

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

PROJEKT SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU

UČEBNÍ TEXT

Ladislav Blažek, Martin Landa,
Petr Mikuš a Pavla Odehnalová

Brno 2015



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Inovace studia ekonomických disciplín v souladu s požadavky znalostní ekonomiky

(CZ.1.07/2.2.00/28.0227)

Autoři:

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

JUDr. Martin Landa

Ing. Petr Mikuš

Ing. Pavla Odehnalová, Ph.D.

Recenzenti:

prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.

Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně

prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.

Ekonomická fakulta, VŠB – Technická univerzita v Ostravě

OBSAH

1 ÚVOD.....	10
2 SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU.....	12
2.1 Struktura a chování.....	12
2.2 Stupeň organizovanosti	13
2.3 Organizační struktura.....	15
2.3.1 Procesní struktura.....	16
2.3.2 Útvarová struktura	17
2.4 Kodifikace organizační struktury.....	19
2.5 Přístup k projektování systému řízení fiktivního podniku.....	20
2.5.1 Východiska.....	20
2.5.2 Pojetí podnikových funkcí.....	21
2.5.3 Rámcový postup řešení	23
3 VÝROBNÍ FUNKCE	27
3.1 Charakteristika hmotných a nehmotných statků.....	28
3.2 Vazba výroby na další podnikové funkce.....	28
3.3 Oblasti výrobní funkce	29
3.4 Plánování výrobní politiky	30
3.5 Plánování výrobního programu	31
3.5.1 Plánování výrobního programu a produkčních cílů	31
3.6 Plánování výrobního procesu.....	35
3.6.1 Příprava výroby (výrobního procesu)	36
3.6.2 Plánování výrobních kapacit	36
3.7 Vývoj a inovace.....	37
3.7.1 Výrobní inovace.....	37
3.7.2 Procesní inovace.....	41
3.7.3 Kombinované inovace	41
3.7.4 Organizace vývoje a inovací	42

3.8	Výroba produktů	43
3.8.1	Organizační typy výroby	43
3.8.2	Jak optimalizovat?	46
3.8.3	Výrobní typy	47
3.8.4	Vstupy a zdroje procesu a charakteristika výstupu.....	48
3.9	Řízení jakosti.....	48
3.9.1	HACCP.....	49
3.9.2	Běžné nástroje zajištění jakosti produkce	49
3.9.3	Zavádění systémů řízení jakosti	50
3.10	Útvarové začlenění výrobní funkce	51
3.11	Doporučená literatura	52
3.11.1	Předpisy pro oblast výrobní funkce	52
	Právní předpisy	52
	Interní předpisy	52
4	ODBYTOVÁ FUNKCE	53
4.1	Plánování odbytu	55
4.1.1	Stanovení obchodní strategie a odbytových cílů.....	56
4.2	Výzkum trhu a prostředí	59
4.2.1	Analýza podnikatelského prostředí	61
4.2.2	Segmentace a výzkum trhu	62
4.2.3	Analýza konkurence	63
4.2.4	Analýza podniku	63
4.3	Nástroje odbytové politiky	65
4.3.1	Procesy v rámci výrobní politiky.....	66
4.3.2	Procesy komunikace mezi podnikem a zákazníky	68
4.3.3	Distribuční procesy.....	69
4.3.4	Procesy tvorby cen podnikových produktů.....	74
4.4	Útvarové členění odbytové funkce.....	77
4.5	Doporučená literatura	78
4.5.1	Právní předpisy pro oblast odbytové funkce	78

5 EKONOMICKÁ FUNKCE	79
5.1 Finanční plánování a kontrola.....	80
5.1.1 Sestavení finanční strategie.....	80
5.1.2 Definování finančních cílů.....	82
5.1.3 Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování	83
5.1.4 Provádění finančních analýz a kontrola realizace finančních cílů	85
5.2 Řízení vnějších a vnitřních finančně-ekonomických vztahů.....	88
5.2.1 Stanovení forem financování	89
5.2.2 Řízení složek pracovního kapitálu	92
5.2.3 Analýzy investičních projektů	98
5.2.4 Operativní řízení nákladů a zisku	101
5.2.5 Strategické řízení nákladů a zisku	104
5.2.6 Politika v oblasti rozdělování výsledku hospodaření	106
5.3 Podnikové účetnictví (účetní informační systém).....	108
5.3.1 Koncepce finančního účetnictví.....	109
5.3.2 Koncepce manažerského/vnitropodnikového účetnictví.....	111
5.3.3 Organizační začlenění procesů v rámci podnikového účetnictví	117
5.4 Útvarové začlenění ekonomické funkce	118
5.5 Doporučená literatura	121
5.5.1 Předpisy pro oblast ekonomické funkce	121
Právní předpisy	121
Interní předpisy.....	121
6 ZÁSOBOVACÍ FUNKCE	122
6.1 Zásobovací logistika.....	123
6.2 Nákup surovin a dalších vstupů	124
6.2.1 Plánování nákupu	125
6.2.2 Výběr dodavatelů	131
6.2.3 Uzavírání smluvních vztahů, realizace a kontrola dodávek	131

6.3 Skladování.....	132
6.3.1 Typy skladů.....	132
6.3.2 Plánování skladovacích technologií.....	133
6.4 Doprava	134
6.4.1 Doprava a přeprava.....	134
6.5 Útvarové začlenění zásobovací funkce.....	135
6.6 Doporučená literatura	136
6.6.1 Předpisy pro oblast zásobovací funkce.....	136
Právní předpisy	136
Interní předpisy	136
7 PERSONÁLNÍ FUNKCE	137
7.1 Plánování lidských zdrojů.....	138
7.1.1 Strategie rozvoje lidských zdrojů.....	138
7.1.2 Plánování struktury a počtu pracovníků	139
7.1.2.1 Určování potřeby pracovních sil	140
7.1.2.2 Analýza zdrojů pracovních sil.....	140
7.1.2.3. Zpracování plánu rozvoje lidských zdrojů.....	142
7.2 Získávání, výběr a adaptace pracovníků	142
7.2.1 Získávání pracovníků	142
7.2.2 Výběr pracovníků.....	144
7.3 Pracovněprávní agenda	146
7.3.1 Pracovněprávní vztahy	146
7.3.2 Vztahy ke státním a dalším orgánům a institucím	148
7.4 Budování kariéry a vzdělávání pracovníků.....	148
7.4.1 Řízení kariéry pracovníků.....	149
7.4.2 Metody vzdělávání	150
7.5 Hodnocení pracovníků.....	152
7.5.1 Systém hodnocení.....	153
7.5.2 Realizace hodnocení.....	155
7.5.3 Využití výsledků hodnocení	156

7.6	Mzdový a sociální systém.....	156
7.6.1	Stanovení mzdových forem	157
7.6.2	Systém zaměstnaneckých výhod	159
7.7	Útvarové začlenění personální funkce	160
7.8	Doporučená literatura	161
7.8.1	Předpisy pro oblast personální funkce	161
	Právní předpisy	161
	Interní předpisy	161
8	TECHNICKÁ FUNKCE.....	162
8.1	Pořizování hmotných investic	162
8.1.1	Pořizování strojního zařízení.....	164
8.1.2	Pořizování dlouhodobého nehmotného majetku.....	164
8.1.3	Nákup vs. pořízení	164
8.2	Správa a evidence investičního majetku.....	165
8.3	Zabezpečení a úklid	165
8.3.1	Úklid	165
8.3.2	Zabezpečení	166
8.4	Údržba a opravy investičního majetku.....	166
8.4.1	Zákonné normy pro opravy.....	167
8.5	Informační strategie a ICT.....	168
8.6	Útvarové začlenění technické funkce	169
8.7	Doporučená literatura	170
8.7.1	Předpisy pro oblast technické funkce	170
	Právní předpisy	170
	Interní předpisy	170
9	SPRÁVNÍ FUNKCE	171
9.1	Koncepce řízení a správy společnosti	172
9.1.1	Řešení mocenských vztahů v rámci vrcholových orgánů.....	172
9.1.2	Vztahy k zainteresovaným subjektům.....	179
9.1.3	Procesy zveřejňování informací	181

9.2 Organizace, plánování a kontrola	183
9.2.1 Tvorba organizačních struktur	183
9.2.2 Sestavení podnikové strategie.....	184
9.2.3 Kontrola realizace podnikových záměrů	188
9.3 Správní činnosti.....	190
9.3.1 Správa podnikové dokumentace	190
9.3.2 Právní služba.....	192
9.3.3 Agendy BOZ a PO.....	193
9.3.4 Pojistná agenda.....	193
9.3.5 Spisová a archivní služba.....	193
9.4 Útvarové začlenění hlavních správních procesů	195
9.5 Doporučená literatura	196
9.5.1 Právní předpisy.....	196
10 TRANSFORMACE PROCESNÍ STRUKTURY DO STRUKTURY ÚTVAROVÉ.....	197
10.1 Dělbá práce	197
10.1.1 Princip funkční specializace	199
10.1.2 Princip předmětné specializace.....	200
10.1.3 Kombinace principů	201
10.2 Rozpětí řízení.....	204
10.3 Dělbá pravomoci	207
10.3.1 Liniově-štábní struktura.....	208
10.3.2 Maticová struktura.....	214
10.4 Doporučená literatura	217
11 ZÁVĚR	218
11.1 Základní koncepce zpracování projektu	218
11.2 Požadavky formálního charakteru.....	219
11.2 Požadavky a doporučení k jednotlivým částem projektu.....	220

12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	224
13 SEZNAM OBRÁZKŮ	226
13 SEZNAM TABULEK.....	228

1 ÚVOD

Předložená publikace slouží jako základní učební materiál pro předmět **Projekt systému řízení podniku**, který je podle standardního učebního plánu zařazen do předposledního semestru magisterského studia oboru Podniková ekonomika a management, realizovaného na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity.

Tento předmět zaujímá ve studiu daného oboru specifické postavení. Zatímco většina ostatních předmětů oboru se zabývá dílčími oblastmi ekonomiky a řízení podniku, resp. různými pohledy na tuto problematiku, daný předmět plní integrující funkci. Zabývá se touto problematikou v její **celistvosti**.

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

Uvedenému cíli odpovídá základní metoda. Tou je zpracování projektu systému řízení nově budovaného fiktivního podniku. Jde o fikci, která realitu pochopitelně zjednodušuje, ovšem v podstatných rysech se od ní nijak významně neodlišuje. V hospodářské realitě nacházíme množství vzorů budování nových podniků na „zelené louce“. Z těch nejznámějších případů v České republice můžeme jmenovat například automobilku Hyundai se sídlem v Nošovicích, společnost Bosch Diesel se sídlem v Jihlavě, textilku Toray se sídlem v Prostějově a mnoho dalších podniků nově vybudovaných zahraničními i domácími investory, působících v různých hospodářských odvětvích.

I když se zmíněné případy od sebe v mnohém odlišují, v tom, co je podstatné z hlediska didaktiky daného předmětu, se shodují: Investor po provedených analýzách, jednáních, dohodách a smlouvách, včetně získání potřebných povolení, rozhodne o vybudování nového podniku v dané lokalitě. Po tomto rozhodnutí je formulováno zadání pro projekt **technického systému podniku**, tj. projekt technického řešení budov, staveb, strojů a zařízení, projekt **systému řízení podniku**, tj. projekt organizační struktury, včetně rozmístění pracovníků a pravidel pro realizaci podnikových funkcí.

Jak z povahy věci vyplývá, v rámci předmětu Projekt systému řízení podniku jde o fiktivní zpracování druhého z uvedených projektů. Předpokládá se při tom, obdobně jako v realitě, že určité rysy projektu technického řešení slouží jako parametry, které limitují řešení systému řízení, a z tohoto důvodu jsou součástí jeho zadání.

Zpracování projektu systému řízení fiktivního podniku představuje pro studenty poměrně náročnou práci multidisciplinárního charakteru. Proto je realizován týmově s předpokladem, že jednotliví členové týmu (cca pět až osm osob) se budou specializovat na jednotlivé oblasti řešení. To však v žádném případě nesmí narušit integritu celého projektu, neboť právě integrita řešení je zde základním principem.

Řešení projektu systému řízení přináší řadu pozitivních didaktických efektů, a to zejména tím, že:

- vede studenty k hlubšímu pochopení vztahu mezi podnikem jako celkem a jeho jednotlivými částmi,
- vyžaduje od nich, aby si osvojili podrobnější znalosti o procesech, které jsou pro funkceschopnost podniku potřebné, a o způsobu jejich realizace v jednotlivých útvarech podniku,
- v neposlední řadě pak přispívá k rozvoji schopnosti týmové práce.

Celkový přístup k řešení projektu, který tvoří didaktickou i obsahovou páteř daného předmětu, uvádíme v následujících kapitolách.

Předložená publikace byla zpracována jako součást projektu „Inovace studia ekonomických disciplín v souladu s požadavky znalostní ekonomiky“ zařazeného do operačního programu „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“.

Využívá mnohaleté zkušenosti z výuky předmětu Projekt systému řízení podniku (dřívější název Ekonomika a řízení podniku). Bezprostředně navazuje a novelizuje dva studijní materiály, jimiž jsou skripta Blažek, L., Landa, M. *Ekonomika a řízení podniku*. Masarykova univerzita 2006. A interní materiál Blažek, L., Klapalová, A., Landa, M., Škapa, R. *Seminární práce z předmětu Ekonomika a řízení podniku*, sloužící jako vzorový projekt systému řízení fiktivního podniku.

2 SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU

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

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

2.1 STRUKTURA A CHOVÁNÍ

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

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

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

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

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

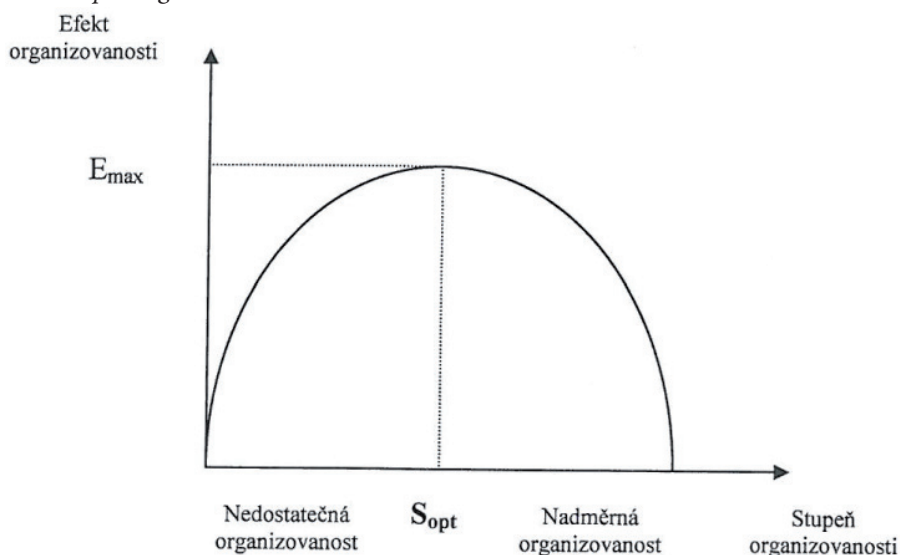
2.2 STUPEŇ ORGANIZOVANOSTI

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

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

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

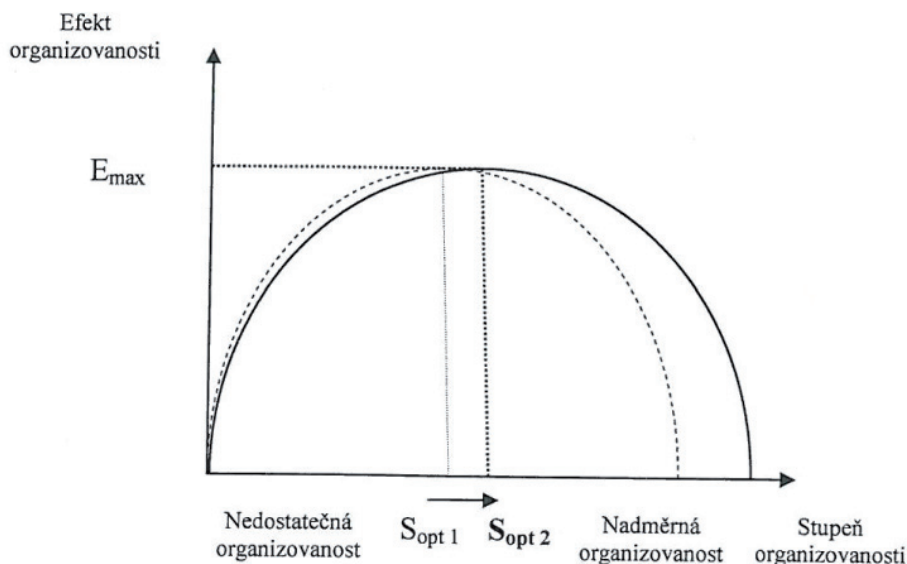
Obr. č. 2.1: Stupeň organizovanosti



Je zřejmé, že optimální stupeň organizovanosti se nalézá mezi oběma zmíněnými extrémy, jak je naznačeno na obr. 2.1. Obecně je možno říci, že organizovat je třeba to, co je podstatné, konkrétně vyjádřitelné (strukturovatelné, algoritmizovatelné), relativně stabilní, resp. často se opakující. Z toho vyplývá, že stupeň organizovanosti je v organizační struktuře diferencován. Vysoký bude zejména u rutinní práce, například u práce dělníka v hromadné výrobě proudového typu. Naopak nízký bude u tvůrčí práce, například u práce manažera. Takto koncipovaná struktura vytváří rámec, který efektivně usměrňuje chování systému, „automatizuje“ realizaci mnoha činností, a tím pádem odbrěmňuje vedoucího od celé řady řídicích zásahů, na straně druhé nebrání vedoucímu pracovníkovi v jeho řídicí práci ani žádoucímu vývoji daného podniku.

Jak již bylo uvedeno, struktura systému řízení podniku se mění, resp. musí měnit v závislosti na vnějším prostředí. To platí i pro stupeň organizovanosti. Ve vysoce **stabilním vnějším prostředí** je vhodný vyšší stupeň organizovanosti, což se obráží ve větší šíři a podrobnosti organizačních norem a ve větším významu jejich využívání. V grafickém znázornění se to projeví, jak je znázorněno na obr. 2.2, posunem optimálního stupně organizovanosti z výchozí pozice S_{opt1} směrem doprava do pozice S_{opt2} .

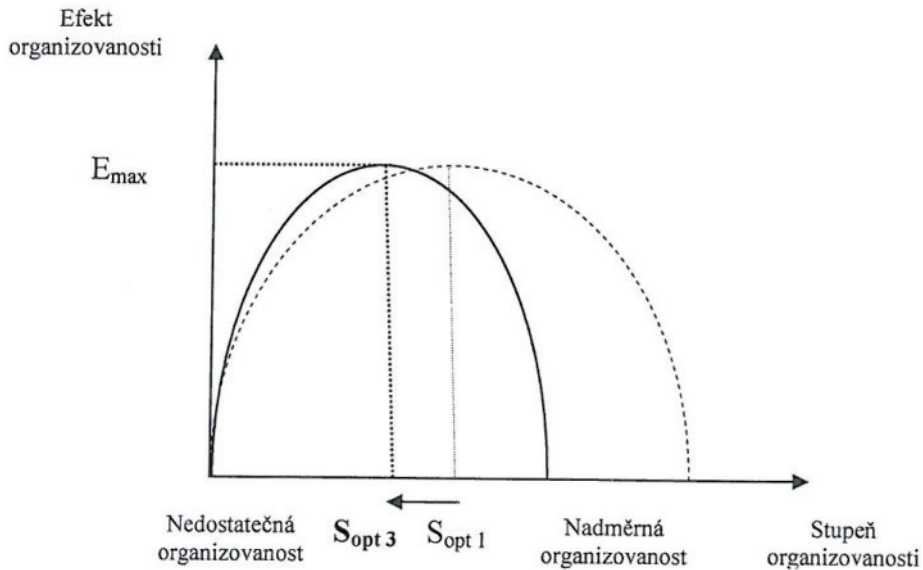
Obr. č. 2.2: Zvýšení stupně organizovanosti



Zdroj: Blažek, Landa 2006, s. 9

Naproti tomu v **dynamickém vnějším prostředí**, vyžadujícím tvůrčí práci většiny zaměstnanců, by byla aplikace podrobných organizačních norem kontraproduktivní. Organizační normy je vhodné proto koncipovat pouze rámcově. Na obr. 2.3 se tato situace projevuje posunem optimálního stupně organizovanosti z výchozí pozice S_{opt1} směrem doleva do pozice S_{opt3} .

Obr. č. 2.3: Snížení stupně organizovanosti



Zdroj: Blažek, Landa 2006, s. 9

2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Pro výraz „**struktura systému řízení podniku**“ existuje synonymum „**organizační struktura**“. Jde o výraz sice ne zcela totožný, nicméně významově velmi blízký. Je míván jako „struktura organizace“ (tj. např. podniku). Vzhledem k tomu, že tento výraz je v manažerské literatuře velmi používaný, budeme ho, jako ekvivalent, v dalším textu preferovat, s vědomím jisté významové nepřesnosti.

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

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

Principiálně vzato, **procesní struktura je primární, útvárová struktura je sekundární**. To znamená, že určující jsou činnosti a vztahy mezi nimi, následně pak je zajištění realizace těchto činností, tedy jejich přiřazení funkčním či pracovním místům, což vede k vytváření či změnám útvárové struktury.

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

2.3.1 Procesní struktura

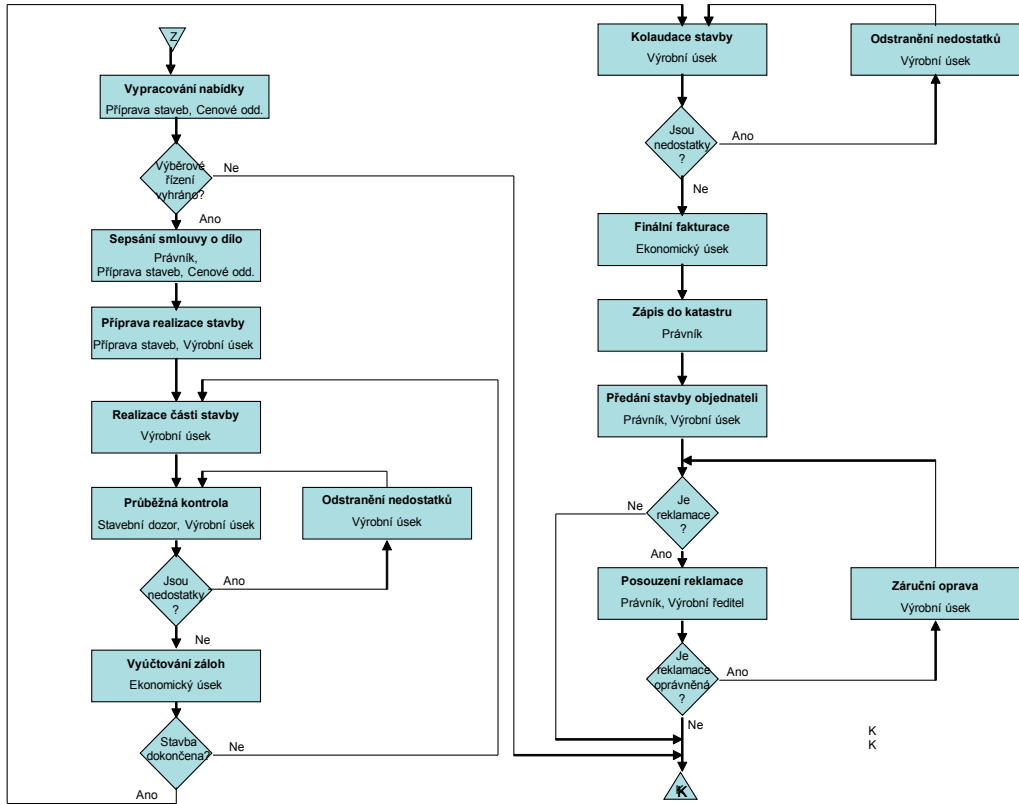
Procesní strukturu tvoří prvky a vztahy vymezené na takové úrovni obecnosti, aby toto vymezení bylo relativně stabilní, tedy aby bylo obecně platné pro všechny jednotlivé, reálně nastávající situace.

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

Velmi podrobně a přesně proto mají vymezenou strukturu například postupy bezprostřední výroby (tzv. technologické postupy) v sériové či hromadné výrobě, ověřování kvality výrobků, dále například provádění různých administrativních činností, kde je požadována možnost přesné kontroly, což je typické zejména u účetních operací, ale i v řadě jiných aktivit rutinního charakteru. Naproti tomu většinu procesů vážících se k řízení na vyšších stupních je možné a účelné definovat pouze obecně, s malou mírou podrobnosti.

