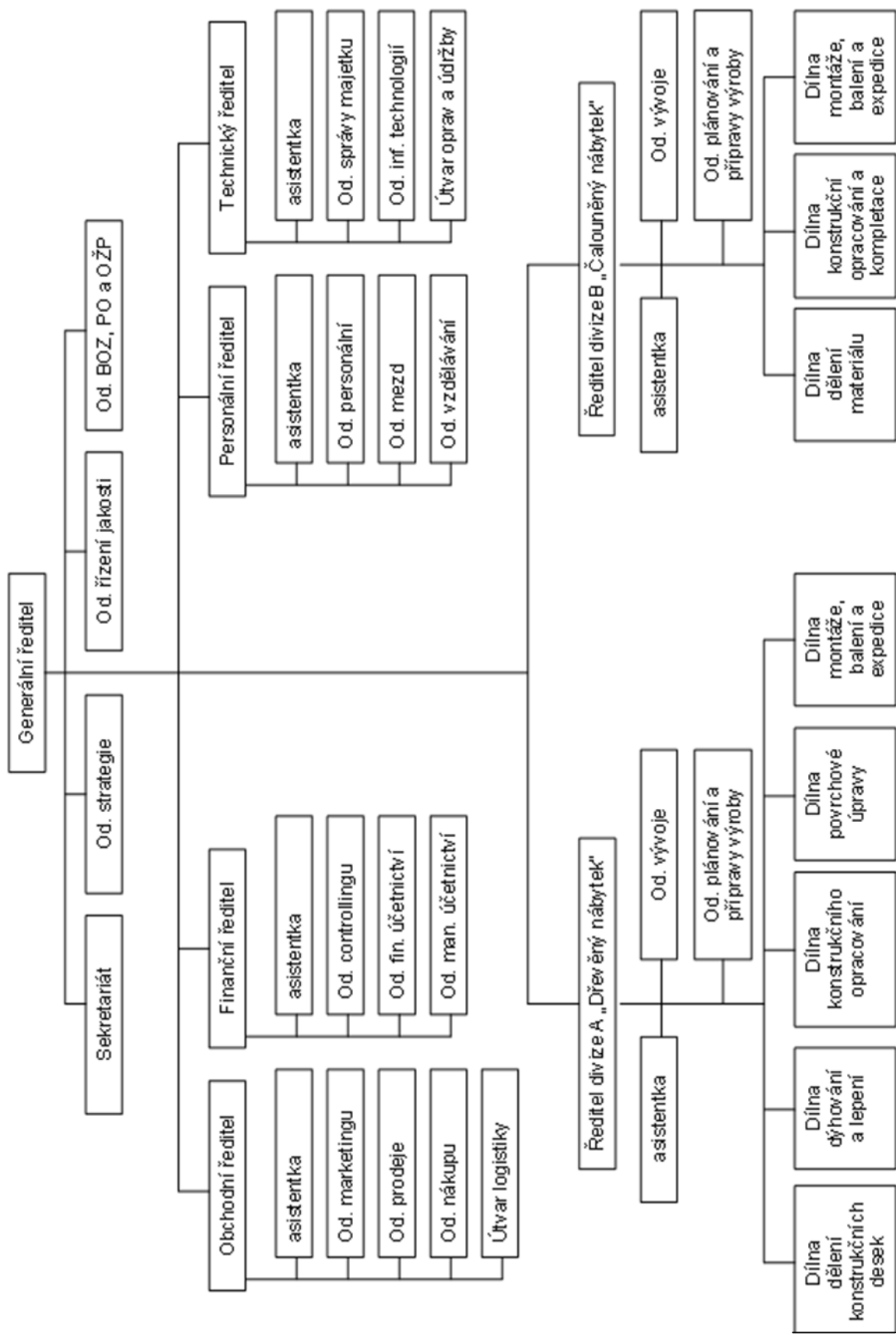
Směrnice o inventarizaci majetku

Směrnice pro práci s výpočetní technikou

Směrnice pro práci s informačním systémem

9 ÚTVAROVÁ STRUKTURA

Útvarová struktura je v podobě organizačního schématu zobrazena na následujícím obrázku.