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

Obr. č. 2.4: Znárodnění procesu



Zdroj: Blažek 2014, s. 47

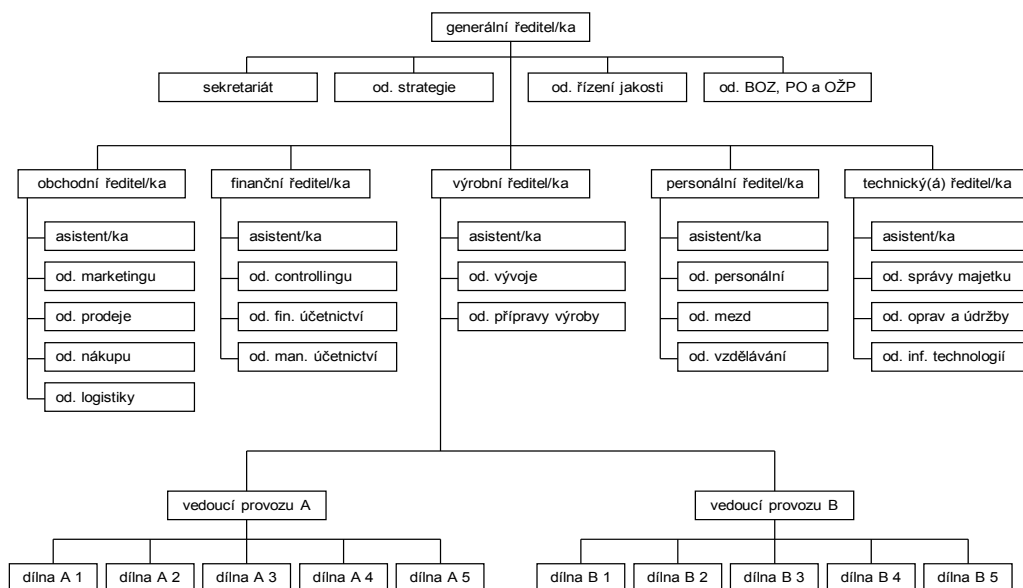
Schéma na obr. 2.4 představuje příklad jednoho z možných znázornění procesu. Primárním pořádacím principem je **sekvence** (následnost) jednotlivých **činností** procesu. Činnosti jsou znázorněny prostřednictvím obdélníků, včetně označení útvaru, ve kterém se realizují. Místo větvení procesu je znázorněno kosočtvercem a je spjato s binárním rozhodováním (ano–ne) vůči stanovené podmínce.

2.3.2 Útvarová struktura

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

Jedním z faktorů, který dává útvarovým strukturám jejich typický hierarchický tvar, je uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Dalšími faktory jsou dělba práce, rozpětí řízení a dělba pravomoci.

Obr. č. 2.5: Znárodnění útvarové struktury – organizační schéma



Zdroj: autoři

S využitím organizačního schématu na obr. 2.5 lze uvést následující charakteristiky této struktury:

Prvky útvarové struktury jsou prvky výkonné – pracovní místa – a prvky řídicí – funkční místa. V organizačním schématu jsou znázorněny uzly v podobě obdélníků.

Útvary vznikají seskupením prvků organizační struktury. Obsahují prvky výkonné – pracovní místa – a příslušný prvek řídicí – funkční místo. V organizačním schématu jsou znázorněny uzly v podobě obdélníků, přičemž pracovní a funkční místa jsou „uvnitř“ těchto obdélníků, na dané rozlišovací úrovni se nezobrazují.

Vztahy útvarové struktury jsou znázorněny hranami v podobě přímek či pravouhle lomených čar. V organizačním schématu jsou zachyceny pouze vztahy mocenské, přesněji řečeno vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vyplývající z aplikace principu jediného odpovědného vedoucího. Stejnými vazbami je realizována i část informačních vztahů. Ostatní vztahy se do organizačního schématu zakreslují pouze výjimečně.

Stupeň řízení je dán prvky útvarové struktury, které jsou na stejné hierarchické úrovni. Stupně řízení se zpravidla čísly jdou zespodu nahoru, přičemž nejnižší, tzv. nultý stupeň řízení je tvořen pracovními místy, tedy prvky, které již nemají žádné podřízené. Pracovníci nalézající se na tomto stupni jsou pracovníky výkonnými. Na prvním a dalších stupních se jedná o funkční místa, tedy o pracovníky řídicí.

Rozpětí řízení je hodnota, která udává, kolik pracovníků (pracovních, resp. funkčních míst) je přímo podřízeno jednomu vedoucímu.

2.4 KODIFIKACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

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

Pod pojmem **orgware** rozumíme v daném kontextu organizační normy. Tyto vnitřní předpisy s větší či menší mírou podrobnosti vymezují, **kdo** (útvary, pracovníci), **co** (činnost) a **jak** (podmínky) v organizaci dělá. Rámcovou normou vymezující základní vztahy, zejména právní postavení podniku a jeho vztahy k vlastníkům, zaměstnancům a dalším subjektům, jsou **stanovy**, popř. jiná norma obdobného charakteru. Základní normou je **organizační řád**, vymezující zejména útvary podniku, jejich pracovní náplň a jejich vzájemné vztahy, dále pak pravomoc a odpovědnost vedoucích pracovníků. Organizační řád je primárně zaměřen na útvarovou strukturu (primárně popisuje útvary, sekundárně pak činnosti coby prvky procesů, které se v těchto útvarech realizují). Naproti tomu tzv. **procesní normy** primárně sledují procesy jdoucí „napříč“ útvary, sekundárně pak útvary, ve kterých se jednotlivé prvky procesů (tj. činnosti) realizují. Zatímco organizační řád by měl obsahovat úplnou útvarovou strukturu, procesní normy procesní strukturu v její úplnosti zpravidla nezachycují, nýbrž se zaměřují pouze na některé z procesů. Důvody jsou dva. Prvním je již výše uvedená diferenciací stupně organizovanosti. V případě špatně algoritmovatelných procesů by jejich zachycení v procesní normě bylo na podrobnější rozlišovací úrovni nemožné, popřípadě nepřiměřeně determinující, a tím pádem kontraproduktivní. Naproti tomu jejich zachycení na hrubé rozlišovací úrovni by bylo triviální, a tím pádem zbytečné. Druhým důvodem je značná pracnost a nákladnost zpracování procesních norem. Nicméně současné trendy teorie a praxe managementu vedou ke zvyšování zájmu o procesní struktury, což se odráží v analýzách procesů a širším uplatňováním procesních norem.

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

2.5 PŘÍSTUP K PROJEKTOVÁNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ FIKTIVNÍHO PODNIKU

2.5.1 Východiska

Přístup k vytvoření projektu systému řízení fiktivního podniku, naznačený v úvodní kapitole, lze konkretizovat takto:

- Jde o fikci, realizovanou v rámci vzdělávacího procesu, která představuje zpracování projektu systému řízení zcela nového, zatím neexistujícího podniku.
- Aby takový podnik mohl být postaven a mohl zahájit provoz, musí být (mimo jiné) zpracován projekt technického systému podniku a projekt systému řízení podniku. Pro oba projekty musí být vytvořeno zadání. V realitě je toto zadání věcí investora, v rámci vzdělávacího procesu je stanovuje učitel.
- V daném předmětu jde o zpracování projektu systému řízení. V roli projektantů jsou studenti tohoto předmětu.
- Obdobně jako v realitě platí, že určité rysy projektu technického řešení slouží jako parametry, které limitují řešení systému řízení, a z tohoto důvodu jsou součástí jeho zadání.

Zadání projektu systému řízení podniku obsahuje položky, jimiž jsou:

- Základní údaje (název podniku, právní forma, sídlo, rok založení).
- Předmět činnosti a výrobní program (začlenění dle klasifikace CZ NACE).
- Výkon (objem produkce):
 - » v naturálním vyjádření (kusy, tuny, metry aj.),
 - » v hodnotovém vyjádření (např. obrat).

- Kapacita:
 - » v naturálním vyjádření (pracovníci),
 - » v hodnotovém vyjádření (dlouhodobý hmotný majetek).
- Technika a technologie:
 - » technicko-technologické parametry představitelů výrobního programu,
 - » technologické parametry výroby.

Při zpracování projektu je uplatněn deduktivní přístup, kdy obecné poznatky získané v rámci studia jednotlivých specializovaných předmětů (podnikové ekonomiky, managementu, marketingu, účetnictví, personálního managementu, řízení výroby, logistiky atd.) jsou aplikovány na podmínky stanovené zadáním. Předpokládá se však využití i dalších teoretických zdrojů, statistických materiálů a v neposlední řadě lze využít též dílčí řešení vycházející z „dobré praxe“.

2.5.2 Pojetí podnikových funkcí

V rámci projektu systému řízení podniku je třeba vyřešit jak procesní strukturu, tak útvarovou strukturu, přičemž, jak již bylo zdůrazněno, primární je struktura procesní. Při realizaci projektu je aplikován přístup opírající se o tzv. podnikové funkce.

Pojetí podnikových funkcí vychází z obdobného myšlenkového konceptu, jaký jsme již využili v případě, kdy jsme na podniku definovali jeho systém řízení.

Volbou různých účelových úhlů nazírání pak v rámci systému řízení definujeme:

- **Výrobní (provozní) systém.** Podnik existuje proto, aby vyráběl určité výrobky, resp. provozoval určité služby. Při definování výrobního (provozního) systému nás na podniku zajímají ty znaky, které souvisí s výrobou, resp. provozem. Soubor procesů, které souvisí s výrobou (provozem), tvoří **výrobní funkci**.
- **Obchodní systém.** Podnik je nedílnou součástí společenské dělby práce, dodavatelско-odběratelských vztahů. Podnik prodává své výrobky a služby a rovněž nakupuje suroviny, materiál, součástky a řadu dalších zdrojů, které jsou bezprostředně či zprostředkovaně potřebné pro výrobu. Při definování obchodního systému nás na podniku zajímají ty jeho znaky, které souvisejí s odbytem a zásobováním. Soubor procesů, které souvisí s odbytem a zásobováním, tvoří **obchodní funkci**¹.

1 V rámci projektu je tato funkce rozdělena na odbytovou funkci a zásobovací funkci.

- **Ekonomický systém.** Atributem podniku je podnikání, tedy dlouhodobá a cílevědomá činnost konaná za účelem dosahování zisku. Při definování ekonomického systému nás proto zajímají ty znaky podniku (tedy jeho všech činností a jejich nositelů), které souvisí s vytvářením, redistribucí či spotřebou hodnoty. Soubor procesů, které se zabývají touto stránkou podniku, tvoří **ekonomickou funkci**.
- **Sociální systém.** Podnik je společenstvím lidí. Při definování sociálního systému nás zajímají ty znaky podniku, které souvisí se zaměstnanci a jejich formálními i neformálními vztahy. Soubor procesů, které pečují o zaměstnance a jejich vztahy, tvoří **personální funkci**.
- **Technický systém.** Nositeli veškerých činností, které podnik realizuje, jsou, principiálně vzato, zaměstnanci. Tito lidé však nepracují „holýma rukama“, ale jsou v podstatné a stále se zvyšující míře vybaveni technikou. Při definování technického systému nás zajímají ty znaky podniku, které souvisí s technickými prostředky, tedy s budovami, stroji, přístroji a zařízením. Soubor procesů, který pečuje o techniku, tvoří **technickou funkci**.
- **Systém správy.** Podnik, přesněji jeho aktiva, patří vlastníkům. Při definování systému správy nás zajímají ty znaky podniku, které souvisejí s vlastnickým ovládním podniku (obchodní společnosti) a výkonem vlastnických práv. Tyto znaky a s nimi související aktivity bývají označeny výrazem corporate governance. Soubor procesů, pomocí nichž se corporate governance realizuje, a na ně navazující procesy, vztahující se k řízení podniku jako celku, tvoří **správní funkci**.

Při vymezení podnikových funkcí nejde tedy o dělení podniku, resp. jeho systému řízení, na části, nýbrž, jak jsme již výše zdůraznili, o nahlížení na podnik z různých zorných úhlů. Z toho plyne, že procesy jednotlivých funkcí nejsou jednoznačně lokalizovány v rámci jednotlivých specializovaných útvarů, nýbrž jdou napříč útvary, byť zpravidla jejich těžiště ve specializovaných útvarech spočívá.

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

V dalších částech této publikace – v kapitolách 3 až 9 – je charakterizován obsah jednotlivých funkcí, a to právě na základě využití poznatků zmíněných disciplín. Důležité však poznamenat, že charakteristiky jednotlivých funkcí jsou stručné. Jejich cílem není podat vyčerpávající a jednoznačnou informaci. Kdyby tomu tak bylo, pak by nahrazovaly objemné učebnice, jež se tou kterou oblastí zabývají. Tyto charakteristiky, zpracované cestou excerptce ze specializovaných publikací, jsou spíše obecným výčtem toho, co do dané funkce patří. Specifikují tedy, **co se má dělat**, ale pouze naznačují, **jak se to má dělat**, a do jisté míry naznačují útvary začlenění funkce, tedy **kdo to má dělat**.

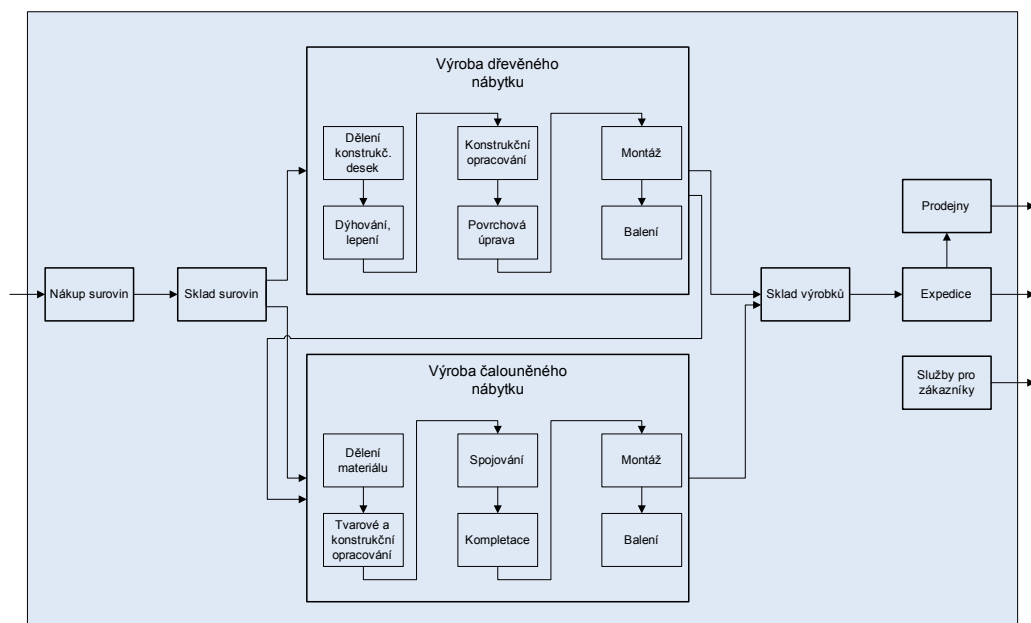
V závěru každé z kapitol obecně popisujících podnikové funkce je proto uvedena literatura, ze které lze čerpat podrobnější poznatky.

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

2.5.3 Rámcový postup řešení

Na základě informací o způsobu výroby je třeba vytvořit **schéma základních hmotných toků**. Tedy schéma znázorňující vstup materiálu, polotovarů a komponent potřebných k výrobě, jejich skladování, následné zpracovávání ve výrobním procesu, skladování hotových výrobků a jejich výstup z podniku. Toto schéma (včetně komentáře) musí být zpracováno na takové rozlišovací úrovni, aby poskytovalo dostatečné informace pro aplikaci obecného popisu podnikových funkcí (obsaženého v kapitolách 3 až 9) do projektu způsobem, který respektuje zadání. Nejsilnější vliv má tento hmotný tok na aplikaci výrobní funkce, kde ovlivní volbu organizačního typu výroby a s tím související procesy, zejména proces plánování a bezprostředního řízení výroby, plánování výrobních kapacit atd. Podstatný vliv má též na zásobovací funkci, zejména na procesy nákupu a skladování, a obdobně na odbytovou funkci. Aplikace obecného popisu dalších podnikových funkcí do projektu bude tímto faktorem ovlivněna již méně, spíše zprostředkovaně v návaznosti na aplikaci zmíněných tří funkcí.

Obr. č. 2.6: Schéma základních hmotných toků



Zdroj: autoři

Na aplikaci obecného popisu podnikových funkcí na konkrétní podmínky projektu má samozřejmě vliv řada dalších faktorů. Je třeba rovněž respektovat vazby mezi funkcemi, a to tak, aby celá procesní struktura vytvářela jednotný celek. Konkrétní řešení jedné podnikové funkce se musí odrážet v řešení všech ostatních funkcí a naopak. Při vytváření procesní struktury, tedy při aplikaci jednotlivých podnikových funkcí do podmínek projektu, je vhodné mít na mysli též řešení útvárové struktury. Tedy kdo, resp. který útvar by měl být nositelem té které dílčí funkce či procesu. Je však třeba znovu připomenout, že při zpracování projektu je primární procesní struktura, kdežto útvárová struktura je strukturou odvozenou, sekundární. Platí totiž, že útvárové řešení, které se jeví jako vhodné z hlediska dané funkce (tedy části struktury), nemusí být vhodné z hlediska celé procesní struktury. Na úrovni řešení funkce by proto měla vznikat pouze předběžná představa, ale výsledné řešení je třeba dělat až v rámci celku.

Poté, co jsou zpracovány všechny funkce, je tedy vytvořena procesní struktura, přichází na řadu vytvoření útvárové struktury. Ta by měla vzniknout, principiálně vzato, shlukováním jednotlivých prvků procesní struktury, tj. činností, resp. procesů podle hledisek útvárového uspořádání. To však neznamená, že při zpracování projektu vzniká struktura útvarů „z ničeho“, přesněji řečeno pouze ze shluků procesů. Východiskem by vždy měla být rámcová představa útvárového uspořádání. Stejně jako u podnikových funkcí existuje obecná představa o jejich podobě (viz kapitola 3

až 9), jsou známy též obecné zásady i typová řešení útvarových struktur podniků. Jde zejména o parametry dělby práce, rozpětí řízení a dělby pravomoci. Ty jsou uvedeny v kapitole 10.

V dané fázi řešení projektu tedy jde o přiřazení procesní struktury do rámcově koncipované struktury útvarové s tím, že tato rámcová útvarová struktura je upravována a konkretizována v návaznosti na již vytvořenou strukturu procesní.

Vztah **mezi útvarovou a procesní strukturou** je vhodné znázornit **v podobě matice**, a to způsobem naznačeným v tab. 2.1. V záhlaví řádků jsou uvedeny útvary, v záhlaví sloupců dílčí funkce. V průsečících jednotlivých řádků a sloupců se vyznačí, zda se příslušná dílčí funkce realizuje v daném útvaru, resp. zda se příslušný útvar podílí na realizaci dané dílčí funkce. Formou komentáře je možno daný vztah charakterizovat podrobněji, například jako „připravuje podklady“, „zpracovává návrh“, „rozhoduje“ apod.

Tab. č. 2.1: Matice vztahu mezi útvarovou a procesní strukturou

	DÍLČÍ FUNKCE									
Ú T V A R Y										

Zdroj: Blažek, Landa 2006, s. 95

Poznatky uvedené v této publikaci jsou pro řešení projektu dobře využitelné. Je však třeba, jak jsme již výše poznamenali, čerpat poznatky i z řady dalších zdrojů. Ovšem vzhledem k tomu, že se jedná o vysoce tvůrčí práci, pro kterou podrobná a vyčerpávající pravidla stanovit nelze, je nezbytné do řešení vložit i značnou míru invence a imaginace.

3 VÝROBNÍ FUNKCE

Výroba je v obecné teorii chápána jako jakákoliv kombinace výrobních faktorů, tedy vše, co se v podniku děje, lze chápat jako výrobu. Tato kapitola je zaměřena na užší pojetí výroby, a to na tvorbu výkonů v podniku. Jako výkony lze chápat výrobu hmotných statků nebo poskytování služeb.

Při tvorbě hmotných statků, respektive při transformaci výrobních faktorů, se hovoří o tzv. výrobní funkci podniku. Při poskytování služeb (tvorbě nehmotných statků) se hovoří o produkční funkci.

Toto primární členění má významný dopad na tvorbu podnikového řídicího systému v oblasti výroby, ať už do nastavení samotného procesu výroby, tak do ukazatelů, které jsou sledovány anebo které je vůbec možné sledovat.

Charakteristika výrobní funkce je odrazem statků, které jsou produkovány.

Přehled dílčích funkcí a procesů:

- plánování výrobní politiky,
- plánování výrobního programu:
 - » plánování výrobního programu a produkčních cílů,
 - » příprava výroby,
 - » plánování výrobních zdrojů,
- vývoj a inovace produktů:
 - » aplikovaný výzkum,
 - » inovace produktů,
 - » inovace technologií,
 - » zkušební programy,
- výroba produktů,
- řízení jakosti:

- » běžné nástroje zajištění jakosti produkce,
- » zavádění systémů řízení jakosti.

3.1 CHARAKTERISTIKA H MOTNÝCH A NEHMOTNÝCH STATKŮ

Pokud v podniku převládá výroba hmotných statků, lze pozorovat odraz technologického postupu na uspořádání strojního vybavení a na vlastním řídicím systému podniku. Tento odraz má dále přesah na zásobovací funkci, která výrobě musí být uzpůsobena. Zde se předpokládá, že podnik dosahuje na zásobovacím trhu určité síly a má technické prostředky k tomu, aby tuto sílu využil při optimalizaci produktového toku. Obecně lze chápat správné nastavení produktových cest jako ergonomii pracovních míst.

Rozdílů mezi hmotným a nehmotným statkem je několik a tyto vlastnosti ovlivňují produkční proces. Hmotné statky lze dělit a skladovat, tedy není nutná tzv. okamžitá spotřeba a nepřenositelnost. Kdežto nehmotné statky – služby – obvykle nejde dělit a skladovat, ale lze je poměrně snadněji kombinovat nejen mezi sebou, ale i mezi hmotným statkem a službou.

Kombinace hmotných statků a služeb je v současné době zaváděna pod pojmem servitizace produktu, kdy hmotný produkt jako takový pozbývá své původní hodnoty a ve vazbě výrobek (hmotný produkt – například mobilní telefon) a služba (operátor, aplikace) je výraznějším prvkem pro generování zisku právě služba.

Příkladem může být zavádění levného internetu v USA, kdy společnost Google Inc. zavedla a výrazně dotovala zavedení vysokorychlostního internetu do celé oblasti s tím, že následně vydělávala na prodeji služeb spojených s provozem aplikací a prodeji doplňkových služeb a prémiových verzí aplikace a reklamou zobrazovanou v prohlížečích operačního systému Chrome OS.

Prvky servitizace jsou výrazně závislé na charakteru trhu a na charakteru výrobků.

3.2 VAZBA VÝROBY NA DALŠÍ PODNIKOVÉ FUNKCE

Výrobní nebo produkční funkce je často chápána jako základní funkce podniku spolu s odbytovou funkcí, kde obvykle dochází k realizaci výkonu na trhu.

K elementárnímu zabezpečení výrobní funkce pak slouží zásobovací funkce a technická funkce.

Ekonomická funkce, personální a správní funkce jsou z pohledu výroby podpůrné, nicméně jejich role je nezastupitelná.

Z hlediska vazeb je výrobní funkce ovlivněna především charakterem poskytovaných statků a technologií k jejich výrobě/produkcí. Z hlediska času je pak výrobní funkce výrazněji modifikována daty, která získává odbytová funkce v rámci analýz trhu. Zde se jedná především o oblast koncepce výrobku, otázku konkurence a tržní pozice dané společnosti a jejich výrobků/služeb. Pro zobrazení těchto skutečností pak ve společnostech slouží strategické a taktické plány výroby (a kapacit) a představují tak základní dokumenty podnikové strategie a zobrazují směřování společnosti.

Výroba je dále ovlivněna odbytovou funkcí podniku v oblasti výstupních (expedičních) skladů. Zde se již jedná o operativní řízení výroby v souladu se skladovacími možnostmi (z pohledu technického a ekonomického). Vzhledem k tomu, že zásobovací funkce je ve své podstatě již strategicky naplánována (skladové kapacity a technologie), jsou tyto vazby zobrazeny především v operativním plánu výroby jako reakce na momentální skladové zásoby. Je však vždy nutné brát ohled na charakter produkce a skladovatelnost.

3.3 OBLASTI VÝROBNÍ FUNKCE

Oblastmi výrobní funkce rozumíme oblasti, které jsou v jejím rámci plánovány. Jako elementární členění je uváděno členění dle délky plánovacího horizontu a členění dle výrobního programu a procesu. Každé oblasti jsou přiřazeny rozdílné konkrétní úlohy. V následující tabulce je přehled rozdělení, a tedy toho, co v podniku poskytujícím služby, případně produkujícím hmotné statky musí být řešeno. Obecně lze při členění na strategické, taktické a operativní plánování označit dlouhodobý segment za strategický, krátkodobý za taktický a operativní.

Tab. č. 3.1: Matice časového horizontu plánování výroby

		Plánování	
		krátkodobé	dlouhodobé
Výrobní	program	zavádění výrobních variant, množství jednotlivých výrobků (s ohledem na odbyt)	základní struktura výrobního programu, inovace, výrobní postup (druh HIM, personalistika)
	proces	určení velikosti dávky (s ohledem na technologii a proces samotný), lhůtové plánování, plánování kapacit	výrobní typ, organizační typ výroby

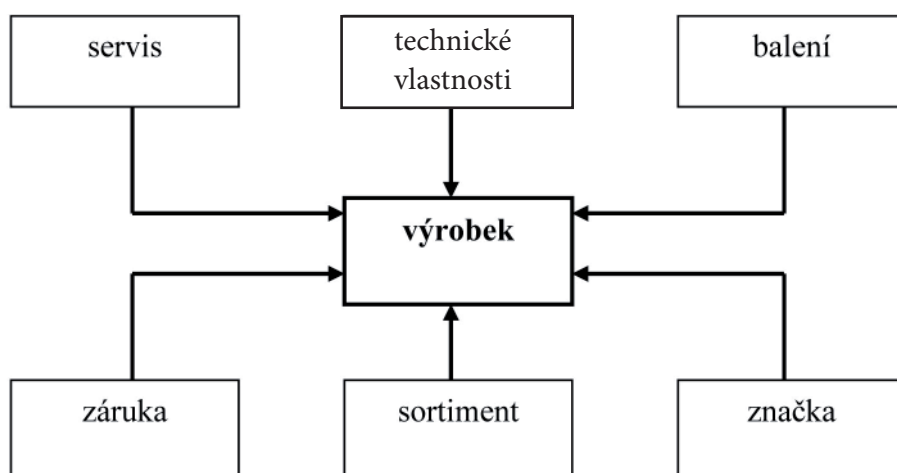
Zdroj: Vlastní tvorba autora

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

3.4 PLÁNOVÁNÍ VÝROBKOVÉ POLITIKY

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

Obr. č. 3.1: Znaky výrobku



Zdroj: WÖHE, 1995

Základním úkolem výrobní politiky je vytvořit a realizovat výrobek či službu, po kterých je poptávka. Tím výrobní funkce úzce souvisí s odbytovou funkcí podniku. V návaznosti na výše uvedené schéma můžeme diferencovat mezi jádrem a okrajovými oblastmi výrobní politiky procesy uvedené v tabulce č. 3.2.

Tab. č. 3.2: Výrobní politika

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

Zdroj: WÖHE, 1995

Organizační nástroje:

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

3.5 PLÁNOVÁNÍ VÝROBNÍHO PROGRAMU

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

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

3.5.1 Plánování výrobního programu a produkčních cílů

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

- standardizovanou (sériovou) výrobu nebo
- zakázkovou výrobu.

Podstatným rozdílem je zde objem dostupných informací pro výrobní plánování. Sériová výroba je typická tím, že podnik s dostatečným časovým předstihem disponuje všemi podstatnými informacemi o výrobním programu (a do značné míry i o objemu výroby). Naproti tomu u zakázkové výroby se výhradně používá krátkodobé plánování výroby, zde je pak nezbytné ošetřit vztah k odbytové funkci a funkci zásobování. Zvýšené požadavky jsou kladeny na zajišťování informací a požadavků zákazníků a na druhou stranu jsou také kladeny zvýšené požadavky na zásobování specifickým materiálem. Je také na místě popsat tzv. bod rozpojení, tedy order penetration point, který ukazuje, do jaké holubi podniku zasahuje zákazník nebo odběratel.

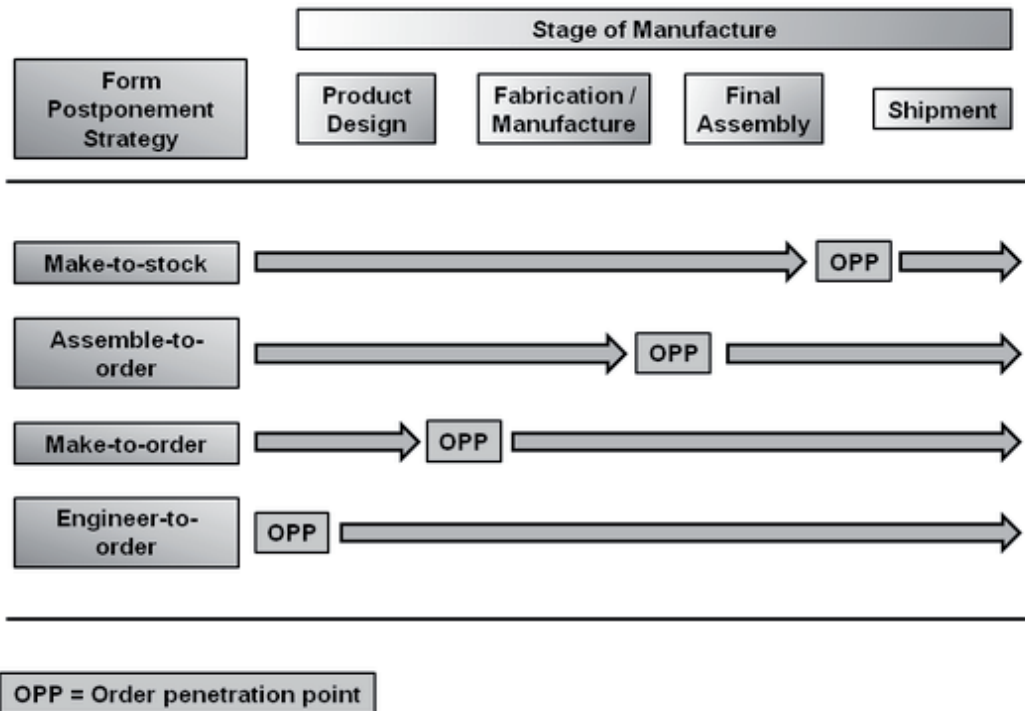
Bod rozpojení je místem v logistickém řetězci, které od sebe odděluje dvě části řetězce:

- část, v níž se uskutečňuje zákaznický neutrální (neadresná) výroba na sklad dle odhadu,
- část, v níž se výrobky dotvářejí dle konkrétních požadavků zákazníků.

Čím blíže je bod rozpojení zákazníkovi, tím kratší je celkové vyřízení zakázky:

- pro zboží s nestabilním trhem (např. parní turbíny) je vhodné bod rozpojení umístit co nejdál od zákazníka (výroba na zakázku),
- v případě stabilizovaného trhu (např. šrouby, matky) je bod rozpojení umísťován blíže k zákazníkovi (výroba na sklad).

Obr. č. 3.2: Obrázek bodu rozpojení



Zdroj: Olhager, (2003),

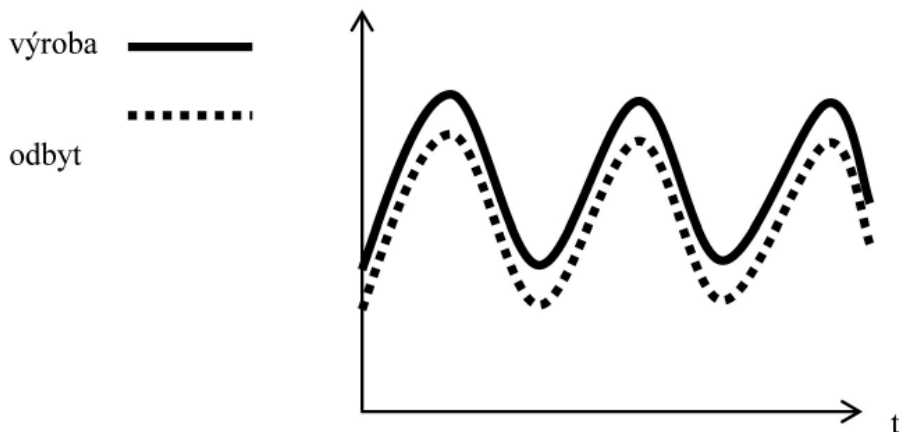
V praxi nastávají čtyři modelové postupy pro jednotlivé skupiny zákazníků, výrobků nebo strategických obchodních jednotek.

- **Výroba na sklad (make to stock):** produkty se vyrábí standardizovaně do zásoby na skladu. Obvykle se jedná o standardizované výrobky, výrobky s nízkou přídavnou hodnotou a výrobky, které neváží nadměrné kapitálové kapacity podniku.
- **Montáž na sklad (assemble to order):** produkty jsou takového charakteru, že podnik může vyrobit do zásoby především hotové součástky a polotovary, které pak na přání zákazníka kompletuje.
- **Výroba na zakázku (make to order):** produkty jsou vyvinuty a obvykle je zákazníkům poskytnut katalog, ze kterého si vyberou, na základě závazné objednávky je pak produkt vyroben (obvykle se již jedná i o specifikaci materiálu).
- **Vývoj a výroba na zakázku (engineer to order):** zákazník přichází do podniku a hledá řešení svého problému po stránce technické, ale i po stránce dodavatele a výroby... výrobce navrhne zdroje, navrhne produkt a následně takový produkt vyrobí a dodá zákazníkovi. Tento typ se používá u kapitálově náročných a jednoúčelových položek, jako jsou například turbíny nebo formy na lisování a vstřikování plastů.

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

- Velikost měsíčního odbytu je konstantní, a tedy odbytové množství může být převzato do výrobního programu. Oba programy jsou kvantitativně stejné – znamená to zejména, že kromě pojistných zásob není nutné mít k dispozici příliš velké skladovací kapacity (např. pekárny).
- Odbytové množství vykazuje pravidelné sezónní výkyvy. Tyto výkyvy vznikají například v důsledku klimatických vlivů, společenských zvyklostí (např. opakující se svátky) nebo specifickými nákupními zvyky během roku (např. výroba cukru, nápojů, zavařovacích sklenic, sezónního oblečení a obuvi apod.). Přitom můžeme rozlišovat tyto způsoby řešení sezónních výkyvů (následující obrázky vlastní tvorba autora):
- výrobní množství se přizpůsobuje sezónním výkyvům (dochází k jejich synchronizaci),

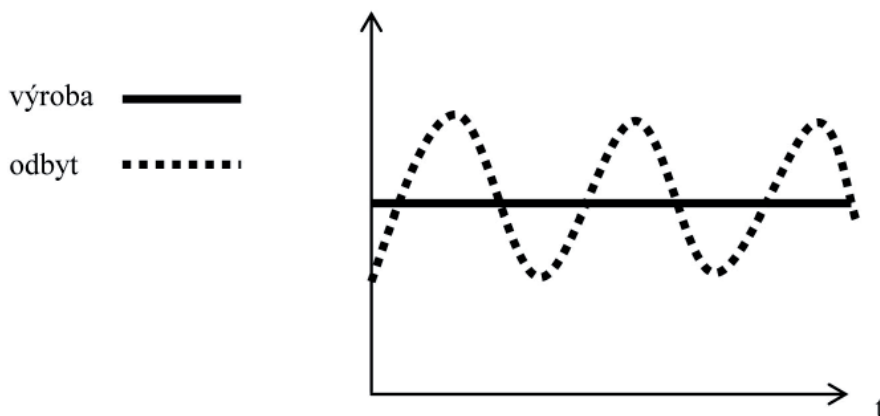
Obr. č. 3.3: Synchronizace výroby



Zdroj: autor

- i přes sezónní výkyvy se výroba udržuje konstantní – zde je však nutné počítat s podstatnými nároky na skladovací kapacity – emancipace,

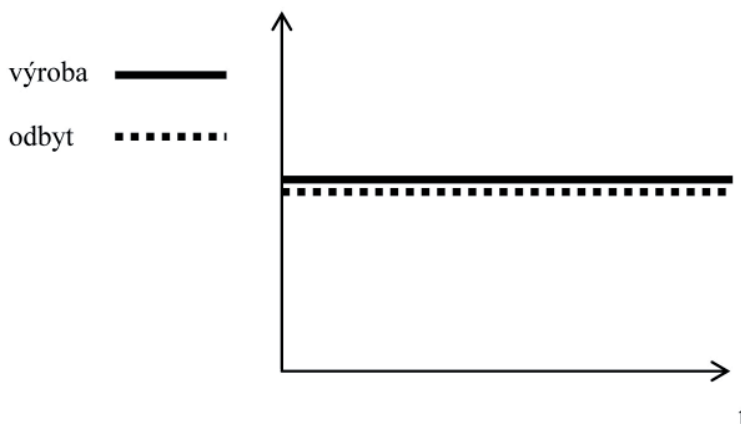
Obr. č. 3.4: Konstantní úroveň výroby



Zdroj: autor

- vyrovnání sezónních výkyvů se provádí tak, že se do výrobního programu přibírají další výrobky, jejichž sezónní výkyvy jsou vůči původním výrobkům fázově posunuty tak, že vyrovnávají celkový odbyt a tím i výrobu,
- sezónní výkyvy ve velikosti odbytu mohou být při plánování výroby vyrovnány, příp. zeslabeny tím, že se vyrábí pro jiné podniky (práce ve mzdě) nebo se v sezónní špičce zadává práce ve mzdě jiným podnikům.

Obr. č. 3.5: Vyrovnaná úroveň výroby



Zdroj: autor

Konjunkturální výkyvy předpokládají, že se jim plánování výrobního programu přizpůsobí. Oproti sezónním výkyvům nemohou být konjunkturální výkyvy zachyceny prostřednictvím skladování nebo jiných opatření, protože většinou zahrnují delší časové období a neprobíhají tak pravidelně jako sezónní výkyvy.

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

3.6 PLÁNOVÁNÍ VÝROBNÍHO PROCESU

- Jakými výrobními postupy? (Jak?)
- Během kterého období? (Kdy?)
- Ve kterých nákladových střediscích se má plánované množství výrobků vyrábět? (Kde?)

Výrobní procesy členíme ze dvou hledisek:

- organizačního hlediska
 - » à organizační typy výroby,
- opakovanosti výroby
 - » à výrobní typy.

3.6.1 Příprava výroby (výrobního procesu)

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

Důležitou součástí přípravy výroby je:

- stanovení velikosti výrobní dávky,
- sestavení lhůtového plánu,
- sestavení plánu výrobních kapacit.

Organizační nástroje:

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

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

3.6.2 Plánování výrobních kapacit

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

Při plánování výrobních kapacit se řeší především tyto otázky:

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

V rámci plánování kapacit se časově stanovují pracovní postupy na základě lhůtového plánování se zřetelem na kapacitní omezení. Úkolem plánování kapacit je vyrovnat kapacitní nabídku s kapacitní poptávkou (tzv. bilancování kapacit nebo sladování kapacit).²

Pro elementární plánování výrobních kapacit se využívá několika nástrojů. Především je nutné pro správnou funkci podniku znát detailně technologický postup výroby.

3.7 VÝVOJ A INOVACE

Vývoj a inovace produktu společnosti je jedním z nezbytných procesů k udržení konkurenceschopnosti. Podkladem pro inovace produktů a procesů bývají obvykle další podnikové funkce, především tím, že pro výrobu zprostředkovávají informace z externího prostředí podniku. Odbytové funkce například informují o požadavcích zákazníků, ekonomická funkce informuje o nákladovosti výroby a zásobovací o dostupnosti zdrojů. Technická funkce například informuje o současném stavu technologie.

Vzhledem k výše uvedenému lze inovační proces rozdělit do tří velkých skupin neboli směrů inovace:

- výrobkové inovace,
- procesní inovace,
- kombinované inovace.

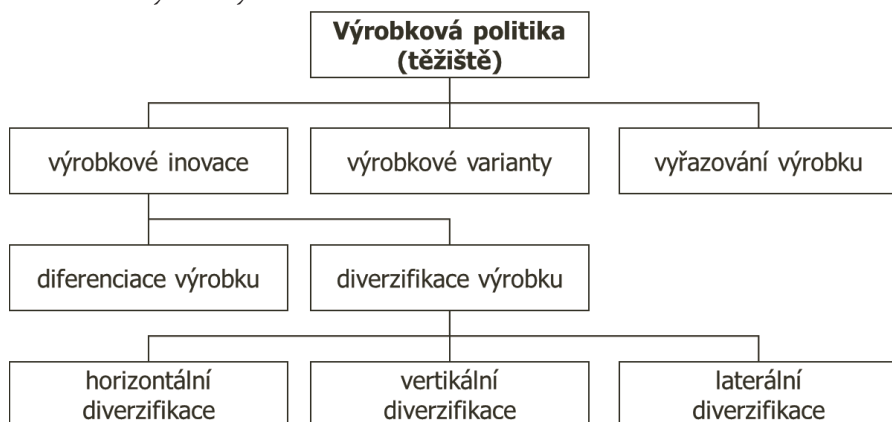
3.7.1 Výrobkové inovace

Oblast vývoje a inovací produktů souvisí především s dlouhodobým plánem výrobního programu a samozřejmě i s dlouhodobým plánem odbytu. Důležitými impulsy pro vývoj a inovace produktů jsou analýzy trhu, konkurence a stávajícího výrobního

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

programu, kdy výsledky analýzy životního cyklu výrobků mohou signalizovat nedostatečnou péči o vznik nových výrobků. Při plánování vývoje a inovací se uplatňuje i hledisko realizace výsledků podniku, bezprostřední dopad na úspěšnost podniku na trhu, jeho výkonnost, tj. i hledisko efektivnosti výzkumné a vývojové činnosti.

Obr. č. 3.6: Členění výrobních inovací



Zdroj: WÖHE, 1995

Za inovace se považují pouze diferenciace a diverzifikace výrobku. Tedy výrobky a služby, které rozšíří a prohloubí sortiment. Výrobní varianty jsou naopak takové obměny výrobku/služby, že ji kompletně nahradí v rámci životního cyklu. Pokud tedy podnik zavede nový výrobek a starou verzi již nedodává, pak se nejedná o inovaci v pravém slova smyslu – je možné, že nová varianta přišla s procesní inovací. Neznamena to však, že odbytová funkce na tuto variantu nereaguje.

Je nezbytné si uvědomit, že inovace výrobků jsou sice potřebné, ale také realizačně a časově náročné, a především nákladné pro všechny podnikové funkce.

Z hlediska obecného procesu inovací lze použít členění etap podle Kotlera a Kusse:

1. tvorba námětů,
2. třídění a hodnocení námětů,
3. obchodní analýza námětů,
4. vývoj výrobků v užším slova smyslu,
5. tržní test,
6. zavedení a komercializace.

Všechny tyto fáze jsou obvykle v podniku zastřešeny útvarem nebo oddělením výzkumu a vývoje, nicméně za jednotlivé etapy jsou zodpovědné rozdílné podnikové funkce. Zde například za obchodní analýzu zásobovací a odbytová funkce, za etapu č. 4 – vlastní vývoj produktu – je zodpovědná technická, a především výrobní funkce podniku, za tržní testy odbytová funkce ve spolupráci s funkcí ekonomickou.

Pokud je výrobek chápán jako komplex hmotných a nehmotných znaků, kterými je schopen uspokojovat určitou potřebu, pak obvykle dochází k inovaci jednoho nebo několika znaků výrobků. Mezi nejdůležitější patří:

- funkčnost,
- trvanlivost,
- ovladatelnost,
- hygieničnost,
- bezpečnost užití,
- estetická působivost,
- ekologická nezávadnost.

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

- aplikovaný výzkum,
- inovaci produktů,
- inovaci technologií (tato část bude dále popsána v procesní inovaci),
- realizaci zkušebních programů.

Tyto typy lze dále doplnit o obecné strategie zavádění nových výrobků:

- » napodobovací strategie (klon, problematické, reverzní inženýrství),
- » inovační varianta (vlastní výzkum, tvorba patentu, spolupráce s univerzitami),
- » nákupní varianta (licence, akvizice, koupě patentu).

Volba mezi jednotlivými strategiemi je obvykle na zvážení vrcholového managementu v podniku. Každá z variant má své pro a proti.

Tab. č. 3.3: Výhody a nevýhody inovačních strategií

Varianta	Pro	Proti
Napodobovací strategie	<ul style="list-style-type: none"> - relativně levná varianta - ověřené výrobky/služby - jednoduchý vstup na trh 	<ul style="list-style-type: none"> - problematické legální aspekty napodobování - jednorázová inovace, obvykle nepodporuje růst zkušeností v podniku
Inovační varianta	<ul style="list-style-type: none"> - růst zkušeností společnosti - možnost správných a přesných nákladových kalkulací - synergický efekt a přenos inovací (inovace na jednom výrobku může přispět ke kvalitě jiných) - možnost prodeje patentů a licencí 	<ul style="list-style-type: none"> - nákladovost - pomalost - učící se křivka (efekt inovací se dostaví až po určité době)
Nákupní varianta	<ul style="list-style-type: none"> - obvykle koupě komplexní technologie, a tedy výrazná eliminace efektu zkušenostní křivky (není nutno „inovovat“ ani produkt, ani proces) 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké jednorázové náklady - nepružnost inovace – nutno při nové verzi výrobku koupit novou licenci (patent) - omezení růstu zkušeností

Zdroj: Vlastní tvorba autora

3.7.2 Procesní inovace

Druhá a také rozsáhlá část je inovace procesní. Tyto inovace se netýkají striktně jen výrobní funkce, ale ovlivňují, nebo dokonce mohou být zastřešeny i jinou podnikovou funkcí. Například správní při provedení inovací v řízení a správě společnosti.

Procesní inovace ve výrobě vychází především ze spolupráce výrobní a technické funkce v podniku.

V kapitolách výše je uvedeno, že do plánování procesu je zahrnuto určení velikosti dávky (s ohledem na technologii a proces samotný), lhůtové plánování, plánování kapacit, výrobní typ a organizační typ výroby. Na tyto oblasti pak dopadají procesní inovace ve výrobě.

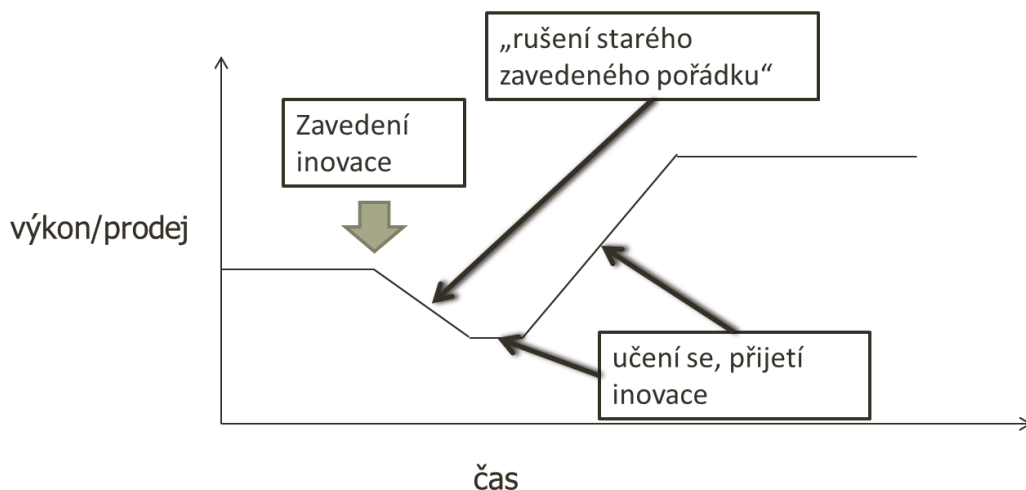
Cílem procesních inovací v podniku je zejména:

- snížení nákladů:
 - » materiálové spotřeby,
 - » mzdových nákladů,
 - » snížení spotřeby energie,
 - » zmetkovitosti,
- zlepšení pracovních podmínek,
- zmenšení zatížení životního prostředí.

3.7.3 Kombinované inovace

Inovační aktivita podniku je v současné době obvykle v podobě kombinovaných inovací. Pokud podnik zavádí nový výrobek, zavádí i novou technologii a často mění i strukturu práce a částečně (na výrobním stupni) i organizaci práce. Kombinovaná inovace s sebou přináší i tzv. efekt učící se křivky. Ta obvykle zobrazuje, že s růstem a opakovaností produkce klesají (při jinak stejném množství výroby) jednotkové náklady. Tuto křivku pak lze transformovat do časového vztahu mezi výkonem podniku a případně prodejem výrobků/služeb a zavedením inovace. Jak taková situace může vypadat, je zobrazeno na obrázku níže. Na tuto skutečnost musí být podnik připraven, a to jak z hlediska možných výpadků výroby, tak z hlediska nastavení dodavatelско-odběratelských řetězců.

Obr. č. 3.7: Efekt zavedení inovace v průběhu času



Zdroj: Vlastní tvorba autora

3.7.4 Organizace vývoje a inovací

Vzhledem k náročnosti inovačního procesu je otázkou, zda inovační procesy řídit distribuovaně mezi jednotlivými funkcemi podniku, nebo v rámci specializovaného koordinačního útvaru nebo oddělení. Z praxe se ukazuje, že pokud již společnost přesáhla hranici malého podniku, pak obvykle vzniká specializovaný útvar. S inovační aktivitou se počítá především v oblasti výroby, a proto je obvyklé, že tento útvar je začleněn do výrobního nebo výrobně-technického úseku.

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

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

3.8 VÝROBA PRODUKTŮ

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

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

Organizační typ výroby a výrobní typ je často úzce provázán. Například zakázková výroba se obvykle nerealizuje proudovou výrobou, protože přestavění technologie za účelem zpracování unikátní zakázky z unikátních materiálů by bylo vysoce nákladné, ne-li nemožné. Základní přehled vazeb je zobrazen v následující tabulce.