Metodická poznámka: Transformaci procesní struktury do struktury útvarové lze provést buď dle principu funkční specializace, nebo dle principu předmětné specializace, popřípadě kombinací obou těchto principů. Za hlavní faktory lze považovat velikost podniku a diverzifikaci jeho výrobního programu. U větších podniků s diverzifikovaným výrobním programem se uplatňuje spíše princip předmětné specializace, u menších podniků s málo diverzifikovaným výrobním programem se naopak uplatňuje princip funkční specializace.

Podnik Nábytek, a. s. patří k podnikům větším. Jeho výrobní program je diverzifikovaný, protože sestává ze dvou základních skupin výrobků – výrobků dřevěných a výrobků čalouněných. Přitom platí, že dřevěné kostry, které tvoří základ čalouněných výrobků, se vyrábí principiálně stejně, tedy s využitím stejného resp. podobného materiálu a stejných, resp. podobných strojích, jako dřevěné výrobky náležející do první ze jmenovaných skupin. To jednoznačně vyplývá z výrobní funkce a hlavní faktorem určujícím organizační uspořádání podniku.

9.1 CHARAKTERISTIKA ÚTVAROVÉ STRUKTURY

Útvarová struktura podniku Nábytek, a. s. je primárně členěna podle principu předmětné specializace do dvou divizí, a to do divize A „Dřevěný nábytek“ a divize B „Čalouněný nábytek“. Divize A je větší a kromě produkce dřevěných výrobků vyrábí pro divizi B základní komponentu čalouněných výrobků – dřevěné kostry.

Zcela převládající náplní divizí jsou procesy hmotné povahy. Tedy procesy, jejichž smyslem je transformace materiálu na hotové výrobky. Pouze v malé míře jde o procesy informační povahy, jejichž účelem je řízení výroby.

Divizní uspořádání je uspořádáním decentralizovaným, ovšem míra decentralizace (a zároveň míra komplexnosti zabezpečení v rámci divizí) není příliš velká. Každá z divizí je vybavena vlastním oddělením vývoje a vlastním oddělením přípravy výroby, neboť se předpokládá, že činnosti, které tyto útvary zabezpečují, jsou do té míry odlišné, že by jejich spojení do útvaru sloužícím oběma divizím, nebylo účelné.

Činnosti, které se realizují v divizích, náleží do výrobní funkce. Všechny ostatní činnosti, tj. činnosti tvořící náplň všech ostatních funkcí, jsou realizovány mimo divize, tedy centralizovaně, ve štábních útvarech generálního ředitele. Ty jsou členěny dle principu funkční specializace. Jedná se o obchodní úsek v čele s obchodním ředitelem, finanční úsek v čele s finančním ředitelem, personální úsek v čele s personálním ředitelem a technický úsek v čele s technickým ředitelem.

Mimo uvedené úseky figurují v přímé podřízenosti generálního ředitele další útvary, a to sekretariát generálního ředitele, oddělení strategie, oddělení řízení jakosti a oddělení bezpečnosti práce a ochrany zdraví, požární ochrany a ochrany životního prostředí.

Zcela převládající náplní útvarů zařazených do jmenovaných úseků a rovněž výše uvedených útvarů, přímo podřízených generálnímu řediteli, jsou procesy informační povahy, jejichž účelem je podílet se na řízení podniku, a to formou činností manažerského, technického či administrativního charakteru. Výjimkou jsou dva útvary. Prvním je útvar logistiky, kde kromě činností administrativního charakteru je realizována doprava materiálních vstupů a jejich skladování a skladování a doprava hotových výrobků. Druhým útvarem je útvar oprav a údržby, kde jsou rovněž vedle administrativních činností realizovány vlastní opravárenské a údržbářské činnosti.

Jedná se o liniově-štabní uspořádání útvarové struktury. Základní osou je linie o třech stupních řízení: vedoucí dílny – ředitel divize – generální ředitel. V některých případech je mezi vedoucím dílny dělníky ještě vedoucí výrobního týmu (předák). Stejný počet stupňů řízení je též v úsecích sdružujících štabní útvary: vedoucí oddělení – odborný ředitel – generální ředitel.

Rozpětí řízení (tj. počet přímo podřízených pracovníků)

- generálního ředitele je 10, z toho 2 ředitelé divizí (linie), 8 vedoucí štabních útvarů,
- ředitele divize A „Dřevěný nábytek“ je 13, z toho 10 vedoucích dílen (linie), dvousměnný provoz,
- ředitele divize B „Čalouněný nábytek“ je 9, z toho 6 vedoucích dílen (linie), dvousměnný provoz,
- obchodního ředitele je 5 přímo podřízených pracovníků,
- finančního ředitele jsou 4 přímo podřízení pracovníci,
- personálního ředitele jsou 4 přímo podřízení pracovníci,
- technického ředitele jsou 4 přímo podřízení pracovníci.