Tab. č. 3.4: Vazba organizačních typů výroby a výrobních typů

Typ výroby	Uspořádání pracovišť	Formy organizace výroby	Vyráběný sortiment	Opakovatelnost	Produktivita a vlastní výroby	Výrobní náklady na jednici	Náklady na přípravu výroby	Flexibilita
Kusová	technologické	fázová	široký	malá	nízká	vysoké	nízké	velká
Sériová	smíšené	skupinová	střední	střední	střední	střední	střední	střední
Hromadná	předmětné	proudová	úzký	velká	velká	nízké	vysoké	nízká

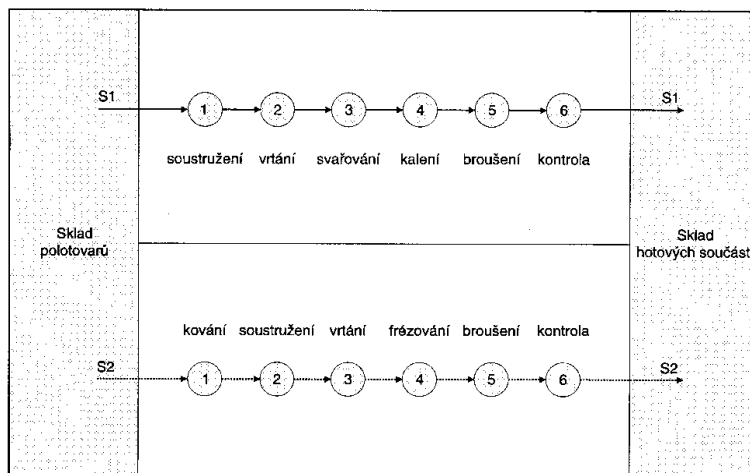
Zdroj: WÓHE, 1995

3.8.1 Organizační typy výroby

Proudová výroba

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

Obr. č. 3.8: Proudová výroba

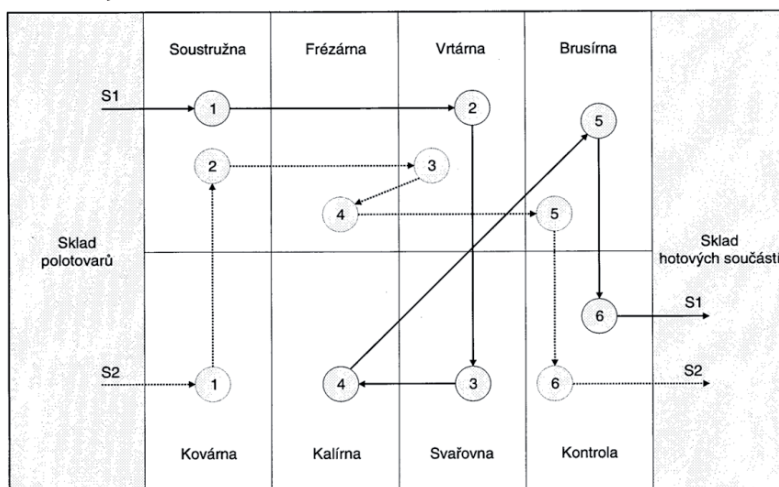


Zdroj: WÖHE, 1995

Dílenská výroba

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

Obr. č. 3.9: Dílenská výroba



Zdroj: WÖHE, 1995

Skupinová výroba

Skupinová výroba je takový typ výrobního procesu, který kombinuje proudovou a dílenskou výrobu. Tyto podniky se snaží využít výhod obou organizačních typů a co nejvíce vyloučit jejich nevýhody. Příkladem může být produkce výrobků v dřevařském nebo nábytkářském průmyslu, kdy některé činnosti jsou sdruženy dle výrobního procesu – tedy například materiál prochází unifikovaným procesem sušení a prvotního zpracování řezem na desky a poté již polotovary putují v rámci principu dílenského.

Výroba na stanovišti

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

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

Výrobní hnízdo

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

Job enlargement (rozšíření práce)

Při tomto principu je zaměstnancům svěřen větší rozsah úkolů na jednom pracovišti, mluvíme o horizontálním seskupování úkolů, tedy na stejném stupni výroby a řízení.

Příkladem může být například automobilový průmysl, kdy na výrobní lince zaměstnanci montují kola automobilu a přiřadí se jim další úkol, a to montáž volantu.

Job enrichment (obohacení práce)

Při tomto principu se jedná o vertikální seskupování úkolů a o delegaci pravomocí.

Příkladem, znovu v automobilovém průmyslu, je to, že zaměstnanci si sami řídí směny v rámci pružné pracovní doby.

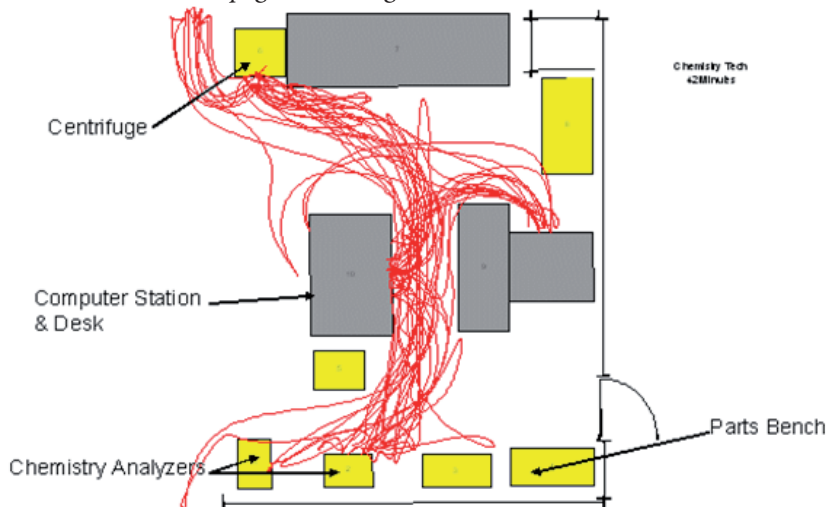
3.8.2 Jak optimalizovat?

Vzhledem k tomu, že se podnik obvykle nachází na dynamicky se vyvíjejícím trhu, musí prostřednictvím odbytové a zásobovací funkce neustále interagovat se svým okolím. Pokud odbytová funkce zajistí, že existuje na trhu prostor k dodatečnému využití výrobních kapacit anebo je možné vyrábět diferencovaný sortiment nebo diverzifikovat výrobu, je nutné výrobní proces na tuto skutečnost přizpůsobit – bude se jednat obvykle o kombinovanou inovaci. Na podnět odbytové funkce podniku reaguje výrobní funkce požadavkem na ostatní funkce podniku, kdy primárně spolupracuje s technickým úsekem a úsekem personálním.

Pro optimalizaci ve vazbě výrobně-technické funkce se využívá řada vizuálních i matematických nástrojů.

Mezi nejčastěji používané patří z vizuálních například špagetové diagramy (příklad viz níže) a z matematických nástroj CORELAP. V podniku by mělo být stanoveno, kdo pak bude tyto procesy včetně jednotlivých nástrojů uplatňovat v podniku, kdo za jejich využití ponese zodpovědnost a jaká funkce, útvar nebo oddělení bude poskytovat relevantní informace.

Obr. č. 3.10: Praktická ukázka špagetového diagramu



Zdroj: SPRICK Group website, dostupné na <http://www.sprickstegall.com/services/three-lean-tools/>

3.8.3 Výrobní typy

Výrobu lze členit podle stupně opakovanosti výroby, tato charakteristika se pak odráží do celkového řídicího systému podniku, a to především v nastavení flexibility výrobního zařízení co do kvality i kvantity.

Projekt

Projektem je chápán výrobek (výjimečně také služba), jehož opakovanost je z technologického hlediska nemožná. Jedná se například o přemostění konkrétního místa nebo o stavbu konkrétního tunelu. Definice projektu u služeb není jednoznačná a záleží na konkretizaci a míře nazírání na specifika daného poskytnutí služby.

Kusová výroba

Podniky s kusovou výrobou vyrábějí zpravidla pouze jednu jednotku (nebo několik málo jednotek) určitého druhu výrobků. Podniky s kusovou výrobou pracují zpravidla na objednávku, tzv. partner na trhu není anonymní, ale podnik jej už od začátku zná. Tyto podniky zpravidla nemají pevný výrobní program, vyrábějí vše, co může být se stávajícím výrobním zařízením a pracovními silami vyrobeno. V provedení výrobků se přitom obvykle řídí specifikacemi zadanými zákazníkem. Funkce kusové výroby je obvykle svázána s dílenskou výrobou nebo výrobou na stanovišti. Na tuto vazbu je nutno myslet při projektování výrobní funkce, jelikož se struktura výrobního procesu dále odráží v celkovém systému řízení podniku a má vliv například na podnikové kalkulace a zabezpečení výrobního faktoru práce.

Opakovaná výroba

Vyrábí-li podnik pravidelně více kusů jednoho nebo více druhů výrobků současně nebo bezprostředně za sebou, pak se jedná o opakovanou výrobu. Jde buď o hromadnou, nebo sériovou výrobu. Hromadná výroba je charakteristická tím, že podnik vyrábí stále stejný výrobek v neomezeném množství. První kategorií je hromadná výroba, kdy je nepřetržitě (mimo technické přestávky a poruchy) vyráběn jeden druh výrobku v předem neohrazeném a neukončeném množství. Jako podmnožinu lze řadit tzv. druhovou výrobu, kdy je vyráběn jeden druh výrobku (uspokojující podobné potřeby) při stávající technologii, ale jeho složení je měněno vstupem jiných surovin.

Další kategorií je sériová výroba. Obecně u sériové výroby jde o výrobu více dávek totožných výrobků, obvykle značených pořadovým nebo třídicím číslem. Tato kategorie se člení na dva poddruhy – čistě sériová výroba a výroba v šaržích. Čistě sériová

výroba je charakteristická tím, že omezenost výrobní dávky je dána primárně rozhodnutím managementu. Šaržová výroba je dána nikoliv rozhodnutím managementu, ale technologickým omezením výrobního zařízení.

Příklad:

Sériová výroba je třeba auto, které se přestane dobře prodávat, tak se série ukončí – rozhodnutí managementu

Šaržovní výroba je výroba potravin, například mléka, sýrů. Jogurtů, kdy je míchání surovin omezeno velikostí nádoby. Šaržovní výroba je také výroba vína, kdy víno zraje v sudech.

Šaržovní výroba je také výroba pekařských výrobků kdy je míchání těsta technologickým kapacitním omezením.

3.8.4 Vstupy a zdroje procesu a charakteristika výstupu

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

- personální oblast (zajištění potřebného počtu pracovníků s požadovanou kvalifikací),
- oblast zásobování (zajištění potřebných materiálových vstupů – připravenost výrobních faktorů),
- oblast technickou (zajištění potřebných výrobních zařízení a udržení jejich stavu početního a technologického),
- informační (zajištění odpovídající specifikace výrobku),
- oblast odbytovou (zajištění výrobku s odpovídajícími vlastnostmi a v požadované kvalitě).

3.9 ŘÍZENÍ JAKOSTI

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

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

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

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

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

3.9.1 HACCP

V roce 2004 se nařízením Evropského parlamentu zavedla povinnost pro všechny potravinářské podniky zajišťující výrobu, zpracování a distribuci potravin a také pro podniky, které svými produkty do potravinového řetězce vstupují (zemědělství, výroba obalů, apod.), využívat systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP).

3.9.2 Běžné nástroje zajištění jakosti produkce

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

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

Organizační nástroje:

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

3.9.3 Zavádění systémů řízení jakosti

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

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

Organizační nástroje:

Základními organizačními nástroji pro realizaci systému řízení jakosti jsou:

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

3.10 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ VÝROBNÍ FUNKCE

Výroba jako primární funkce podniku přetváří vstupy na výstupy. Z toho plyne i její postavení ve struktuře podniku. Její postavení se výrazněji nemění s velikostí podniku. Výroba je specifická tím, že je vázána na konkrétní skupiny výrobků na rozdíl například od zásobovací funkce, která je společná pro všechny skupiny. Z hlediska organizace bývá výrobní funkce obvykle nejpočetnější, co se týká stavu zaměstnanců. V menších podnicích výrobní funkce obvykle zahrnuje i technickou funkci a část zaměstnanců má za úkol nejen hlásit, ale i samostatně opravovat zařízení na svém pracovišti.

V případě většího podniku je pak úsek výroby obvykle rozčleněn na jednotlivá oddělení podle předmětného a někdy i funkčního principu. Vše záleží na charakteru produktu, organizačním typu výroby, výrobním typu a oborovém zařazení výroby.

Výrobní funkce je velmi úzce svázána s funkcí zásobování, která jí poskytuje vstupy. Tato oblast je často provázána i personálně, kdy lze vytvořit pozici specialisty pro koordinaci zásobování výroby.

3.11 DOPORUČENÁ LITERATURA

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

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

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

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

3.11.1 Předpisy pro oblast výrobní funkce

Právní předpisy

Zákon č. 65/1965 Sb. – zákoník práce.

Zákon č. 133/1985 Sb. – o požární ochraně.

Zákon č. 22/1997 Sb. – o technických požadavcích na výrobu.

Zákon č. 102/2001 Sb. – o všeobecné bezpečnosti výrobku.

Zákon č. 458/2000 Sb. – energetický zákon.

Zákon č. 86/2002 Sb. – o ochraně ovzduší.

A jiné specifické zákony dle charakteru výroby a produktu.

Interní předpisy

Pracovní řád.

Směrnice o bezpečnosti práce.

Směrnice o technických kontrolách.

Směrnice o kvalitě vstupních surovin.

Směrnice o řízení výroby.

4 ODBYTOVÁ FUNKCE

Podstatou odbytové funkce³ je zhodnocení podnikových výkonů formou jejich prodeje zákazníkům. Celkovou podobu odbytové funkce podniku přitom určuje nikoliv optimální uspokojování poptávky, ale – v souladu s principem výtěžnosti (viz ekonomická funkce podniku) – snaha maximalizovat zisk, hodnotu podniku, zabezpečit a rozšířit trhy apod. Podnik v rámci odbytové funkce orientuje své činnosti na potřeby a přání svých zákazníků. Tyto potřeby je ale nutné zjistit, popř. vyvolat, a současně hledat způsoby, jak je uspokojovat. Předpokladem úspěšného plánování v oblasti odbytu je dobrá znalost odbytového trhu, tj. zákazníků, jejich přání, konkurentů a nabídky konkurence. Uspokojení potřeb zákazníků (kupujících) tedy není základním cílem podniku, ale vzniká jako výsledek podnikatelského jednání v systému tržního hospodářství. V rámci tržního hospodářského systému podnik hledá odpovědi na základní otázky:

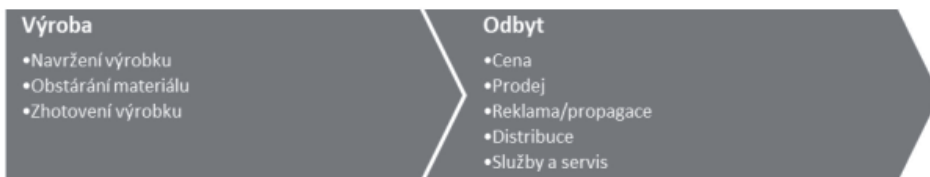
- Co bude vyrábět?
- Za jakou cenu?
- V jakém množství?
- Komu to prodá?

Výše uvedené otázky představitelé podniku zodpovídají v závislosti na jasně daných parametrech, které odpovídají zaměření podniku z hlediska využívané strategie, technologie, podnikové kultury, velikosti podniku a teritoria, ve kterém podnik působí. Veškeré činnosti odbytové funkce podniku je třeba chápat v souvislostech uvedených parametrů (Synek, Kislingerová a kol, 2010, Wohe, Kislingerová, 2007).

Stejně jako ostatní podnikové činnosti, musí i odbytová funkce plnit hlavní podnikový cíl, kterým je poskytnout zákazníkovi hodnotu, která podniku přinese z dlouhodobého hlediska zisk. Kotler a Keller, 2007, přináší na uvedenou problematiku dva různé pohledy. Prvním z nich je tradiční fyzický sled procesu a druhým je vytváření hodnoty a sled jejího poskytování.

3 Zpracováno dle WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C. H. Beck, 1995.

Obr. č. 4.1: Tradiční fyzický sled procesu



Zdroj: Kotler, 1991

Obr. č. 4.2: Vytváření hodnoty a sled jejího poskytování



Zdroj: Kotler, 1991

Odbytovou funkci podnik realizuje skrze dílčí funkce a procesy.

Přehled dílčích funkcí a procesů:

- Plánování odbytu (prodeje):
 - » stanovení obchodní strategie a odbytových cílů.
- Výzkum trhu a prostředí:
 - » analýza podnikatelského prostředí,
 - » segmentace a výzkum trhu,
 - » analýza konkurence,
 - » analýza podniku.
- Nástroje odbytové politiky:

- » procesy komunikace mezi podnikem a zákazníky,
 - » distribuční procesy,
 - » procesy tvorby cen podnikových produktů.
- Prodej podnikových produktů.

4.1 PLÁNOVÁNÍ ODBYTU

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

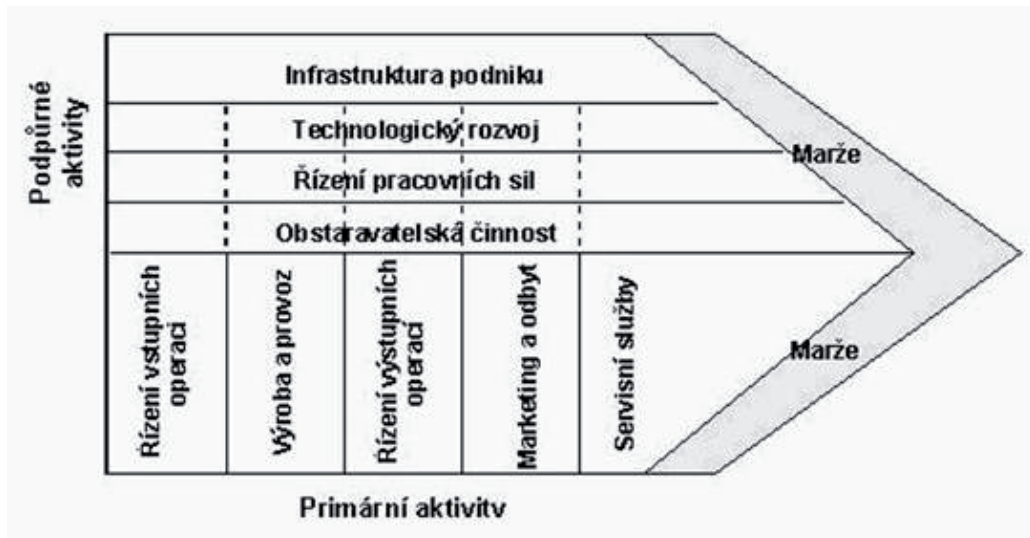
Podle typologie podniků je třeba v rámci plánování odbytové funkce rozlišit:

Nenasycené trhy – trhy prodávajících – zde dominuje zájem podniku o výrobu, typická je převaha poptávky nad nabídkou.

Nasycené trhy – trhy kupujících – zde dominují podniky orientované na prodej, usilující o překonání bariér odbytu, typická je převaha nabídky nad poptávkou.

Vzhledem ke skutečnosti, že odbyt nelze chápat jako samostatnou činnost podniku, je třeba brát v potaz i ostatní navazující procesy, které jsou součástí odbytové funkce podniku. V souvislosti s výše uvedeným vztahem peněz, výrobních faktorů a výrobků je důležité si uvědomit, že v rámci odbytové funkce navazuje na plán marketingu plán získání zákazníků, jehož součástí je plán prodeje, ten se dále promítá do řady ostatních dílčích plánů, jako je plán výroby, výrobních kapacit (viz Výrobní funkce), investičního a finančního plánu (viz Ekonomická funkce). Návaznost jednotlivých podnikových funkcí a procesů na odbytovou funkci podniku lze demonstrovat skrze hodnotový řetězec podle Portera, který na podnik nahlíží jako na syntézu navrhování, výroby, dodání na trh a podpory výrobků. Hodnotový řetěz identifikuje strategicky důležité činnosti, které ve vzájemném působení vytvářejí hodnotu a cenu ve specifickém podnikatelském odvětví.

Obr. č. 4.3: Hodnotový řetězec podle Portera



Zdroj: Kotler, 1991

Odbytová funkce podniku je realizována v rámci dalších činností, jako jsou oblasti:

- **výstupní logistiky** – řízení výstupních operací (kompletace a chystání produktů – balení, manipulace, nakládka, doprava, dokumentace...),
- **marketingu** – získání zákazníků, nové nabídky produktů, řízení vztahů se zákazníky, tvorba nabídky uzavírání smluv atd.,
- **ostatních služeb** – instalace, montáž, záruční a pozáruční servis, poradenství, reklamace.

V rámci plánování odbytu a prodeje v podniku je třeba výše uvedené činnosti zohlednit a provázat s ostatními souvisejícími funkcemi podniku.

4.1.1 Stanovení obchodní strategie a odbytových cílů

Obchodní strategii lze charakterizovat jako konkrétní koncepci podniku, která řeší způsob uspokojování potřeb zákazníků a dosažení výhod v konkurenčním boji, a to ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Marketingové cíle a k nim formulované strategie je nutné stanovit v souladu se zjištěnými informacemi zohledňujícími dosažitelný vývoj podniku, současný vývoj podniku a zejména odhadovaný budoucí vývoj podniku. V rámci tvorby obchodní strategie se podnik rozhoduje o:

- volbě trhů nebo jejich součástí,
- volbě způsobu stimulace trhu,
- určení pozice vůči konkurenci,
- případných aliancích s konkurencí.

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

Základem kvalitativních odbytových cílů je formulace hlavního poslání podniku, odrážející se v cílovém image podniku (kým chce podnik být v očích zákazníků). Vlastní tvorba odbytových cílů zohledňuje:

- **cílové trhy a účastníky trhů** – které trhy (části trhu, segmenty, cílové skupiny zákazníků) budou předmětem zájmu podniku,
- **obsah cílů** – čeho má být na uvedených trzích dosaženo,
- **cílový efekt** – kolik můžeme získat,
- **cílové období** – kdy bude cíle dosaženo.

Konkrétní obchodní cíle jsou definovány v souladu s metodikou SMART a jsou formulovány například jako:

- cílový vývoj odbytu a obratu konkrétního produktu za určité období,
- cílový tržní podíl a pozice ve vztahu ke konkurenci v daném období,
- zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků v určitém období,
- atd.

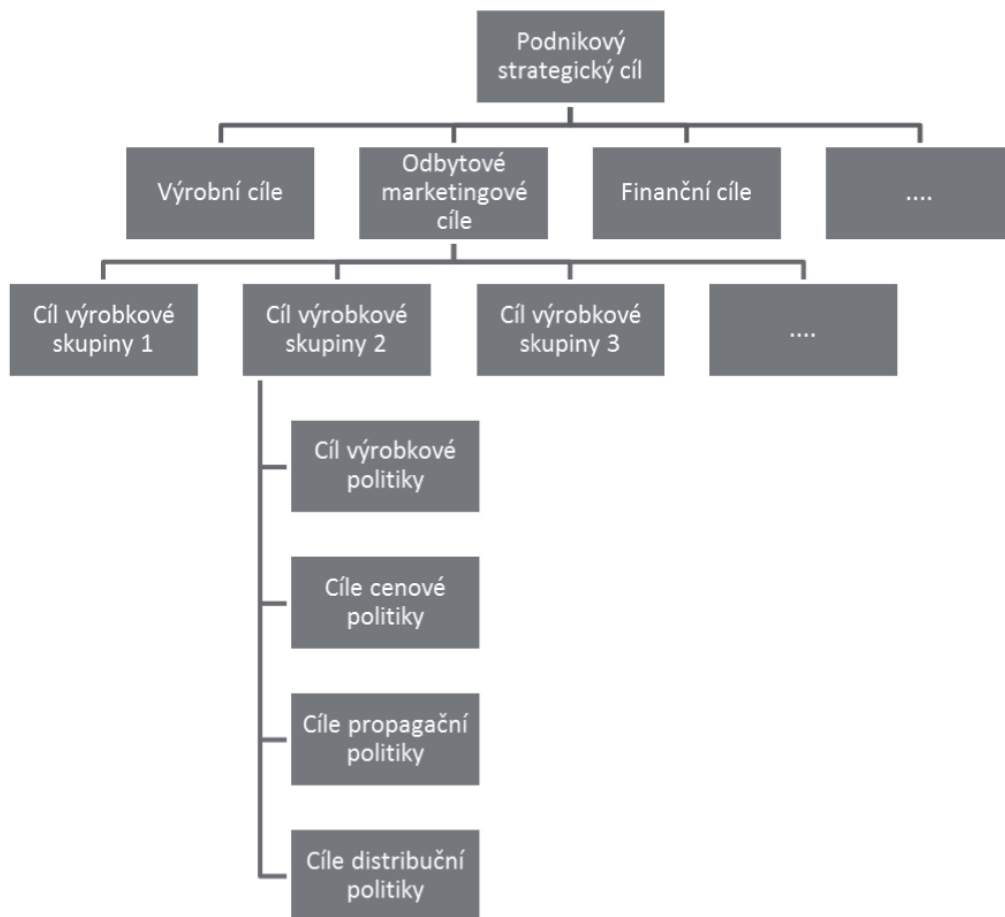
Obr. č. 4.4: Obecná koncepce návaznosti cílů a strategií podniku



Zdroj: Kotler, 1991

Stanovení systému cílů v podniku je dáno hierarchickým uspořádáním. Hlavní podnikový strategický cíl je třeba specifikovat prostřednictvím dílčích cílů – jako jsou cíle funkčních oblastí, cíle pro skupiny výrobků a funkčních cílů). Jednotlivé rozdělení cílů v oblasti odbytové funkce podniku znázorňuje následující schéma.

Obr. č. 4.5: Rozdělení cílů v oblasti odbytu



Zdroj: Wöhe, Kislingerová, 2007

Jednotlivé dílčí cíle odbytu je třeba ovšem dále specifikovat v rámci holistické koncepce marketingu pro ostatní útvary podniku. Do konečného rozhodování se tak zapojují informace z dalších podnikových útvarů, které identifikují faktory mající vliv na konečnou podobu strategického marketingového procesu.

Výběr marketingových strategií a jejich nasměrování k dosažení podnikových cílů předpokládá (Horáková, 2003) zaměřit se na žádané, spolehlivé a výkonné kvalitní výrobky (výrokové strategie), které budou bez problémů k dostání v příslušné

distribuční síti (distribuční strategie), které budou prodávány za ceny víceméně srovnatelné s cenami porovnatelných výrobků ostatních výrobců na trhu (cenové strategie), jejichž podpora prodeje bude účinná a vhodná vzhledem k typu a umístění zákazníka a charakteru výrobku (komunikační strategie). K vymezení uvedených strategií je využíváno nástrojů odbytové politiky, jako jsou 4P – výrobek, cena, distribuce, komunikace.

4.2 VÝZKUM TRHU A PROSTŘEDÍ

Základním cílem výzkumu trhu a podnikatelského prostředí je získání potřebných informací pro plánování obchodní strategie a stanovení odbytových cílů. Z hlediska obsluhovaných trhů je nutné rozlišit, na jaké trhy se podnik orientuje, zda se jedná o trhy B2C, B2B či B2G. V rámci uvedených tržních prostředí je nutné brát v potaz ty charakteristiky, které determinují podobu obchodní strategie a odbytových cílů (např. legislativní požadavky, podoba distribučních kanálů, cenová politika atd.) podniku, a mají tak přímý vliv na podobu odbytové funkce podniku.

Základní typy potřebných informací zobrazuje následující přehled.⁴

Mezi základní sledované faktory patří zejména:

Informace o vlastním podniku – a to z oblastí systému cílů, účetnictví, z oblasti odbytu, oblasti výroby, používání nástrojů odbytové politiky, údajů o dosavadním obratu a odbytu, podílu jednotlivých výrobků na trhu a jejich postavení, finančních technických a lidských zdrojů).

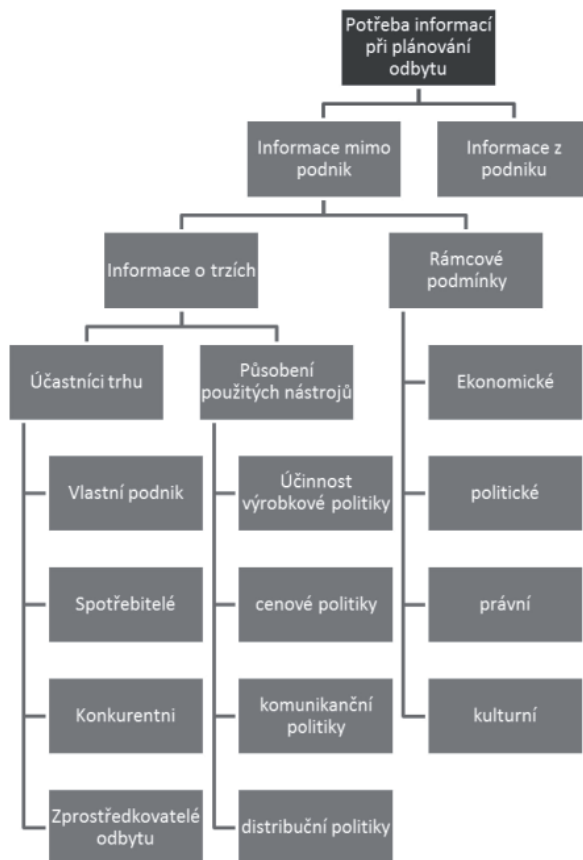
Informace o konkurentech – jaké využívají nástroje, údaje o obratu a odbytu, podílu na trhu jejich výroků, finančních, technických a lidských zdrojích konkurenčních podniků.

Informace o obchodu jako zprostředkovateli odbytu – utváření sortimentu, opatření vedoucí k podpoře prodeje ze strany obchodníků, stávající propojení mezi obchodníky a výrobci.

Informace o konečných spotřebitelích a rámcových podmínkách – zejména modely nákupního chování zákazníků, segmentace trhu a ostatní rámcové podmínky.

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

Obr. č. 4.6: Základní typy potřebných informací



Zdroj: Wöhe, 1995

Zjištění výše uvedených informací vede k dovršení plánování odbytu stanovením cílů, kterých má být při realizaci plánu dosaženo. Stanovení cílů v rámci marketingového plánu musí respektovat systém podnikových cílů, který je sladěn s informacemi získanými právě ze situační analýzy a vývojových prognóz.

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

- analýza podnikatelského prostředí,
- segmentace a výzkum trhu,
- analýza konkurence,
- analýza podniku.

Organizační nástroje:

Procesy získávání odbytových informací zpravidla spadají do oblasti marketingového informačního systému a z hlediska organizačního je zabezpečuje útvar obchodu či marketingu. Přitom z hlediska konkrétního výkonu procesů výzkumu trhu a prostředí lze rozlišovat dvě základní formy:

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

4.2.1 Analýza podnikatelského prostředí

Vnější podnikatelské prostředí je možné charakterizovat následujícími prvky.

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

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

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

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

- obchodně-právní předpisy: obchodní a občanský zákoník, živnostenský zákon, devizový zákon, cenové předpisy, zákon o ochraně hospodářské soutěže,
- podpora podnikání: zákon o podpoře malého a středního podnikání,
- daňové a odvodové předpisy: zákon o soustavě daní, zákon o správě daní, zákon o daních z příjmů, zákon o dani z přidané hodnoty atd., zákon o pojistném za zdravotní pojištění, zákon o pojistném na sociální zabezpečení,

- pracovněprávní předpisy: zákoník práce, zákon o mzdě,
- ochrana životního prostředí a další.

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

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

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

4.2.2 Segmentace a výzkum trhu

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

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

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

1. **definování cíle výzkumu:** cíl výzkumu se odvozuje od odbytového problému a má jasně a konkrétně formulovat potřebné výsledné informace,
2. **volba výzkumného pojetí:** jedná se o stanovení základních charakteristik a průběhu výzkumu; zpravidla se zde volí způsob zaměření výzkumu (explorativní výzkum, deskriptivní výzkum a kauzálně-analytický výzkum),
3. **získávání informací:** jde o stanovení způsobu získávání informací formou primárního a sekundárního výzkumu; základními typy primárního výzkumu je dotazování a pozorování,

4. **vyhodnocení informací:** je závěrečnou fází výzkumu a jeho obsahem je analýza údajů získaných při výzkumu a formulace odpovědí pro řešení odbytového problému.

4.2.3 Analýza konkurence

Z hlediska odbytu je důležité nejprve vymežit, na základě čeho bude podnik své konkurenty identifikovat, zda půjde o rozlišení konkurentů podle **produktu, trhu** či **odvětví**. Každý z konkurentů pak bude obsluhovat určitý tržní podíl a bude usilovat o maximalizaci tohoto podílu.

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

- počet a zaměření konkurentů,
- cíle a strategie konkurence,
- tržní podíl konkurence,
- produkce konkurence.

4.2.4 Analýza podniku

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

Podle Kotlera (1991) lze identifikovat funkce z pohledu zákazníka související s odbytem následovně.

Tab. č. 4.1: Funkce související s odbytem z pohledu zákazníka

Útvar	Vztah k zákazníkovi a návaznost a odbytovou funkci
Výzkum a vývoj	<p>Na základě výsledků marketingového výzkumu vyvíjí a zlepšuje nabízenou produkci.</p> <p>Naslouchá problémům zákazníků a snaží se je řešit.</p> <p>Vítá zapojení útvaru výroby a marketingu do vývoje nových produktů.</p> <p>Srovnává vlastní produkty s konkurencí.</p> <p>Snaží se při vývoji nových produktů o zpětnou vazbu ze strany zákazníků.</p>
Nákupní	<p>Aktivně hledá nové, lepší dodavatele.</p> <p>Buduje dlouhodobé vztahy s ohledem na spolehlivost a kvalitu dodávek.</p>
Výrobní	<p>Hledá cesty, jak vyrábět produkt rychleji a za nižší náklady.</p> <p>Neustále zlepšuje kvalitu a bezvadnost.</p> <p>Vyrábí na zakázku.</p>
Prodejní	<p>Neustále doplňuje informace o průmyslovém odvětví zákazníků.</p> <p>Pokouší se poskytnout zákazníkovi nejlepší řešení.</p> <p>Komunikuje s výzkumem a vývojem.</p> <p>Zjišťuje zákazníkovi potřeby a nápady na nové výrobky.</p>
Logistiky	<p>Rychlý spolehlivý servis.</p> <p>Bezproblémové balení a doprava.</p> <p>Kompletace dokumentace.</p>
Finanční	<p>Přizpůsobení finančních transakcí potřebám zákazníků.</p> <p>Zjišťuje úvěruschopnost zákazníků.</p>

Zdroj: Kotler, 1991

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

- stupeň známosti,
- novost produkce,
- komplexnost služeb,
- know-how,
- doporučení,
- výzkum, inovace,
- produkční potenciál,
- jakost produkce,
- vztah k zákazníkovi,
- komunikační politika,
- finanční potenciál.

Uvedené faktory pak lze sumarizovat v rámci procesu SWOT analýzy.

4.3 NÁSTROJE ODBYTOVÉ POLITIKY

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

- Výrobová politika:
 - » určení sortimentu,
 - » výrobové inovace,
 - » zajištění jakosti produkce,
 - » služby zákazníkům.

- Komunikační politika:
 - » reklama,
 - » podpora prodeje,
 - » public relations.
- Distribuční politika:
 - » odbytové cesty,
 - » prodávající organizace,
 - » fyzická distribuce.
- Cenová politika:
 - » postupy stanovení ceny,
 - » rabaty,
 - » platební podmínky.

4.3.1 Procesy v rámci výrobkové politiky

Mezi základní procesy výrobkové politiky patří rozhodnutí o určení sortimentu, výrobních inovacích, zajištění jakosti produkce a služby, které poskytuje podnik zákazníkům.

Jádrem výrobkové politiky je optimalizace technických vlastností výrobků prostřednictvím výrobních inovací, příp. variant výrobků nebo vyřazování výrobků. V rámci těchto procesů je nutné zohlednit, které funkce se na uvedených procesech podílejí a odkud se berou podněty např. k inovování výrobku. Mezi okrajové oblasti patří optimalizace programové a sortimentní politiky, značkové a obalové politiky a politiky v oblasti služeb pro zákazníky.

Tab. č. 4.2: Výrobní politika

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

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P., 2004

V rámci formulace marketingových strategií ve výrobní oblasti je nutné uvědomit si odlišnosti mezi:

- individuálním výrobkem,
- výrobní řadou,
- výrobním mixem.

Strategie pro individuální výrobky jsou dány životním cyklem výrobků a liší se podle fáze, ve které se výrobek nachází, a to podle toho, zda jde o výrobek ve fázi zavádění růstu, zralosti, poklesu. Životní cyklus výrobků je založen na čtyřech klíčových předpokladech, a to:

- Výrobky mají omezenou životnost.
- Prodeje výrobků, které se uskutečňují v jednotlivých stádiích, jsou provázeny rozdílnými marketingovými jevy.
- Zisk se v jednotlivých fázích mění.
- Výrobky vyžadují v jednotlivých etapách rozdílné strategie.

Strategie výrobní řady se orientují na prodloužení řady směrem nahoru, směrem dolů, oboustranného prodloužení, popř. doplnění řady či vyřazení neperspektivních výrobků.

Strategie výrobního mixu jsou dány strategiemi doplnění či zkrácení mixu o výrobní řadu, popř. strategie označování, tj. branding, kde se nabízejí dvě alternativy – označit všechny položky výrobního mixu jedním jménem, nebo vybrat rozdílné označení pro rozdílné výrobní řady.

Při rozhodování o zařazení výrobku do výrobního programu je důležité posouzení vztahu mezi náklady a prodejní cenou. Výrobek lze zařadit do výrobního programu, pokud je prodejní cena vyšší než průměrné variabilní náklady. Může nastat i situace, kdy je výhodné ponechat výrobek ve výrobním programu i tehdy, jestliže jeho cena je nižší než průměrné variabilní náklady. K tomu dochází v případě, když je ztrátový výrobek nezbytný pro prodej výrobku ziskového (tzn. že se jedná o komplement).

Důležitou roli v oblasti výrobkové politiky hraje i obalová a značková politika. Obal plní tři základní funkce: technickou, právní a hospodářskou. Prostřednictvím svých funkcí obal ovlivňuje i komunikační, distribuční a cenovou politiku.

Účelem politiky služeb pro zákazníky je plnění dalších očekávání zákazníka, které souvisí s produktem. Zákazník předpokládá, že mu v souvislosti s koupí výrobku či zboží výrobce nebo obchodník poskytne dodatečné služby (např. záruční lhůty, servis apod.), které mohou být placené nebo neplacené (pokud jsou služby neplacené, je cena služby zpravidla zahrnuta v ceně výrobku, takže služba je neplacená pouze zdánlivě). Spektrum služeb pro zákazníky se přitom stále rozšiřuje. Zahrnuje nejen informace, pomoc a poradenství při nákupu či školení a instruktáž odběratelů, ale i dopravu až do domu, uvedení do provozu a vedle garančních oprav také údržbu i odvoz a provedení likvidace nepotřebného (vyřazeného) výrobku.

4.3.2 Procesy komunikace mezi podnikem a zákazníky

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

Tab. č. 4.3: Nástroje komunikační politiky

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

Zdroj: Blažek, Landa, 2008

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

Podpora prodeje zahrnuje celou řadu opatření, jejichž cílem je podpora prodeje (odbytu) a která se dotýkají cenové, výrokové nebo distribuční politiky, ale u kterých je zároveň mimořádně zdůrazněn jejich komunikační aspekt. Jako příklady podpory prodeje mohou být uvedeny tyto: soutěže o ceny, cenové zvýhodnění při mimořádných prodejních akcích, poskytování vzorků zboží, ujištění o možnosti vrátit zboží, doplňková atraktivní nabídka poskytovaná za ceny na úrovni vlastních nákladů.

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

Organizační nástroje

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

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

4.3.3 Distribuční procesy

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

Tab. č. 4.4: Distribuce produkce

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

Zdroj: Wöhe, Kislingerová, 2007

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

- dopravních prostředků,
- přepravních cest,
- (mezi)skladů a
- (mezi)skladovacích míst.

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

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

Distribuční politika z hlediska maloobchodu

V podmínkách vyspělého tržního hospodářství je cesta produktu od výrobce až ke konečnému spotřebiteli zpravidla dlouhá. Každý z článků distribučního kanálu přitom musí podávat specifický výkon. Velkoobchod tak v rámci distribuce musí vycházet z přání svých odběratelů, tzn. maloobchodníků, kteří nejsou konečnými spotřebiteli produktu. Maloobchod se musí řídit přáním konečných zákazníků. Snaha vyhovět různorodým přáním různorodých zákazníků vedla k vytvoření různorodých forem obchodu. Příklady forem distribuce (obchodu), které se vyvinuly na základě požadavků zákazníků, jsou patrné z tabulky 16.

Významnou roli v rámci distribuční politiky obchodu může hrát i volba způsobu prezentace zboží. Například u luxusních výrobků může poutavé vystavení zboží vyvolat koupi. Takto vyvolaný vyšší objem prodeje (a vyšší výnos) je ale doprovázen vyššími náklady. Rozhodování o způsobu prezentace tak závisí na tom, jaké výrobky jsou nabízeny z hlediska spotřeby:

- standardní výrobky hromadné spotřeby,
- prestižní (luxusní) výrobky odpovídající individuálním potřebám.

Výrobky hromadné spotřeby jsou obvykle nabízeny v prodejnách bez výrazné prezentační podpory. Prestižní výrobky zvyšují nároky zákazníků na vybavení prodejny a zpravidla umožňují vytvořit z nákupu zážitek.

Tab. č. 4.5: Požadavky na distribuci a její formy

Požadavky na distribuci	Podoby formy distribuce
krátká vzdálenost	obchůdky v místě bydliště (pro malé nákupy)
rychlá dostupnost	tržiště u dopravních uzlů (nákupy ve velkém)
rychlý nákup	samoobsluha
odborné poradenství	obsluha ve specializovaných obchodech
neustále k dispozici	prodej prostřednictvím automatů
levný nákup	diskontní obchody

Zdroj: Wohe, Kislingerová 2007

K dalším důležitým aspektům distribuce patří forma prodeje, a to s obsluhou nebo bez obsluhy, kde je třeba uvědomit si omezení, které každá z forem přináší. Určitou hranici tvoří produkty, které splňují charakteristiky jako:

- vyžaduje instruktáž (např. dioptrické brýle),
- drahé, které přitahují zloděje (např. šperky),
- čerstvé, nebalené (např. maso, ryby, sýry, pečivo),
- regulovaný prodej (např. léky, zbraně).

V oblasti distribuční politiky je také podstatným faktorem rozhodování o umístění prodejny, a to buď v centru města, či na okraji města s dobrou dopravní dostupností.

Z hlediska konkurence lze rozlišovat o umisťování prodejen mezi obchodníky, kteří se snaží konkurenci vyhnout, a těmi, kteří ji vyhledávají. Obchodníci, kteří nabízejí spíše homogenní výrobky každodenní spotřeby (základní potraviny), se snaží konkurenci spíše vyhýbat. Obchodníci, kteří prodávají spíše heterogenní výrobky občasně nebo dlouhodobé spotřeby (šperky, starožitnosti, drahé kožichy), volí umístění obvykle bez ohledu na konkurenci, resp. se umísťují především v místě, kde je již jeden či více konkurentů.

Distribuční politika z hlediska výrobce

Cesta produktu od výrobce ke konečnému spotřebiteli se nazývá tržní kanál. Úkolem výrobce v oblasti distribuční politiky je optimalizace tohoto tržního kanálu, v rámci které hledá výrobce odpověď na tři základní otázky:

- jaké distribuční kanály (přímé nebo nepřímé),
- kolik distribučních subjektů (menší nebo větší množství zprostředkovatelů),
- jaké formy distribučních kanálů (maloobchod, velkoobchod apod.) bude podnik při transformaci produktů v rámci své distribuční politiky využívat.

Výsledkem je rozhodnutí týkající se volby vlastní distribuční cesty – přímá prodejní cesta – nebo zda použije zprostředkovatelů – nepřímá prodejní cesta. V případě volby nepřímé prodejní cesty se musí výrobce rozhodnout, zda se bude orientovat na menší množství větších obchodníků, nebo naopak na větší množství menších obchodníků.

Distribuční cíle lze ve vztahu k hlavnímu cíli podniku vymežit způsobem patrným z následující tabulky.

Tab. č. 4.6: Distribuční cíle podniku

Hlavní cíl	dlouhodobá maximalizace zisku
Dílčí cíle	minimální náklady na distribuci maximální distribuční kvóta maximální distribuční jistota

Zdroj: Novotný, J., Suchánek, P., 2004

Minimalizace nákladů na distribuci hraje pro výrobce důležitou roli především v případě, kdy výnosy nejsou závislé na odbytové cestě. Snížení výnosů o částky, o které výrobce přijde v podobě obchodního rozpětí obchodníka, se považují za náklady nepřímého prodeje, neboť tyto částky by v případě přímého prodeje inkasoval výrobce sám.

Distribuční kvóta dává informaci o stupni rozšíření (značkového) výrobku. V zásadě se jedná o číselný údaj, který udává, v kolika procentech prodejen, které připadají v úvahu pro prodej daného zboží, se daný produkt skutečně nabízí.

Distribuční jistota se určuje na základě posouzení míry vlivu výrobce na distribuční kanál. Distribuční jistota je pro výrobce tím vyšší, čím vyšší je jeho skutečný, ev. smluvně podložený vliv na distributory.

Přímá a nepřímá distribuční cesta

Důležitá rozhodnutí v oblasti distribuce se týkají distribuční cesty, tzn. toho, zda bude výrobce prodávat své produkty přímo či nepřímo. Oba přístupy mají své přednosti a omezení. Přednostmi přímého prodeje, kdy výrobce prodává své produkty sám konečnému spotřebiteli, jsou:

- vysoký vliv na tržní kanál,
- bezprostřední přístup k informacím od zákazníků.

Naopak mezi nevýhody přímého prodeje lze zařadit:

- nízkou distribuční kvótu,
- vysokou vázanost kapitálu.

Výhody přímého prodeje přitom v podstatě představují nevýhody prodeje nepřímého a naopak nevýhody přímého prodeje v zásadě vyjadřují výhody prodeje nepřímého. V rámci uspořádání přímého prodeje lze využít následující osoby:

- obchodní cestující je zaměstnanec podniku, který vykonává práci podle pokynů zaměstnavatele, provádí prodej pouze od jednoho výrobce (zaměstnavatele) a je odměňován zpravidla pevným platem s prémie (což vede k jeho nižší motivaci),
- obchodní zástupce je externí pracovník (podnikatel), tzn. jen částečně ovlivňovaný podnikem, který může prodávat výrobky většího počtu výrobců a odměňován je zpravidla prostřednictvím množstevní provize (což vede k jeho vyšší motivaci).

Hraniční forma mezi přímým a nepřímým prodejem je franchising, kdy existuje jeden poskytovatel a více příjemců franchisy. Příjemci franchisy jsou právně samostatné subjekty, přičemž vzájemná vazba mezi poskytovatelem a příjemci franchisy vzniká prostřednictvím rozsáhlých smluvních závazků (např. McDonald's, Potrefená husa apod.).

Cílem fyzické distribuce je optimální uspořádání toků výrobků z místa výroby do místa prodeje, označované také jako marketingová logistika. Nástrojem fyzické distribuce je volba:

- skladovacích míst,
- dopravních prostředků,
- doby a objemu přepravy,
- přepravních cest.

4.3.4 Procesy tvorby cen podnikových produktů

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

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

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

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

- postupy tvorby cen,
- prodejní a platební podmínky.

Postupy tvorby cen

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

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

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

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

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

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

Prodejní a platební podmínky

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

- rabaty (slevy),
- dodací a platební podmínky,
- poskytování obchodních úvěrů.

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

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

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

- minimálního rozsahu dodávky,
- termínu dodávky,
- místa předání předmětu dodávky,
- převzetí pojišťovacích a přepravních nákladů,
- práva výměny předmětu dodávky.

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

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

Organizační nástroje:

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

4.4 ÚTVAROVÉ ČLENĚNÍ ODBYTOVÉ FUNKCE

Odbytová funkce je specifická svoji náročností na koordinaci a zpracování informačních a hmotných toků. Svoji působností zasahuje do všech podnikových útvarů a má přímou návaznost na ostatní podnikové funkce, zejména výrobní a zásobovací funkce. Jako jediná z podnikových funkcí má přímý vliv na příjmovou stránku podniku, a proto je nutné, aby poskytovala ostatním útvarům v podniku dostatečné a relevantní informace z vnějšího prostředí obsluhovaných trhů, příp. dokázala identifikovat i potenciální nové trhy. V závislosti na charakteru interních faktorů (např. životního cyklu produkce) a externích faktorů prostředí (např. dynamika a charakter trhů) je třeba zvážit, jak intenzivně je třeba uvedené faktory sledovat, a následně tyto činnosti rozdělit příslušným útvarům. V podniku je odpovědnost za odbytovou funkci delegována na ředitele odbytu, příp. obchodního ředitele, který k realizování jemu uložených úkolů využívá dalších pracovníků, kteří se zaměřují na informační toky – většinou soustředění v oddělení marketingu – a pracovníků zaměřených na hmotné toky – soustředění např. v oddělení prodeje.

V malém podniku bývá odbytová funkce zajišťována jedním, maximálně dvěma zaměstnanci, zajišťování informací není tak náročné.

V podnicích střední až velké velikosti závisí organizace odbytové funkce na faktorech interního a externího prostředí. Podnik nabízející produkt dodávaný na poměrně málo dynamický trh, který nepodléhá sezónním výkyvům, bude své úsilí v rámci odbytové funkce zaměřovat spíše na koordinaci hmotných toků. Naopak produkt, který je určen pro dynamické a rozvíjející se trhy, bude muset neustále sledovat dění v okolí podniku, a bude tedy náročný na koordinaci informačních toků.

4.5 DOPORUČENÁ LITERATURA

HORÁKOVÁ, H., (2003) *Strategický marketing*, 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.

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

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

NOVOTNÝ, J., SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I*. Brno: Masarykova univerzita, 2004.

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

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. (2010): *Podniková ekonomika*. C. H. Beck, Praha, 5., přep. a roz. vyd., 475 s., ISBN 8071798924.

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

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

4.5.1 Právní předpisy pro oblast odbytové funkce

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

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

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

Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech.

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

zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech.

Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách.

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

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

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

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

5 EKONOMICKÁ FUNKCE

Ekonomickou funkci lze charakterizovat jako soubor procesů a aktivit zajišťující fungování podniku z finančního hlediska, ale s důrazem na dosažení určitých strategických cílových hodnot typu maximalizace ekonomické hodnoty podniku (při zajištění přijatelné míry finanční stability) a rovněž i operativních cílů v podobě zajištění finančních prostředků (kapitálu) pro běžnou činnost podniku s ohledem na ziskovost a likviditu.

Metodická poznámka:

V podnikové praxi mnohdy ještě přežívá představa o ekonomické oblasti podnikové reality (ve smyslu finančního řízení) jako o souboru činností, jejichž základním smyslem je „profinancovat“ jiné oblasti podnikových činností - výrobu či obchod, odbyt produktů, vývoj a výzkum, zásobování, administrativu atd. I když samozřejmě zajištění potřebných finančních zdrojů je důležitou součástí ekonomické funkce, zdaleka to není jediná její úloha. Jako další úlohy v systému firemních financí⁵ je nutné uvést rovněž alokaci peněz a kapitálu do různých forem nepeňěžního majetku ve smyslu investování, rozdělování zisku (v rámci dividendové politiky v širším slova smyslu) a dále i úlohu směřující do oblasti účetnictví (ve smyslu evidence, archivace a zpracování výsledných finančních informací). Vedle uvedených úloh v rámci finančního řízení je ale nutné do ekonomické funkce zahrnout i oblast vnitřního ekonomického řízení, reprezentovaného systémy rozpočtování, kalkulací a vnitropodnikového reportingu.