9.2 ROZDĚLENÍ PRACOVNÍKŮ DO ÚTVARŮ

ÚTVAR	POČET PRACOVNÍKŮ	POZNÁMKA
PODNIK	350	
GENERÁLNÍ ŘEDITEL	1	
ÚTVARY GENERÁLNÍHO ŘEDITELE	11	
SEKRETARIÁT	3	
ODDĚLENÍ STRATEGIE	2	
ODDĚLENÍ ŘÍZENÍ JAKOSTI	4	
ODDĚLENÍ BOZ, PO A OŽP	2	
OBCHODNÍ ÚSEK	33	

OBCHODNÍ ŘEDITEL	1	
ASISTENTKA	1	
ODDĚLENÍ MARKETINGU	2	
ODDĚLENÍ PRODEJE	5	
ODDĚLENÍ NÁKUPU	4	
ÚTVAR LOGISTIKY	20	
FINANČNÍ ÚSEK	13	
FINANČNÍ ŘEDITEL	1	
ASISTENTKA	1	
ODDĚLENÍ CONTROLLINGU	3	
ODDĚLENÍ FINANČNÍHO ÚČETNICTVÍ	3	
ODDĚLENÍ MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	5	
PERSONÁLNÍ ÚSEK	9	
PERSONÁLNÍ ŘEDITEL	1	
ASISTENTKA	1	
ODDĚLENÍ PERSONÁLNÍ	2	
ODDĚLENÍ MEZD	3	
ODDĚLENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	2	
TECHNICKÝ ÚSEK	16	
TECHNICKÝ ŘEDITEL	1	
ASISTENTKA	1	
ODDĚLENÍ SPRÁVY MAJETKU	2	
ODDĚLENÍ INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ	4	
ÚTVAR OPRAV A ÚDRŽBY	8	
DIVIZE A	166	
ŘEDITEL DIVIZE A	1	
ASISTENTKA	1	
ODDĚLENÍ VÝVOJE	1	
ODDĚLENÍ PLÁNOVÁNÍ A PŘÍPRAVY VÝROBY	3	
DÍLNA A1	32	2 SMĚNY
DÍLNA A2	32	2 SMĚNY
DÍLNA A3	32	2 SMĚNY
DÍLNA A4	32	2 SMĚNY
DÍLNA A5	32	2 SMĚNY
DIVIZE B	101	
ŘEDITEL DIVIZE B	1	
ASISTENTKA	1	
ODDĚLENÍ VÝVOJE	1	
ODDĚLENÍ PLÁNOVÁNÍ A PŘÍPRAVY VÝROBY	2	
DÍLNA B1	32	2 SMĚNY
DÍLNA B2	32	2 SMĚNY
DÍLNA B3	32	2 SMĚNY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha : Grada, 2007.

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 283 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.

BLAŽEK, L., LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2006.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2012.

ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. 2 vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 816 s. ISBN 80-7357-035-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

Jak se vyrábí čalouněný nábytek. V.A.D. ČESKÝ INTERNET S.R.O. *Českéstavby.cz: portál o stavbě, zahradě a bydlení* [online]. 1. vyd. 2011, 16.12.2011 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.ceskestavby.cz/clanky/jak-se-vyrabi-calouneny-nabytek-20547.html>

JAKUBÍKOVÁ, D., (2013) *Strategický marketing- strategie a trendy*. 2 roz. Vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4670-8.

JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika: (pro obory ekonomika a management) : studijní text pro prezenční i kombinované studium*. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 175 s. ISBN 978-80-214-3852-1.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 743 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : Management Press, 2007.

KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.

LANDA, Martin. *Podnikové účetnictví*. Ostrava: Key Publishing, 2014, 318 s. ISBN 978-80-7418-219-8.

LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Computer

Press, 2008, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), Sekce průmyslu a Odbor ekonomických analýz. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013*, 2014. Dostupné na <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>. [cit. 27. července 2014].

PETRÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 37 s. ISBN 80-247-1046-3.

PORTER, M., *Competitive advantage*. Free Press: New York, 1985.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006, kapitola 14

WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007