Výsledkem výše uvedených poznatků o obsahu finančně-ekonomických procesů je dále uvedený návrh základní struktury dílčích kapitol v rámci projektu řízení podniku.

Přehled dílčích funkcí a procesů:

- Finanční plánování a kontrola:
 - » sestavení finanční strategie,
 - » definování finančních cílů,
 - » dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování,
 - » provádění finančních analýz a kontrola realizace finančních cílů.

⁵ KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, s. 12 a n.

- Řízení vnějších a vnitřních finančně-ekonomických vztahů:
 - » stanovení forem financování,
 - » finanční řízení složek pracovního kapitálu,
 - » analýzy investičních projektů,
 - » operativní a strategické řízení nákladů a zisku,
 - » politika v oblasti rozdělování výsledku hospodaření.
- Podnikové účetnictví:
 - » koncepce finančního účetnictví,
 - » koncepce manažerského účetnictví.

5.1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA

Procesy vztahující se k oblasti plánování a kontroly by v projektu měly být zaměřeny na tři dílčí oblasti:

- pojetí a obsah finanční strategie jako základu pro koncipování záměrů v rámci finančně-ekonomického řízení podniku (tato část rovněž zahrnuje i problematiku definování finančních cílů),
- formulace základní koncepce procesů finančního plánování,
- návrh koncepce analytických a kontrolních procesů zaměřených na řešení odchylek mezi plánem a ekonomickou realitou.

5.1.1 Sestavení finanční strategie

Finanční strategie je v odborné literatuře pojímána jednak jako **funkční strategie**⁶ – v tomto kontextu se jedná o manažerský pohled v rámci procesu tvorby celkové podnikové strategie, obdobně jako je např. personální strategie, marketingová strategie, výrobová strategie atd. Je ale nutné uvést, že ve finančně orientované literatuře je ob-

6 HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013, s. 22 a n. A rovněž (částečně) ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. 2 vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 250 a n.

vyklejší setkat se s pojmem **finanční politika**⁷ (či soubor dílčích finančních politik), ta je charakterizovaná jako soubor cílů, nástrojů a opatření směřujících k dosažení určitých cílů či k zajištění určitých aktivit.

Pro účely sestavení projektu systému řízení byla přijata koncepce finanční strategie charakterizovaná jako **relativně ucelený a navzájem propojený soubor strategických finančních cílů, záměrů a rozhodovacích pravidel, která tvoří základ strategického finančního plánování**. V tomto pojetí do finanční strategie spadají (z obsahového hlediska) tyto dílčí oblasti:

1. Koncepce v oblasti financování podnikových aktivit (z hlediska využívání vlastních a cizích zdrojů).
2. Politika v oblasti řízení pohledávek a závazků (úvěrová politika).
3. Koncepce v oblasti řízení zásob.
4. Politika v oblasti řízení hotovosti (peněžních toků) a likvidity.
5. Investiční oblast se zaměřením na prosazení ekonomické efektivity investičních projektů.
6. Dividendová politika (záměry při nakládání s výsledkem hospodaření).
7. Politika v oblasti řízení nákladů a zisku (v oblasti operativní a strategické).
8. Koncepce podnikového účetnictví (oblast finančního a manažerského účetnictví).

Z hlediska obsahového jsou uvedené složky finanční strategie řešeny v následujících dílčích kapitolách, a navíc problematika finanční strategie velmi úzce souvisí s celkovou koncepcí podnikové strategie, která je řešena ve Správní funkci.

Proto je v projektu žádoucí – v případě **finanční strategie** – řešit zejména tyto (spíše technické) otázky:

- Zahrnuje navrhovaný podnik do svých strategických záměrů rovněž i finančně-ekonomické problémy v podobě finanční strategie?
- Pokud ano, tak jaké dílčí oblasti do finanční strategie zahrnuje a jaký je časový horizont této strategie a jaké základní postupy při jejím zpracování podnik volí (oba dva tyto parametry by měly odpovídat celkové koncepci podnikové strategie)?

⁷ KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, s. 17.

Organizační náměty: Finanční strategie má – jak bylo výše uvedeno – charakter funkční strategie nebo souboru určitých finančních politik; v obou případech je ale nezbytné při jejím zpracování vycházet z celkového rámce podnikové strategie a z významu finanční oblasti, kterou management daného podniku akceptuje.

5.1.2 Definování finančních cílů

Mimořádně významnou součástí ekonomické funkce je formulace **finančních cílů** strategického, taktického a rovněž i operativního typu.

Finanční a nefinanční cíle podniku

Vliv různých stran zainteresovaných na činnosti podniku se navenek projevuje tím, že podniky přijímají řadu nefinančních cílů, např. růst, diverzifikace, přežití, udržování zaměstnanosti v podniku, zaujetí a udržení vedoucí pozice v oblasti výzkumu a vývoje, poskytování vysoce kvalitních služeb zákazníkům, šetrný přístup k životnímu prostředí apod.

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

- výnosů z tržeb v určité výši,
- určité výše zisku,
- bezpečného stupně likvidity,
- stanovené míry rentability kapitálu,
- bezpečného stupně zadluženosti,
- výše ekonomické přidané hodnoty,
- atd.

Náměty k formulaci finančních cílů

Na základní otázku – jak navrhnout pro určitý podnik koncepci finančně-ekonomických cílů nelze odpovědět zcela konkrétně (vzhledem k faktorům, které jsou uvedeny dále), ale lze uvést následující metodické náměty:

- v první řadě by si měl podnik stanovit jeden **hlavní finanční cíl**, kterým může být postupné zvyšování obrátu nebo růst či stabilizace zisku (v závislosti např. na fázi vývoje společnosti), zvyšování poměru mezi výnosy a náklady, resp. mezi výnosy a vloženým kapitálem (jedná se o problém efektivnosti hospodaření), zajištění návratnosti vloženého kapitálu nebo zachování/zvyšování ekonomické/tržní hodnoty podniku nebo i zajištění finanční stability a likvidity (vzhledem k požadavku jeho dlouhodobé existence),
- hlavní cíl je ale nutné doplnit o formulaci **podřazených finančních cílů**, jejichž účelem je zejména dosažení hlavního (primárního) cíle, ale rovněž i zajištění ekonomické existence podniku.

Z metodického hlediska je nutné při formulaci finančních cílů upozornit jednak na metodiku SMART⁸, která preferuje parametry stimulující, měřitelné, akceptovatelné pro významné stakeholdery, reálně dosažitelné a určené v čase, a dále i na skutečnost, že v reálné praxi je nezbytné finanční cíle členit i z hlediska obsahu a času jejich realizace.

Proto je v této části projektu řízení nutné se zaměřit na stručnou formulaci **soustavy finančních cílů** navrhovaného podniku v členění na

- cíle strategické,
- cíle taktické a
- cíle operativní.

5.1.3 Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování

Finanční plánování je proces⁹, který se skládá z:

1. Analýzy finančních a investičních možností, které má podnik k dispozici.
2. Promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí, aby bylo možné se vyhnout překvapením a pochopit vztah mezi současnými a budoucími rozhodnutími.
3. Zvolení určitých alternativ (ty jsou pak včleněny do konečného finančního plánu).

⁸ HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013, s. 5 a n.

⁹ BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS, *Teorie a praxe firemních financí*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 739.

4. Měření následné výkonnosti v porovnání s cíli stanovenými plánem.

Obecný postup tvorby plánu spočívá v provedení následujících kroků¹⁰:

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

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

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

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

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

Finanční plány lze **klasifikovat** podle dvou základních kritérií.

¹⁰ VEBER, Jaromír a kol. *Management Základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd. (2. dotisk). Praha: Management Press, 2002, s. 57 a n.

Z hlediska **časového** se plány člení na:

- krátkodobé, resp. operativní (měsíční, čtvrtletní),
- střednědobé, resp. taktické (zpravidla zahrnují období jednoho roku)
- dlouhodobé, resp. strategické (zahrnují víceleté časové období).

Z hlediska **předmětu** plánu se rozlišují:

- dílčí plány a rozpočty (rozpočet režijních nákladů, rozpočet peněžních toků atd.),
- kompletní podnikový plán (Master Budget), zahrnující celkový ekonomický pohled na podnik; skládá se z následujících složek:
 - » plánovaná výsledovka,
 - » plánovaná rozvaha,
 - » plánovaný tok peněžní hotovosti.

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

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

5.1.4 Provádění finančních analýz a kontrola realizace finančních cílů

Finanční analýzu lze charakterizovat¹¹ jako **diagnostickou složku** systému finančního řízení podniku. Její význam spočívá v tom, že s využitím definovaných (standardizovaných) i specifických metod zpracování získaných výchozích vstupních údajů rozšiřuje jejich vypovídací schopnost – takto lze maximalizovat informační základnu procesu finančního rozhodování.

¹¹ KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, s. 152.

Poznámka:

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

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

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

Mezi základní **techniky finanční analýzy** patří zejména:

- Analýza stavových (absolutních) ukazatelů:
 - » horizontální analýza (meziroční srovnání),
 - » vertikální analýza (analýza struktury výkazů).
- Analýza rozdílových a tokových ukazatelů:
 - » analýza pracovního kapitálu,
 - » analýza cash flow (peněžních toků).
- Přímá analýza poměrových ukazatelů:
 - » analýza ukazatelů likvidity,

- » analýza ukazatelů rentability,
 - » analýza ukazatelů zadluženosti (finanční stability),
 - » analýza ukazatelů aktivit,
 - » analýza ukazatelů kapitálového trhu,
 - » analýza ukazatelů na bázi cash flow.
- Analýza soustav ukazatelů:
 - » pyramidový rozklad ukazatelů,
 - » různé typy složených indexů (ukazatele vyjadřující finanční zdraví),
 - » ukazatele vyjadřující ekonomickou hodnotu (EVA, MVA atd.).

Z výše uvedeného přehledu je zřejmé, že finanční analýza nabízí celou řadu technik či ukazatelů, které podávají významné informace buď o určité dílčí části ekonomiky podniku (např. ziskovosti, nákladovosti, likviditě apod.), nebo o podniku jako celku (např. ukazatel ekonomické přidané hodnoty). Proto je v projektu nutné provést určitou selekci a navrhnout **individuální soustavu finančních ukazatelů** vhodnou pro navrhovaný podnik. Při tvorbě této soustavy je nutné respektovat následující faktory:

- v první řadě je nutné vycházet ze soustavy finančních cílů – neměla by nastat situace, kdy si podnik určí jisté finanční cíle (např. dlouhodobé zvyšování hodnoty vloženého kapitálu akcionářů, udržení finanční stability, zajištění běžné likvidity na určitém stupni atd.), ale do soustavy finančních ukazatelů nebudou zařazeny tomu odpovídající ukazatele,
- dále je nutné si uvědomit určitou časovou souvislost mezi ukazatelem a vstupními údaji – některé typy ukazatelů jsou zásadně konstruovány jako ukazatele roční (např. ukazatele rentability kapitálu, složené indexy, ukazatel EVA) a jejich použití na údaje např. za první čtvrtletí by bylo nesmyslné; na druhé straně existují ale ukazatele, které lze používat průběžně během celého ročního období (ukazatele likvidity, rentabilita tržeb, ukazatele nákladovosti),
- v neposlední řadě je vhodné respektovat souvislosti mezi ekonomickou funkcí a jinými funkcemi v rámci projektu – např. poměrně významnou oblastí zásobovací funkce je řízení zásob, kde lze velmi dobře aplikovat např. ukazatel doby obratu zásob.

Analýzy a kontrola plnění finančních (ekonomických) cílů a záměrů jsou projevem kontrolní funkce managementu a podstatou analytických a kontrolních procesů v rámci ekonomické funkce podniku je zpravidla:

- Použití některé z rozdílových metod identifikace rozdílů mezi plánovaným (žádoucím) a skutečným stavem či vývojem ekonomických veličin.
- Určení příčin těchto rozdílů.
- Stanovení a implementace řídicích opatření.
- Kontrola realizace řídicích opatření.

Opět se jedná o poměrně rozsáhlou oblast, a proto je do této části projektu nutné uvést alespoň **soustavu ekonomických reportů**, které budou nástrojem předávání finančně-ekonomických informací příslušným příjemcům na různých stupních řízení.

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

5.2 ŘÍZENÍ VNĚJŠÍCH A VNITŘNÍCH FINANČNĚ-EKONOMICKÝCH VZTAHŮ

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

Pro ekonomickou funkci podniku mají ale rovněž značný význam i **vnitřní ekonomické vztahy** – zejména ekonomické vztahy mezi organizačními útvary podniku a ekonomické nástroje jejich řízení. Tyto vztahy se naopak vyznačují tím, že sice mají ekonomické vyjádření, ale nejedná se o vztahy přímo finanční (ve smyslu „peněžní“) povahy – proto jsou označovány pojmem „*ekonomické vztahy*“.

5.2.1 Stanovení forem financování

Každá podnikatelská činnost vyžaduje hmotné, nehmotné a finanční prostředky. Konkrétní složení těchto prostředků se označuje jako majetek podniku, resp. jako jeho aktiva. Aby podnik tento majetek získal, musí mít určité zdroje (vlastní či cizí), označované jako **kapitál podniku**, resp. jako jeho **pasiva**.

Finanční vs. kapitálová struktura podniku

Z teoretického hlediska je ve výše uvedené souvislosti nutné rozlišovat dva základní pojmy¹²:

- finanční struktura a
- kapitálová struktura.

Finanční strukturou podniku se rozumí struktura pasiv (zdrojů financování) vycházející z pravé strany rozvahy, tedy z účetního členění, při kterém se celkový kapitál člení na zdroje **vlastní** (vlastní kapitál) a zdroje **cizí** (rezervy a závazky, tzn. cizí kapitál).

Pod pojmem **kapitálová struktura** lze chápat dlouhodobě v podniku přítomnou složku podnikových zdrojů, která financuje fixní majetek a trvalou část oběžného majetku. S tímto členěním pak souvisí i koncepce, která rozlišuje *interní zdroje financování* (např. odpisy, nerozdělený zisk, rezervní fondy a rezervy) a *externí zdroje financování* (zejména vklady do podnikání), obchodní a bankovní úvěry, resp. dotace).

Metodická poznámka:

Pro účely zpracování projektu doporučujeme použít finanční členění na vlastní a cizí kapitál vzhledem k úzké vazbě na oblast finančního výkaznictví a finanční analýzy.

Přístupy k členění a aplikaci finanční struktury při řešení projektu

Vlastní kapitál představuje vlastní zdroje podniku k financování jeho aktivit a tvoří jej pět základních částí:

- základní kapitál – jde o peněžní vyjádření souhrnu peněžitých i nepeněžitých vkladů podnikatele, společníků či akcionářů do podniku (vytváří se povinně ve společnosti s ručením omezeným, v akciové společnosti a částečně i v komanditní společnosti),

¹² KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, s. 92.

- kapitálové fondy – tvoří je ážio, ostatní kapitálové fondy (např. dary a ostatní kapitálové vklady peněžní i nepeněžní, které při jejich vytvoření nezvyšují základní kapitál podniku) a oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků a při přeměnách,
- fondy tvořené ze zisku – do této skupiny patří zákonný rezervní fond a nedělitelný fond a dále statutární a ostatní fondy,
- akumulované výsledky hospodaření minulých let – zde se vykazují výsledky hospodaření minulých let (zisky nebo ztráty), které zůstaly podle rozhodnutí nejvyššího orgánu podniku nerozděleny,
- výsledek hospodaření aktuálního účetního období – zde se vykazuje zisk nebo ztráta za aktuální účetní období.

Cizí kapitál tvoří rezervy a dále závazky různého typu (včetně bankovních úvěrů). Rezervy představují položky, které podnikatelské subjekty vytvářejí pro případ vzniku nákladů, resp. výdajů nebo ztrát v budoucnu, jejichž existence nebo částka není přesně známa. Jsou nástrojem zásady opatrnosti a plynulá tvorba rezerv je významná pro podnikatelské subjekty především jako stabilizující faktor při určitých výkyvech jejich hospodaření. Představuje pro ně jednu z možností, jak omezit rozdělení zisku z hlediska krátkodobých zájmů. Z hlediska účetního vykazování patří rezervy do cizích zdrojů, což se zdůvodňuje krytím budoucích výdajů nákladového typu (výdajů proto, že rezervy by měly reprezentovat budoucí závazky).

Nicméně dominantní složkou cizího kapitálu jsou různé typy závazků, které pocházejí z minulých událostí (např. pořízení investic nebo zásob s použitím obchodního úvěru, přijetí úvěru od banky) a u kterých se očekává, že jejich vyrovnání vyústí do snížení prostředků ztělesňujících ekonomický prospěch (očekává se jejich „odtok“ z podniku, nejčastěji ve formě úhrady závazků peněžními prostředky). Podle aktuálních pravidel obsažených v prováděcí vyhlášce k zákonu o účetnictví č. 500/2002 Sb. se závazky člení do následujících základních skupin.

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

- dlouhodobé závazky (splatné v době delší než jeden rok) – jedná se zejména o závazky z obchodních vztahů, závazky ve vztahu k ovládané nebo ovládající osobě či ke společníkům, dále dlouhodobé přijaté zálohy a vydané dluhopisy,
- krátkodobé závazky (splatné do jednoho roku) – nejvýznamnější položkou jsou zde zpravidla závazky z obchodních vztahů, ale významné jsou např. i závazky k zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a dále i daňové závazky a dotace,

- bankovní úvěry a výpomoci, které se dále člení na bankovní úvěry dlouhodobé a krátkodobé a krátkodobé finanční výpomoci.

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

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

5. **Daňové hledisko.** Toto hledisko se uplatňuje (posuzuje) ve dvou aspektech, a to jednak ve vztahu k základu daně samotného podniku a dále i ve vztahu k základu daně poskytovatele finančního zdroje.

Organizační náměty: Základním nástrojem řízení kapitálové struktury podniku je finanční strategie podniku, která mimo jiné definuje potřebu a užití finančních zdrojů; z tohoto hlediska je vhodné se v projektu zabývat klíčovou otázkou: Jaký poměr mezi vlastním a cizím kapitálem podnik preferuje?

5.2.2 Řízení složek pracovního kapitálu

Pracovní kapitál je definován (z účetního hlediska) jako součet složek oběžných aktiv, tzn. zásob, pohledávek a krátkodobých finančních aktiv. Ve finanční praxi se v této souvislosti používá i pojem „čistý pracovní kapitál“, který tvoří rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy (po odpočtu dlouhodobých pohledávek) a celkovými krátkodobými závazky; nicméně oblast závazků se vztahuje spíše k výše uvedené subkapitole zaměřené na oblast financování, takže předmětem dalšího výkladu je problematika řízení výše zmíněných aktivních složek pracovního kapitálu¹³.

Zásoby zahrnují materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, zvířata a zboží¹⁴:

- za materiál se považují zejména suroviny (základní materiál), které při výrobním procesu přecházejí zcela nebo zčásti do výrobku a tvoří jeho podstatu, pomocné látky, které přecházejí také přímo do výrobku, netvoří však jeho podstatu (například lak na výrobky), látky, kterých je zapotřebí pro zajištění provozu podniku (například mazadla, palivo, čisticí prostředky), náhradní díly, obaly a obalové materiály a další movité věci s dobou použitelnosti jeden rok a kratší bez ohledu na vyšší ocenění,
- nedokončená výroba a polotovary jsou výsledkem produkční činnosti podniku a jedná se o produkty, které prošly jedním nebo několika výrobními stupni a nejsou již materiálem, nejsou však dosud hotovým výrobkem; polotovary jsou produkty, které dosud neprošly všemi výrobními stupni a budou dokončeny nebo zkompletovány do hotových výrobků v dalším výrobním procesu podniku,
- výrobky jsou věci vlastní výroby určené k prodeji nebo ke spotřebě uvnitř podniku,

¹³ Definici složek pracovního kapitálu uvádí zejména § 9–§ 12 prováděcí vyhlášky k zákonu o účetnictví č. 500/2002 Sb., ve znění pro podnikatele.

¹⁴ Podle § 9 prováděcí vyhlášky č. 500/2002 Sb. patří do zásob i poskytnuté zálohy na zásoby, které však z hlediska jejich řízení spadají spíše do oblasti pohledávek.

- zboží zahrnuje movité věci nabyté za účelem prodeje (pokud podnik s těmito věcmi obchoduje) a dále výrobky vlastní výroby, které byly aktivovány a předány do vlastních prodejen.

Pohledávky představují určitý majetkový nárok, který vzniká (z hlediska jejich účetního zachycení) v důsledku časového rozdílu mezi okamžikem uskutečnění určité operace (např. prodej výrobků odběrateli) a okamžikem faktické úhrady (provedené hotovostně nebo s použitím bankovního účtu). Z hlediska finančního výkaznictví se pohledávky člení na krátkodobé (doba splatnosti je jeden rok a kratší ve vztahu k datu sestavení účetní závěrky) a dlouhodobé (doba splatnosti je delší než jeden rok). Z hlediska právního důvodu vzniku se pohledávky člení do následujících základních skupin:

- pohledávky z obchodního styku (v podnikové praxi jde o nejvýznamnější typ pohledávek),
- pohledávky za společníky,
- pohledávky za zaměstnance,
- pohledávky za institucemi sociálního zabezpečení (zejména z titulu přeplatků pojistného),
- daňové pohledávky vzniklé z přeplatků daní,
- pohledávky z titulu poskytnutých půjček.

Krátkodobý finanční majetek tvoří dvě základní složky:

- peněžní prostředky v pokladně (včetně např. cenin) a uložené na různých typech bankovních účtů,
- krátkodobé finanční investice.

Poznámka:

Z praktických důvodů bude následující část studijního textu zaměřena výběrově na řízení zásob v podobě materiálu, nedokončené výroby, polotovarů a výrobků (převážná část řešených studentských projektů má charakter výrobní činnosti) a obchodních pohledávek (u výrobních podniků se jedná o naprosto dominantní typ pohledávek). Nicméně pokud by předmětem řešení projektu byl podnik obchodní nebo podnik poskytující např. dopravní služby, je nutné následující informace příslušně modifikovat.

Problematika řízení zásob

Z obecného hlediska je cílem řízení zásob zajistit takový objem zásob, v takové struktuře a kvalitě, která zabezpečí plynulý a bezporuchový průběh podnikatelských procesů, a to v potřebném čase, místě a s minimálními náklady. V závislosti na typu podnikových činnostech jsou výrobní zásoby vázány od jejich vstupu do podniku (pořízený materiál) přes fázi výroby (u výrobního podniku mají zásoby dále charakter nedokončené výroby, polotovarů a výrobků) až po jejich vyskladnění v souvislosti s prodejem. Spotřeba zásob pak probíhá postupně či jednorázově a v důsledku toho průměrná výše zásob závisí na těchto **hlavních faktorech**¹⁵:

- denní spotřebě zásob (celková spotřeba za období / počet dní daného období),
- době jejich vázanosti od „vstupu“ do podniku do jejich předávání do spotřeby (to závisí na délce dodávkových cyklů, době určené pro pojistné zásoby, době pro technické skladování – zrání, vysoušení apod.),
- průběhu spotřeby zásob.

Nicméně tato oblast by měla být řešena spíše v zásobovací, resp. výrobní funkci; z finančního hlediska je důležité se zabývat kritériem optimální výše zásob v podobě minimalizace celkových nákladů na pořízení a udržování (skladování) zásob, tedy celkových nákladů spojených s hospodařením se zásobami (viz publikace citovaných autorek), ale zejména lze doporučit aplikaci dvou často používaných finančních ukazatelů, které charakterizují vztah mezi zásobami (nebo jejich určitou složkou) a výnosy, resp. náklady.

Doba obratu zásob. Ukazatel informuje o tom, za jakou dobu (počítanou ve dnech) se průměrně obrátí zásoby jako celek nebo jejich zkoumaná složka a využívá se zejména při analýze hotovostního cyklu. Základní výpočet ukazatele je následující.

Varianta 1 – Doba obratu zásob počítaná s použitím nákladů: $\text{zásoby} / (\text{náklady na prodané zásoby} / \text{počet dnů})$.

Varianta 2 – Doba obratu zásob počítaná s použitím tržeb z prodeje daného typu zásob: $\text{zásoby} / (\text{tržby za prodané zásoby} / \text{počet dnů})$.

Ve zlomku lze použít hodnotu 360 dnů nebo 365 dnů, resp. jiný počet dnů (například při výpočtu měsíčního typu ukazatele). Stav zásob lze vyjádřit buď jako aktuální zůstatek příslušné skupiny zásob, nebo lze použít průměrný stav zásob, tj. počáteční stav + konečný stav / 2.

¹⁵ PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: LINDE, 2012, s. 147.

Obrátka zásob. Druhým typem ukazatele je obrátka zásob, který udává, kolikrát se zásoby obrátí (nakoupí a prodají) během určitého období (např. za rok).

Základní vzorec: náklady na prodané zásoby / průměrná výše zásob.

Poznámka:

Problematiku finančního pohledu na řízení zásob je nutné řešit ve vazbě na koncepci řízení zásob v rámci zásobovací funkce, ale důležité je zde upozornit i na alternativní systémy řízení zásob v podobě metody just in time, outsourcingu ve skladování a využití konsignačních skladů.

Problematika řízení obchodních pohledávek

Obchodní pohledávky vznikají vždy, když existuje časový nesoulad mezi vznikem určité obchodní operace (např. prodejem výrobků odběrateli) a okamžikem úhrady ceny za tuto dodávku. Z tohoto hlediska mají pohledávky (zejména pohledávky za odběrateli – tzv. obchodní úvěr) řadu výhod, ale i nevýhod.

Mezi základní **výhody** obchodních pohledávek patří:

- platební podmínka (a v tomto případě odklad platby po určitou dobu) je součástí obchodní nabídky a marketingových opatření k podpoře odbytu,
- délka odkladu platby se může stát jedním z podstatných prvků konkurenční výhody v boji o podíl na trhu – je to dáno tím, že obchodní úvěr je zdrojem financování pro odběratele a podnik mu tím umožňuje rozvoj a sobě zvýšený odbyt produktů.

Mezi základní **nevýhody** pohledávek patří:

- vždy existuje riziko neuhrazení (nesplacení) pohledávky; ztráta z tohoto rizika se netýká jen ceny nezaplacených produktů, ale i daně z přidané hodnoty, kterou podnik odvedl ve zdaňovacím období prodeje produktů,
- obchodní úvěr musí podnik financovat, což pro něj znamená zvýšené finanční náklady.

Předmětem řízení pohledávek jsou v podnicích (jak bylo uvedeno výše) zejména pohledávky z obchodního styku – jedná se o pohledávky za odběrateli z titulu prodeje podnikových produktů a pohledávky z titulu poskytnutých, ale dosud nevyúčtovaných záloh poskytnutých dodavatelům materiálu či zboží. Klíčovými problémy řízení pohledávek je:

- minimalizace doby mezi vznikem a úhradou pohledávky,
- minimalizace rizika, že pohledávka nebude ze strany dlužníka uhrazena.

Snahy o **minimalizaci doby** mezi vznikem pohledávky a její úhradou mají podstatný vliv na výsledný hotovostní cyklus, a tedy zejména na potřebu cizího kapitálu, potřebného k financování produkčního cyklu; současně ale mohou (v závislosti na konkrétních podmínkách oboru) negativně působit na prodejnost produktů. Proto je praxe podniku v oblasti poskytování obchodního úvěru běžnou součástí obchodní a finanční strategie podniku a podléhá schválení vedení podniku.

Cílem **minimalizace rizika** neuhrazení pohledávky je naopak zajistit, aby vzniklá pohledávka byla uhrazena (v ideálním případě v době její splatnosti). Proto se procesy minimalizace rizika neuhrazení pohledávek soustřeďují na oblast:

- prevence vzniku neuhrazených pohledávek,
- vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti.

Pravidla prevence vzniku neuhrazených pohledávek se nejčastěji zaměřují na následující oblasti: stanovení limitů obchodních úvěrů, určení platebních podmínek pro odběratele, definování přístupu k novým zákazníkům, zajištění pohledávek např. směnkou nebo zástavním právem (v případě rozsáhlých obchodních transakcí) a prokazatelnou fakturací a kompletnost dokladů, potvrzujících existenci pohledávky.

Pokud se pohledávka ocitla ve skupině pohledávek po lhůtě splatnosti, je nutné aplikovat řadu opatření směřujících k úspěšnému inkasu pohledávky, zejména okamžité upomínání pohledávky (první upomínka by měla následovat nejdéle po uplynutí 14 dnů po uplynutí data splatnosti a další upomínka pak ve lhůtě 14 dní po datu splatnosti, uvedeném v první upomínce), zaslání tzv. „předžalobní“ upomínky, jejímž účelem je sdělit dlužníkovi, že podnik je odhodlán pohledávku vymáhat i soudní cestou; krajními variantami je pak vyvolání soudního řízení, resp. v krajním případě i použití nástrojů v rámci insolvenčního řízení.

Pro analýzu vývoje obchodních pohledávek lze doporučit aplikaci **finančního ukazatele**, který charakterizuje vztah mezi obchodními pohledávkami (nebo jejich určitou složkou) a výnosy (tržbami).

Doba splatnosti pohledávek.

Ukazatel informuje o tom, za jakou dobu (počítanou ve dnech) dojde (v průměru) k úhradě pohledávek jako celeku nebo její zkoumané složky, a využívá se zejména při analýze hotovostního cyklu. Základní výpočet ukazatele (použita je varianta ve vztahu k obchodním pohledávkám):

doba obratu obchodních pohledávek počítaná ve vztahu k tržbám z prodeje produktů:
obchodní pohledávky / (tržby za prodané produkty / počet dnů).

Ve zlomku lze opět použít hodnotu 360 dnů nebo 365 dnů, resp. jiný počet dnů (například při výpočtu měsíčního typu ukazatele). Stav obchodních pohledávek lze vyjádřit buď jako aktuální zůstatek příslušné skupiny pohledávek, nebo lze použít průměrný stav pohledávek, tj. počáteční stav + konečný stav / 2.

Metodická poznámka:

Problematiku finančního pohledu na řízení obchodních pohledávek je nutné řešit ve vazbě na zvolenou koncepci v rámci odbytové funkce v rámci řešení obchodních vztahů mezi podnikem a jeho odběrateli a na vyjednávací síle podniku v těchto vztazích.

Organizační náměty:

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

- Útvar zásobování – zpravidla je odpovědný na jedné straně za zajištění dostatečného objemu zásob, na straně druhé odpovídá za to, aby stav zásob nepřesáhl určitou hranici a nevázal tak zbytečně finanční prostředky.
- Útvar prodeje (odbytu) a obchodní úsek: jedním z jeho úkolů bývá sledování stavu pohledávek za odběrateli a péče o dodržování platební kázně odběratelů.
- Útvary investic, správy majetku, střediska energií, dopravy a údržby atd. – do jejich působnosti často spadá sledování poskytnutých a dosud nevyúčtovaných záloh.
- Finanční účtárna: odpovídá zpravidla za komplexní správu a podávání informací o stavech zásob a pohledávek, realizuje platební styk.

Základním nástrojem řízení pracovního kapitálu je jednak stanovení závazných pravidel při řízení zásob a obchodních pohledávek, ale rovněž i krátkodobý finanční plán, který obsahuje plánované příjmy a výdaje.

5.2.3 Analýzy investičních projektů

V podnikové praxi můžeme identifikovat celou řadu typů aktiv, do kterých podniky investují s cílem získat ekonomický prospěch – pro základní orientaci je můžeme rozdělit na reálná a finanční aktiva: reálné investice jsou vázány na nějaký konkrétní předmět či podnikatelskou činnost (např. založení podniku, rozšíření podniku, pořízení budovy a strojního vybavení), naproti tomu finanční investice nejsou bezprostředně vázány na určitý předmět nebo činnost a mají povahu spíše majetkové (obvykle jen peněžní) transakce (např. nákup podílu na základním kapitálu jiného podniku).

Pro účely zpracování projektu se budeme zabývat pouze reálnými investicemi a zde je velmi důležitým faktorem **důvod realizace investice**; z tohoto hlediska lze rozlišovat zejména tyto skupiny¹⁶:

- Náhrada stávajícího zařízení (tzv. obnovovací investice) – jde o nezbytnou náhradu opotřebovaných investic (reálného typu); aplikují se zde zpravidla jen jednodušší rozhodovací analýzy (např. nákladového typu).
- Výměna stávajícího zařízení za účelem snížení nákladů – v daném případě jde o výměnu stávajícího provozuschopného, ale zastaralého zařízení s cílem zefektivnit produkční proces; analýza efektivnosti je u tohoto typu investice zaměřena zejména na srovnání investičních nákladů (nákladů na výměnu) s úsporou produkčních nákladů, resp. lze aplikovat i zde nákladovou analýzu.
- Expanze stávajícího produktu a rozšíření trhu – cílem této investice je rozšíření stávající produkční kapacity – jedná se o typický investiční projekt, u kterého se v plné míře aplikují dynamické metody analýzy jejich ekonomické efektivnosti na bázi čisté současné hodnoty a podnikatelského rizika.
- Vývoj, výroba a prodej nového produktu a expanze na nové trhy – vývoj a zavedení nového produktu je vysoce nákladná a přitom riziková záležitost (stejně jako expanze na nové trhy); proto se u takového investičního projektu rovněž uplatňují v plné míře dynamické metody jejich hodnocení na bázi čisté současné hodnoty a podnikatelského rizika.

16 SYNEK Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 287 (upraveno).

- „Nařízené“ investiční projekty, které zpravidla nepřinášejí přímé výnosy – jde o investice v oblasti bezpečnosti práce, ekologie a jiné, které podnik musí provést, aby vyhověl různým předpisům a nařízením.
- Ostatní investiční projekty – do této skupiny patří ostatní typy projektů, např. budování parkoviště, výstavba administrativní budovy, projekty zaměřené na zefektivnění systému řízení podniku nebo rozsáhlé vzdělávací projekty; u těchto projektů (pokud nebudou použity nákladové metody) lze aplikovat zejména metodu nákladů a užitku (Cost-Benefit Analysis).

Z uvedeného přehledu je zřejmé, že v podnikové praxi existuje celá řada typů investic a typům těchto investic je **nutné přizpůsobit metody analýzy jejich ekonomické efektivity**.

Přehled hlavních metod hodnocení efektivity investic¹⁷

Statické metody hodnocení vycházejí zejména z poměrně dobře zjistitelných hodnot typu nákladů, resp. výdajů, zisku plynoucího z hodnoceného projektu; jejich základní nevýhodou je ale zejména skutečnost, že nezohledňují podnikatelské riziko, náklady celkového kapitálu a zpravidla i časovou hodnotu při dlouhodobějších projektech:

- Nákladové metody – nejjednodušší variantou těchto metod je posouzení dvou či více variant téhož investičního projektu z hlediska jeho investičních výdajů a souvisejících provozních nákladů (klasicky se tato metoda používá u projektů typu vzdělávacích projektů, projektů zaměřených na obnovu stávajícího zařízení, resp. u projektů s relativně nízkou hodnotou pořizovacích nákladů/výdajů); komplexnější variantou je metoda průměrných ročních nákladů (viz cit. autor), která se běžně používá v souvislosti s metodou cílových nákladů (viz subkap. Strategické řízení nákladů a zisku).
- Průměrná míra návratnosti (Average Rate of Return – ARR) – metoda je založena na porovnání průměrného ročního zisku (po zdanění) a celkové hodnoty investice do projektu (blíže viz cit. autor, str. 74).
- Doba návratnosti investice – jde o poměrně často používanou metodou, u které lze ale rozlišovat dvě varianty: jednodušší variantou je ta, kdy hodnotu investice porovnáváme s průměrným ročním ziskem s připočtením odpisů (jde o převrácenou a upravenou metodu ARR, kdy pro výpočet peněžních toků je použita

¹⁷ KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, s. 74 a n.

velmi zjednodušená metoda); komplexnější a také více vypovídající variantou je porovnání hodnoty investice s čistým (zejména provozním) peněžním tokem – cash flow (Payback Method), avšak s podmínkou plného použití přímé nebo nepřímé metody výpočtu této hodnoty vznikající jako rozdíl mezi reálnými peněžními příjmy a také reálnými peněžními výdaji.

Dynamické metody hodnocení vycházejí zásadně z peněžních toků vztahujících se k hodnocenému projektu a základní výhodou těchto metod je zejména možnost zahrnout do výpočtu podnikatelské riziko, náklady celkového kapitálu a zpravidla i časovou hodnotu při dlouhodobějších projektech:

- Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value on Investment – NPV) – čistá současná hodnota je absolutní rozdílové kritérium a vyjadřuje rozdíl mezi diskontovanou současnou hodnotou investice a hodnotou kapitálových výdajů na investici; významným prvkem metody je jednak použití nikoliv průměrných peněžních toků, ale toků generovaných v průběhu „životnosti“ daného projektu, jednak i zahrnutí faktoru času a rizika prostřednictvím hodnoty WACC (Weighted Average Cost of Capital) – vážených nákladů na použitý kapitál. Z hlediska hodnocení projektu je požadována hodnota NPV vyšší než 0.
- Metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return – IRR) – metoda vnitřního výnosového procenta vychází z výnosnosti (rentability), kterou poskytuje investiční projekt během doby své životnosti. Číselně se vnitřní výnosové procento rovná takové diskontní sazbě, při níž je čistá současná hodnota projektu rovna nule. Ukazatel opět vychází z peněžních toků a podle kritéria vnitřního výnosového procenta by podnik měl přijmout investiční projekt v případě, že jeho vnitřní výnosové procento je vyšší než stanovená diskontní sazba.

Specifické metody hodnocení investic reagují zejména na skutečnost, že u všech investičních projektů lze sice poměrně přesně identifikovat jejich náklady, resp. výdaje, ale poměrně obtížně lze kvantifikovat jejich „přínosy“ – jedná se např. o projekty typu zavádění systémů řízení jakosti, pořízení nového manažerského informačního systému, rozsáhlé vzdělávací programy apod. V těchto situacích lze doporučit použití zejména dvou následujících metod hodnocení dané investice:

- Nákladové metody (viz jejich popis uvedený výše).
- Metoda nákladů a užítku (Cost-Benefit Analysis) – její podstatou je podrobná analýza dopadů investice na zainteresované subjekty, kvantifikace těchto efektů a jejich převod na stejnou numerickou jednotku, nejlépe peněžní. Po převodu dopadů investice na hotovostní toky následuje využití kritériálních ukazatelů Net

Present Value, Internal Rate of Return a případně i doby návratnosti jako u standardních investičních projektů¹⁸.

Organizační náměty: Z organizačního hlediska lze upozornit zejména na dva následující faktory. 1. Ekonomické hledisko při hodnocení investic je sice významné, ale nikoliv jediné – proto při realizaci těchto procesů musí nositelé finančně-ekonomických procesů výrazně spolupracovat s nositeli technických či technologických procesů (viz Technická funkce). 2. Jak bylo naznačeno výše, v podnicích dochází k velmi různorodým investičním aktivitám, které mají různý charakter, vyznačují se různorodými finančními nároky a také vyžadují použití různých metod ekonomického hodnocení; proto je vhodné do podnikové dokumentace zahrnout i pravidla, limity či postupy, které budou pracovníci dotčených útvarů standardně používat při ekonomickém hodnocení investic.

5.2.4 Operativní řízení nákladů a zisku

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

- klasifikaci a identifikaci nákladů,
- definování nositelů nákladů,
- způsoby alokace nákladů na jejich nositele.

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

Klasifikace a identifikace nákladů

Náklady lze v podmínkách manažerského účetnictví klasifikovat podle různých hledisek a do různých skupin¹⁹:

- podle druhů vynaložených ekonomických zdrojů (druhovému členění),
- podle bezprostředního účelu jejich vynaložení (účelové členění),
- podle jejich závislosti na změnách v rozsahu aktivit (objemu) výkonů,
- z hlediska potřeb rozhodování.

¹⁸ Blíže k této metodě viz KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 322 a n.

¹⁹ K členění nákladů viz zejména HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: GRADA Publishing, 2008, s. 78 a n. Nebo KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002, s. 58 a n.

Druhové členění nákladů odpovídá peněžně vyjádřené struktuře a výši primárních ekonomických zdrojů vynaložených na určité vstupy a je pro ně charakteristické, že se jedná o náklady externí a prvotní.

V druhovém členění se nerozlišuje bezprostředně účel vynaložených nákladů (např. v položce mzdové náklady jsou obsaženy jak mzdy produkčních pracovníků, tak režijní a odbytové mzdy); neposkytuje tedy dodatečné informace pro hodnocení hospodárnosti a efektivnosti využití ekonomických zdrojů. Hlavní význam druhového členění nákladů spočívá v tom, že je východiskem regulace kvantitativních proporcí mezi potřebou určité struktury a výší zdrojů a jejich pohotovou dispozicí.

Účelové členění nákladů sleduje jejich vztah k vlastní příčině vzniku nákladů, jejich objektům a nositelům; základním charakteristickým rysem nákladů je účelovost, tj. každý vznik nákladů musí být doložen konkrétně vymezeným účelem. Vnitřně je dále možné jejich členění zejména do těchto skupin:

- náklady přímé a nepřímé,
- náklady jednicové a režijní.

Přímé náklady lze bezprostředně, průkazně a hospodárně kvantitativně identifikovat s příslušnými objekty a výkony, se kterými příčinně souvisí. Z této charakteristiky vyplývá, že povahu přímých nákladů mají především technologické náklady (přímý materiál, přímé mzdy produkčních pracovníků atd.); v některých specifických případech (například u podniku s jedním druhem produktu) mohou být do přímých nákladů zařazeny i náklady na obsluhu a řízení. **Nepřímé náklady** nemají s příslušným výkonem přímou vazbu a k tomuto výkonu se přičítají nepřímo pomocí početně technických postupů. Tato charakteristika vyplývá zejména ze společného charakteru nepřímých nákladů, které jsou vynakládány na více objektů a výkonů – typickým příkladem nepřímých nákladů jsou náklady na obsluhu a řízení, například náklady na odbyt produktů, správní náklady, náklady na řízení podniku apod.

Metodická poznámka:

Členění vnitropodnikových nákladů na náklady přímé a nepřímé má významný vztah k finančnímu účetnictví vzhledem k pravidlům oceňování zejména zásob vytvářených vlastní činností (viz § 25 odst. 1 zákona o účetnictví, podle kterého se tento typ zásad oceňuje ve výši přímých nákladů vynaložených na výrobu nebo jinou činnost, popřípadě i částí nepřímých nákladů, která se vztahuje k výrobě nebo k jiné činnosti).

Náklady jednicové a režijní vyjadřují funkční hledisko nákladů, spočívající ve vymezení funkcí jednotlivých složek nákladů ve vztahu k příslušnému objektu či výkonu a používají se zejména v různých typech kalkulací. **Jednicové náklady** se vykazují v samostatných konkrétních položkách ve vztahu ke zvolené jednici výkonu a typickým příkladem jsou jednicový materiál a jednicové mzdy. Jako jednicové náklady se vykazují především náklady technologické a z tohoto pohledu jsou náklady jednicovými zásadně náklady přímé. **Režijní náklady** jsou vykazovány v komplexních položkách v rozložení podle jejich funkce, a to jako různých typů režii: materiálová (zásobovací, nákupní) režie, výrobní režie, odbytová režie a správní režie.

Podle **závislosti nákladů na změnách v rozsahu aktivit** (objemu výkonů) se rozlišují dvě základní skupiny: **náklady variabilní** (proměnlivé), které reagují na změny v objemu výkonů: ve své absolutní výši se při zvýšení objemu výkonů zvyšují a obráceně, a **náklady fixní** (stálé), které nereagují na změny v objemu výkonů a zůstávají ve své absolutní výši relativně neměnné.

Metodická poznámka:

V souvislosti s problematikou variabilních a fixních nákladů je nutné zmínit jeden zásadní metodický problém, který se týká určení variabilního nebo fixního charakteru nákladů. Převážná část podnikových nákladů má totiž částečně variabilní i částečně fixní charakter. V praxi tak vzniká problém zařazení určité konkrétní nákladové položky do skupiny variabilních či fixních nákladů. Druhý problém se vztahuje ke způsobu evidence a vykazování nákladů: současné účetní systémy (ať již ve finančním, či vnitropodnikovém účetnictví) jsou založeny na evidenci nákladů v druhovém, resp. účelovém členění a tento způsob má jen velmi přibližný vztah k jejich variabilnímu či fixnímu charakteru.

Vzhledem k těmto problémům je nutné si při použití variabilních a fixních nákladů v určitých rozhodovacích úlohách uvědomit, že charakter příslušných nákladů se zjišťuje pomocí různých typů početně technických metod a klasifikace fixních a variabilních nákladů je vždy pouze přibližná. Proto se také uvedené členění používá zejména při plánování nákladů a v různých typech rozhodovacích úloh, kde jejich přibližnost není pro danou úlohu na závadu.

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

- volba základních pravidel identifikace nákladů: tato volba se následně zpracovává do účtového rozvrhu podniku a do pravidel pro vnitropodnikovou evidenci nákladů podle různých hledisek; pro potřebu operativního řízení nákladů se používá zejména členění druhové a členění účelové na náklady přímé a nepřímé, resp. jednicové a režijní,

- zavedení kalkulačních vzorců (které bude podnik používat) a metod rozvrhování režijních nákladů na nositele nákladů; tato pravidla jsou v podniku součástí vnitropodnikové směrnice pro kalkulaci nákladů,
- vnitřní pravidla pro vnitropodnikové ekonomické výkaznictví (reporting).

5.2.5 Strategické řízení nákladů a zisku

Strategické řízení nákladů vychází ze základního poznatku, že nejefektivnější metodou řízení nákladů je jejich řízení v předvýrobní (investiční) fázi – jediné tak lze výši a budoucí průběh nákladů (a tím i zisku) dostatečně výrazně ovlivnit. V praxi se pro strategické řízení nákladů používají zejména tyto metody²⁰:

- kalkulace cílových nákladů (target costing),
- kalkulace životního cyklu produktu.

Kalkulace cílových nákladů

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

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

Podstatou metody (rovněž označované jako **hodnotová analýza**) je **systematický přístup k hodnocení vlastností výrobku**, který umožňuje stanovit alternativy, jež mohou zlepšit hodnotu výrobku, definovanou jako poměr vlastností a nákladů. Pomocí metody se hledá ve všech částech výrobku nejlevnější řešení. Cílových nákladů lze dosáhnout dvěma způsoby:

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

20 KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002, s. 503 a n.

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

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

Kalkulace životního cyklu produktu

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

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

Životní cyklus produktu zahrnuje tyto fáze:

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

- **fáze ústupu:** v této fázi má obrat, zisk, čistý cash flow a počet konkurentů klesající tendenci, zákazníci přecházejí ke konkurenci nebo k alternativním produktům, které postupně vytlačují původní produkt z trhu.

Výpočet kalkulace životního cyklu produktu se opírá o následující **faktory**: délka životního cyklu výrobku, odhad objemu prodeje za celý životní cyklus, očekávaný vývoj ceny a odhad celkových nákladů spojených s výrobkem.

Kalkulace životního cyklu se vztahuje k delšímu časovému období, a proto se při hodnocení nevychází jen z výnosů a nákladů, ale i z příjmů a výdajů – z tohoto důvodu lze použít standardní postupy pro výpočet datové základny pro hodnocení investičního projektu (výkaz cash flow).

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

5.2.6 Politika v oblasti rozdělování výsledku hospodaření

Tato politika se v odborné literatuře rovněž označuje jako „dividendová politika“, ale je nutné si uvědomit, že rozhodování o způsobu a výši vyplácených dividend (u akciové společnosti), resp. podílů na zisku (u ostatních obchodních společností) je pouze jednou částí celkové politiky nakládání s výsledkem hospodaření.

Podstatou uvedené politiky je rozhodování o rozdělení podnikového výsledku hospodaření za dané účetní období po zdanění (EAT – Earnings after Tax). Jde o natolik významné rozhodnutí, že standardně o této otázce rozhoduje valná hromada společnosti. Podle aktuální podoby obchodních a účetních předpisů lze základní možnosti použití výsledku hospodaření u obchodních společností zobrazit následovně.

Obecně lze u právnických osob uvést čtyři základní typy použití zisku:

- výplata podílu společníkům (akcionářům) u společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a komanditní společnosti,
- převod výsledku hospodaření do některého z fondů ze zisku (povinný nebo dobrovolný),
- zvýšení základního kapitálu z vlastních zdrojů,
- převod výsledku hospodaření do dalších let.

V případě vykázaní ztráty lze pak uvést tyto základní druhy její úhrady:

- z osobních prostředků společníků (pokud jsou k této úhradě povinni),
- z fondů ze zisku (zejména z rezervního fondu),
- z ostatních kapitálových fondů,
- z nerozděleného zisku minulých let,
- převodem na účet nerozdělené ztráty minulých let.

Základní typy rozhodnutí v oblasti nakládání s výsledkem hospodaření: Z finančního hlediska je rozhodování o použití výsledku hospodaření (zejména v případě rozdělení zisku) spojeno s rozhodováním o výši a struktuře vlastního kapitálu:

- rozhodnutí o **použití zisku k výplatě dividend**, resp. podílů na zisku: v tomto případě dochází k vyloučení zisku po zdanění z vlastního kapitálu podniku a logickým důsledkem je pak snížení vlastního kapitálu a tím i celkových zdrojů podniku; v důsledku tohoto kroku se podnik zbavuje jednoho ze svých finančních zdrojů, na druhé straně ale poskytuje finanční výnos svým společníkům, resp. akcionářům,
- **rozhodnutí o zadržení zisku** v oblasti vlastního kapitálu: tímto rozhodnutím si podnik vyprodukovaný čistý zisk ponechává jako jeden ze zdrojů svého financování; přitom může použít tyto varianty: převod do některého z fondů, zvýšení základního kapitálu, zisk se převede na účet nerozdělených zisků minulých let,
- rozhodnutí o **kombinaci obou předchozích variant**: v podnikové praxi se jedná o nejčastější případ rozhodování o použití zisku a v tomto případě je nutné konkretizovat při rozhodování výši zisku, která bude vyplacena (např. jako určité procento ze zisku ve vztahu k výši základního kapitálu), a způsoby ostatního použití zisku,
- v případě **vykázaní ztráty** se v praxi nejvíce používají dva typy rozhodnutí, a to úhradu celé ztráty, resp. její části z rezervního fondu a převod ztráty na účet neuhrazených ztrát minulých let.

Organizační náměty: Rozhodování o formě rozdělení výsledku hospodaření je svěřeno nejvyššímu orgánu společnosti (zpravidla valné hromadě); z finančního hlediska jde o proces výrazně ovlivňující finanční stabilitu a likviditu podniku. Při návrhu koncepce politiky rozhodování výsledku hospodaření je nutné brát v úvahu zejména následující faktor: Navrhovaný podnik může být buď samostatný, nebo

může být součástí určitého podnikatelského seskupení (klasicky by se jednalo o mateřskou nebo dceřinou společnost) – tento faktor má vliv zejména míru „samostatnosti“ či „nezávislosti“ při daném rozhodování. Z tohoto pohledu pak v této části ekonomické funkce je nezbytné brát v úvahu první část správní funkce, která by měla řešit koncepci vrcholových orgánů a případné začlenění podniku do vyššího celku.

5.3 PODNIKOVÉ ÚČETNICTVÍ (ÚČETNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM)

Účetnictví lze stručně charakterizovat jako proces poznávání, měření, evidence a zprostředkování ekonomických (hodnotových) informací umožňujících rozhodování uživatelů těchto informací (interních a externích). Na účetnictví je možné pohlízet i jinak – tím, že účetnictví pracuje s informacemi (ekonomického, hodnotového typu), lze je také charakterizovat jako **informační systém**, zobrazující informace o hodnotových vztazích v rámci určitého subjektu (tzv. účetní jednotce)²¹.

Obecně lze **cíl účetnictví** charakterizovat jako kvalitativní stav, který v maximální míře uspokojí informační potřeby uživatelů účetních informací; informační potřeby uživatelů účetních informací jsou ale v reálné praxi velmi různorodé (například je podstatný rozdíl mezi informačními požadavky managementu podniku pro potřeby řízení a informačními požadavky finančního úřadu pro účely vyměření daňové povinnosti). Výsledkem těchto různorodých informačních potřeb bylo postupné rozdělení podnikového účetnictví na oblast finančního a manažerského účetnictví.

Cílem finančního účetnictví je dosažení situace, kdy účetní závěrka (účetní výkazy a související písemnosti) sestavená na základě účetnictví podává věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace podniku (§ 7 odst. 1 zákona o účetnictví). Naproti tomu hlavním **cílem manažerského účetnictví** je podat informace o průběhu, výsledcích a perspektivách ekonomické činnosti podniku, a to v členění podle podnikových výkonů, podnikových organizačních útvarů, případně i podle jiných hledisek (např. projektů).

Koncepční poznámka:

Výše uvedená základní charakteristika finančního a manažerského účetnictví by mohla svádět k nepřilíživému závěru (který se bohužel objevuje v některých publikacích) ve smyslu, že výsledky finančního účetnictví jsou určeny pro externí subjekty (vlastníci, obchodní partneři, pracovníci, finanční orgány atd.) a že výsledky produkované manažerským účetnictvím jsou určeny pouze pro potřeby managementu v rámci ekonomického řízení podniku.

21 LANDA, Martin. *Podnikové účetnictví*. Ostrava: Key Publishing, 2014, s. 13.

V reálné praxi je ale situace z hlediska využívání informací podnikového účetnictví jiná: Výsledkem finančního účetnictví samozřejmě není pouze účetní závěrka (jedná se spíše o určité vyvrcholení účetního cyklu) - naopak: tím, že finanční účetnictví zachycuje a zobrazuje komplexní pohled na finančně-ekonomické vztahy v rámci určitého subjektu (stav a pohyb majetku a jiných aktiv, závazků včetně dluhů a jiných pasiv, výše nákladů a výnosů, a tím i stanovení výsledku hospodaření²²), poskytuje informace nejen pro sestavení účetní závěrky, ale (možná zejména) i pro běžné řízení vnějších finančních, resp. vnitřních ekonomických vztahů. Do určité míry lze podobný závěr uvést i k výsledkům manažerského účetnictví: i když jeho výstupem jsou informace určené zejména pro řízení podniku (v podobě kalkulací, rozpočtů či podkladů pro operativní a strategické rozhodování), některé informace se běžně uvádějí v příloze k účetním výkazům nebo ve výročních zprávách, resp. i např. v informacích podávaných zaměstnancům podle pravidel stanovených v zákoníku práce č. 262/2006 Sb. (§ 276 - § 280).

Vzhledem k poměrně velmi rozsáhlé problematice podnikového účetnictví byly pro účely zpracování projektu řízení podniku vybrány **dvě základní oblasti**, které jsou blíže rozvedeny v následujících subkapitolách a týkají se spíše koncepčních návrhů:

- koncepce finančního účetnictví směřující do oblasti finančního výkaznictví a podpory finančního řízení podniku,
- koncepce manažerského, přesněji řečeno vnitropodnikového účetnictví (k terminologickým a obsahovým problémům viz dále),

V návaznosti na výše uvedené dvě základní složky je však nutné se v projektu zabývat i **útvárovým začleněním uvedených procesů** (viz následující text).

5.3.1 Koncepce finančního účetnictví

V návaznosti na výše uvedené informace lze finanční účetnictví charakterizovat jako základní složku podnikového účetnictví, která zachycuje a zobrazuje komplexní pohled na finančně-ekonomické vztahy v rámci určitého subjektu (stav a pohyb majetku a jiných aktiv, závazků včetně dluhů a jiných pasiv, výše nákladů a výnosů, a tím i stanovení výsledku hospodaření) s tím, že jeho výstupní informace jsou určeny jak pro běžné finanční řízení (interní využití informací), tak i pro rozhodování externích subjektů (na bázi informací uvedených v účetní závěrce, resp. výroční zprávě).

22 V tomto kontextu se jedná o vymezení předmětu účetnictví každé účetní jednotky podle § 2 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Poznámka:

Není účelem při zpracování projektu uvádět v této části projektu přehled jednotlivých účetních metod a způsobů vedení účetních záznamů (tuto oblast zpravidla v praxi řeší účetní dokumentace, která je z hlediska struktury řešena v kap. Správní funkce - část Podniková dokumentace). Pro kapitolu pojednávající o ekonomické funkci v rámci projektu konkrétního podniku je podstatné formulovat návrh základních parametrů finančního účetnictví z koncepčního hlediska.

Návrh koncepce finančního účetnictví v projektu by měl zahrnovat (stručně) formulaci zejména těchto parametrů:

- určení účetní soustavy a rozsahu účetnictví ve vztahu k právní formě podniku,
- určení účetních metod a postupů pro různé oblasti předmětu účetnictví (nástrojem je zejména účetní dokumentace podniku),
- stanovení pravidel sestavení, auditu a zveřejnění účetní závěrky, resp. výroční zprávy (při respektování pravidel stanovených zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví).

K bodu a) Určení účetní soustavy a rozsahu vedení účetnictví ve vztahu k právní formě podniku: Tato oblast finančního účetnictví je poměrně striktně regulována zákonem o účetnictví a v tomto bodu je nutné rozlišovat:

- **určení účetnictví soustavy**, tzn. výběr ze tří možností: **účetnictví** (podvojně), jednoduché účetnictví a daňová evidence: řešení v tomto bodu je jednoduché – právní formou používanou v projektech je obchodní společnost (= právnická osoba) se sídlem na území ČR, která je podle § 1 odst. 2 písm. a) zákona o účetnictví vždy považována za účetní jednotku, a tedy vede (podvojně) účetnictví²³,
- **rozsah vedení účetnictví**: zde zákon účetnictví v § 9 rozlišuje účetnictví vedené v plném rozsahu (standardní rozsah, pokud citovaný zákon neurčí jinak) a dále účetnictví vedené ve zjednodušeném rozsahu; opět – vzhledem k faktorům právní formy podniku v rámci standardního projektu – je řešení zřejmé: organizace typu akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným atd. vždy používají účetnictví vedené v plném rozsahu.

23 Ve smyslu současných pravidel určených zákonem o účetnictví je jednoduché účetnictví určeno pro vybrané typy „malých“ neziskových organizací (občanská sdružení, církve a náboženské společnosti a hobeňní společenstva); daňová evidence je naopak určena výhradně pro fyzické osoby – podnikatele (pokud se ale nepovažují za účetní jednotku).

K bodu b) Určení účetních metod a postupů pro různé oblasti předmětu účetnictví: Finanční účetnictví je z hlediska používaných metod (metody oceňování majetku a závazků, určení složek majetku, vlastního kapitálu a závazků, metod účtování jednotlivých složek předmětu účetnictví, metod odepisování dlouhodobého majetku atd.), ale i postupů při vedení účetních záznamů (účetní doklady, účetní knihy atd.) výrazně determinováno pravidly uvedenými zejména v zákoně o účetnictví a příslušné prováděcí vyhlášce a českými účetními standardy.

K bodu c) Stanovení pravidel struktury, auditu a zveřejnění účetní závěrky, resp. výroční zprávy: V této části by autoři projektu měli formulovat strukturu účetní závěrky (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha jako základní části účetní závěrky, resp. sestavení přehledu o peněžních tocích a přehledu o změnách vlastního kapitálu jako doplňkové části), resp. rozsah účetní závěrky (v plném nebo zjednodušeném rozsahu); dalším podstatným bodem je pak řešení otázky, zda podnik povinně nebo dobrovolně sestavuje výroční zprávu a zda tyto dokumenty budou podléhat auditu podle zákona o účetnictví.

Organizační náměty: Vzhledem k tomu, že koncepce finančního účetnictví, aplikace účetních metod, způsob vedení účetních záznamů atd. podléhá poměrně významné regulaci účetních předpisů, je klíčovým organizačním nástrojem soubor vnitřních organizačních norem tvořících účetní dokumentaci (viz výše uvedená poznámka v úvodu této subkapitoly).

5.3.2 Koncepce manažerského/vnitropodnikového účetnictví

V účetní, resp. i manažerské teorii se lze běžně setkat s poněkud neurčitým označováním (a zejména obsahovým vymezením) pojmů typu manažerské účetnictví, nákladové účetnictví, vnitropodnikové účetnictví, účetnictví pro rozhodování, controlling atd.²⁴ Pro účely zpracování projektu řízení byla – zejména z praktického hlediska – přijata následující základní východiska:

- Pojem „manažerské účetnictví“ je pojem obecný a charakterizovaný jako druhá součást podnikového účetnictví (vedle finančního účetnictví), který je primárně zaměřen na zjišťování a podávání hodnotových informací pro účely běžného i strategického ekonomického řízení podniku. Manažerské účetnictví se zpravidla člení na dvě základní části:
 - » vnitropodnikové účetnictví (také označované jako nákladové), rozpočetnictví a kalkulační systém – které tvoří páteř vnitropodnikového hodnotového řízení,

²⁴ Viz zejména publikace HRADECKÝ, Mojmir, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada, 2008. A KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002.

- » účetnictví pro rozhodování, které se – podle aktuálních potřeb – zabývá celou řadou rozhodovacích úloh ve finančně-ekonomické oblasti řízení podniku (příkladem mohou být např. analýzy ekonomické efektivnosti investičních projektů, zpracování podkladů pro ekonomické vyhodnocení portfolia podnikových produktů a další podobné úlohy), ale i komplexní úlohy spadající do oblasti controllingu (analýza odchylek, vnitropodnikový finančně-ekonomický reporting apod.).

Poznámka:

Jedná se velmi rozsáhlou oblast v rámci řešení manažerské složky účetního systému podniku, a proto byla do této části projektu zařazena tři témata - významná zejména z hlediska rozhodovacího, a to stanovení ekonomické struktury podniku, koncepce kalkulačního systému²⁵ a dále řešení technik organizace vnitropodnikového účetnictví.

Ekonomická struktura podniku

Každý podnik má vedle organizační struktury též **strukturu ekonomickou**. Tato struktura je důležitá pro řízení ekonomických vztahů, a to zejména pro přiřazení podnikových nákladů (zejména v účelové struktuře) jednotlivým podnikovým produktům – tuto oblast řeší zejména problematika alokace nákladů v podobě sestavení kalkulací a vnitropodnikové výsledovky.

Ekonomickou strukturu podniku tvoří různé typy středisek, a to²⁶:

- **nákladové středisko:** je nejnižším útvarem, za které se zjišťují náklady z hlediska odpovědnosti; základním nástrojem řízení ekonomických procesů je rozpočet ovlivnitelných nákladů, které jsou předmětem kontroly (příkladem může být útvar správy podniku),
- **výnosové středisko:** vyznačuje se tím, že jeho základním ekonomickým úkolem je dosažení určitého objemu tržeb (výnosů) – příkladem výnosového střediska je například obchodní úsek nebo oddělení,
- **ziskové středisko:** jeho základním rysem je odpovědnost jak za náklady, tak i za výnosy, vynaložené, resp. dosažené v rámci činnosti střediska; pracovníci střediska však musí mít pravomoc ovládat činitele, které působí na náklady prodaných výkonů a výnosy z prodeje (např. prodejní divize výrobního podniku),

²⁵ Do systému manažerského účetnictví spadá rovněž i rozpočtový systém, který je ale koncepčně řešen v subkapitole Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování; proto již není nutné soustavu rozpočtů znovu řešit v části věnované manažerskému účetnictví.

²⁶ KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002, s. 354 a n.

- **rentabilní středisko:** středisko odpovídá nejen za náklady a výnosy, ale do jisté míry i za výši střediskem vázaného pracovního kapitálu; tento předpoklad je splněn u hierarchicky výše postavených útvarů, ve kterých odpovědní pracovníci ovlivňují zejména výši zásob, ale v některých případech i výši pohledávek a závazků (příkladem je místně odloučený závod zabývající se výrobou a prodejem určitého uceleného souboru produktů podniku),
- **investiční středisko:** pokud je rentabilní středisko vybaveno i určitými pravomocemi při pořizování investic, bývá označováno za středisko investiční; tento typ střediska se často používá u dceřiných společností.

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

Je pochopitelné, že typu útvaru v rámci ekonomické struktury musí odpovídat i typ ekonomických cílů (v rámci ekonomického řízení) – zpravidla se přitom používají následující typy kombinací.

Tab. č. 5.1: Vztah ekonomické struktury, cílů a ekonomických nástrojů

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

Zdroj: KRÁL, B, 2002. Upraveno

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

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

Koncepce kalkulačního systému

Pojem **kalkulace** lze stručně definovat jako nástroj pro propočet nákladů, přínosu, zisku, resp. jiných finančních veličin za výrobek, práci nebo službu či jinak naturálně (věcně) vyjádřený výkon.

Význam kalkulace spočívá zejména ve skutečnosti, že zobrazuje naturálně vyjádřený výkon a jeho finanční charakteristiky a umožňuje ovlivňovat výši a strukturu nákladů na produkt, a tím i hospodářský výsledek podniku. Kalkulace tak představuje jeden ze základních nástrojů řízení nákladů a v manažerské praxi se zejména využívá v těchto situacích:

- oceňování výkonů jednotlivých útvarů a složek zásob (případně i dlouhodobého majetku vytvářeného vlastní činností),
- stanovení prodejních cen podnikových produktů,
- sestavování rozpočtů střediskových nákladů a výnosů,
- řešení rozhodovacích situací ve vztahu k výrobnímu a prodejnímu zaměření aktivit podniku.

Z hlediska řešeného projektu (jako spíše organizačního dokumentu) je žádoucí v tomto bodě řešit dvě klíčové koncepční otázky:

- Jaké typy kalkulačních vzorců bude podnik používat a jaké typy nákladů budou tyto vzorce obsahovat?
- Jaké základní metody rozvrhování zvolených typů nákladů bude podnik používat ve vztahu ke kalkulační jednici?

K bodu 1: Pojem **kalkulační vzorec** označuje uspořádání jednotlivých typů nákladů připadajících na příslušný výkon (kalkulační jednici). Protože kalkulace slouží pro celou řadu účelů a používají se při řadě evidenčních nebo rozhodovacích úloh, byla vyvinuta i řada kalkulačních vzorců. Nejedná se však o univerzální řešení – každý

podnik si vytváří pro své použití individuální kalkulační vzorce, které nejlépe vyhovují jeho potřebám. K základním typům kalkulačních vzorců patří²⁷:

- typový kalkulační vzorec,
- retrogradní kalkulační vzorec,
- kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady,
- dynamická kalkulace,
- kalkulace se stupňovým rozvrstvením fixních (režijních) nákladů.

K bodu 2: V rámci procesu tvorby kalkulace představuje jeden ze základních metodických problémů **způsob přiřítání (alokace) nákladů na kalkulační jednotici**; základními metodami jsou:

- prostá kalkulace dělením,
- kalkulace dělením s poměrovými čísly,
- kalkulace přiřázková,
- metoda ABC (Activity Based Costing).

Techniky vnitropodnikového účetnictví

Základem problematiky technik vnitropodnikového účetnictví²⁸ je volba **způsobu zjišťování vnitropodnikových ekonomických informací** (je nutné zdůraznit, že problematika organizace vnitropodnikového účetnictví není v současné době regulována účetními či jinými předpisy²⁹, a záleží tedy zcela na možnostech a potřebách konkrétního podniku).

I když v současných odborných publikacích, věnovaných manažerskému účetnictví, se i nadále za jeho základní nástroj považuje účet a podvojný účetní zápis, v současné praxi tomu tak zdaleka není – zejména pak v důsledku použití moderních ekonomických informačních systémů. Tyto systémy totiž používají (kromě syntetických a analytických účtů) minimálně tři další roviny (dimenze) zobrazení jednoho a téhož záznamu účetní operace:

27 Blíže viz např. KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002.

28 LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, 2008.

29 Výjimku tvoří odst. 2.5 Českého účetního standardu č. 001 Účty a zásady účtování na účtech, který stanoví minimální výstupní informace pro finanční účetnictví (u výkonů vytvářených vlastní činností) a možné typy účtových tříd a skupin použitelné pro vnitropodnikové účetnictví.

- **rovinu výkonovou** (zakázka, skupina produktů atd.),
- **rovinu organizační** (střediska a jejich skupiny),
- třetí rozměr pak představují specializované subsystémy pro výrobní a obchodní podniky, pokrývající zejména **informační potřeby o zákaznících**.

Použitím těchto dalších rovin identifikace a členění účetních dat došlo k velmi podstatnému rozšíření možností běžných účetních nástrojů. Přestože tedy účet a účetní zápisy ve finančním účetnictví jsou i nadále základem datových informací v manažerském účetnictví, lze zde rozlišit několik základních stupňů (z hlediska použitých technických nástrojů):

- **Syntetické a analytické účty finančního účetnictví:** jedná se o nejjednodušší systém evidence nákladů, který ve spojení s vhodně definovanými typy vnitropodnikových výkazů (zejména výsledovky) a podrobnou evidencí zásob pokrývá základní informační nároky malých podniků; v případě potřeby je tento systém doplňován pravidelně nebo ad hoc tvořenými detailnějšími výkazy a kalkulacemi (mimo vlastní účetní systém); základní nevýhodou je pracnost získávání požadovaných informací,
- **Jednookruhová účetní soustava:** tuto soustavu tvoří syntetické a analytické účty finančního účetnictví ve spojení se zúčtováním druhotných nákladů (např. příjmy výrobní režie) a s dalšími třídícími rovinami; jde o pokročilý a velmi efektivní systém účetní soustavy, který je vhodný pro většinu malých a středních podniků; případné detailnější informační potřeby jsou řešeny mimoúčetně provedenými analýzami,
- **Dvouokruhová účetní soustava** je vhodná zejména pro velké výrobní a obchodní podniky; celková správa finančního a vnitropodnikového účetnictví je zde zabezpečována dvěma účetními okruhy: první tvoří standardní zúčtování prvotních nákladů a výnosů ve finančním účetnictví a pro evidenci vnitropodnikových nákladů a výnosů se zavádí zvláštní účetní okruh, nezahrnovaný do standardních účetních výkazů.

Specifickým, ale poměrně častým případem je **kombinace jednookruhové a dvouokruhové účetní soustavy**, kdy podnik vede standardní finanční účetnictví, ale pro evidenci vymezené části ekonomických vztahů zavádí zvláštní účetní okruh. Příkladem mohou být dvě následující situace:

Situace 1: Výrobní podnik používá výkonový typ manažerského účetnictví a potřebuje získat informace pro oceňování vlastních výrobků, nedokončené výroby a polotovarů ve výrobním procesu; tyto zásoby oceňuje vlastními náklady na úrovni přímých nákladů (materiál, osobní náklady a část výrobní režie).

Vzhledem ke členitosti výrobního procesu podnik použije pro sledování přímých výnosů a přímých nákladů dvouokruhové účetnictví a pro sledování a rozvržení ostatních nákladů jednookruhové účetnictví

Situace 2: Podnik zavádí odpovědnostní typ manažerského účetnictví a do druhého okruhu vnitropodnikového účetnictví zařadí všechny výnosy a náklady spadající do operačního zisku (jedná se o provozní zisk očištěný od nahodilých nebo jednorázových provozních výnosů a nákladů); ostatní výnosy a náklady účtuje ve finančním účetnictví s případným zúčtováním vybraných nákladů na úrovni druhotných nákladů.

Organizační náměty: Klíčovým organizačním nástrojem pro zavádění a řízení technik vnitropodnikového účetnictví je účetní dokumentace (zejména účtový rozvrh a směrnice upravující tuto část podnikového účetnictví.

5.3.3 Organizační začlenění procesů v rámci podnikového účetnictví

Při řešení organizační stránky podnikového účetnictví je nutné si uvědomit, že do podnikového účetnictví spadají poměrně různorodé procesy, které jsou v účetní praxi označovány jako účetní agendy. Z hlediska obsahu, ale rovněž i z organizačního hlediska (vzhledem k přiřazení agend k podnikovým útvarům) lze rozlišovat tyto typy účetních agend³⁰:

A. Speciální účetní agendy:

- účtování prodeje,
- účtování zásob a nákupů,
- účtování dlouhodobého majetku,
- mzdové účetnictví,
- finanční agenda,
- daňová agenda,
- všeobecná účetní agenda.

30 LANDA, Martin. *Podnikové účetnictví*. Ostrava: Key Publishing, 2014, s. 281 a n.

B. Společné účetní agendy:

- metodika účetnictví,
- tvorba kalkulací, plánů a rozpočtů,
- ekonomické informace a analýzy.

Hlavní úlohu při zpracování účetních záznamů a při celkovém vedení účetnictví sice má **finanční nebo ekonomický úsek**, ale jednotlivých procesů se zpravidla účastní i ostatní útvary. Významným faktorem je při organizaci účetních agend použití moderních ekonomických informačních systémů, které umožňují relativně vysokou míru decentralizace výkonu těchto agend na různé podnikové útvary.

Metodická poznámka:

Jeden z možných příkladů organizace účetních agend (v částečně decentralizované formě) je uveden v připojeném **příkladu seminární práce *Nábytek, a. s.*** V příkladu je použita situace středně velkého výrobního podniku s divizním uspořádáním, u kterého byl zvolen následující systém organizačního rozvržení účetních agend:

- některé speciální účetní agendy (účtování prodeje, zásob, dlouhodobého majetku, provádění pokladních operací) byly svěřeny věcným útvarům (oddělení prodeje, oddělení logistiky, divize atd.) v zájmu zrychlení a zefektivnění oběhu příslušných účetních záznamů,
- jiné účetní agendy – vzhledem ke svému významu pro podnik nebo zájmu správné aplikace příslušných právních předpisů – byly naopak centralizovány do oddělení finančního účetnictví, resp. manažerského účetnictví (metodika podnikového účetnictví, vedení účetních a daňových záznamů, vnitropodnikové zúčtování atd.).

V souvislosti s řešením míry centralizace/decentralizace účetních agend je ale nutné uvést, že při decentralizaci účetních agend je nezbytné zajistit organizačními a technickými opatřeními dodržování předem zvolených účetních metod.

5.4 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ EKONOMICKÉ FUNKCE

Objektem působení procesů ekonomické funkce jsou v zásadě všechny útvary (organizační složky podniku), avšak v rozdílné míře (viz dále uvedené informace). Subjekty (nositeli) finančně-ekonomických procesů jsou tradičně pracovníci útvaru ozna-

čovaného zpravidla jako **ekonomický nebo finanční útvar** (ekonomické oddělení, finanční úsek atd.); 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.

Oblast finančního plánování a kontroly

V oblasti finančního plánování a kontroly lze z hlediska organizačního začlenění jednotlivých procesů do organizační struktury uvést následující zásadní poznámky:

- oblast finanční strategie a sestavování, resp. kontrola strategických finančních plánů by měla podléhat výrazné centralizaci, a to zejména vzhledem ke skutečnosti, že dané procesy probíhají v rámci procesů tvorby celkové podnikové strategie a tvorby celkového podnikového plánu; u větších typů podniků se pak lze setkat s tím, že významnou věcnou a koordinující roli zde plní specializovaný štábní útvar (útvar strategického rozvoje, rozpočtový výbor, útvar controllingu apod.),
- naopak u spíše operativních oblastí (určení operativních finančních cílů, sestavování dílčích operativních rozpočtů atd.) lze spíše doporučit jejich decentralizaci na odborné útvarů typu finanční útvar, útvar výroby, zásobování atd.

Oblast řízení finančně-ekonomických vztahů

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 diferencovaně. Hlavní typy organizačních námětů lze formulovat takto:

Stanovení forem financování: jedná se o oblast zahrnující zejména strategický pohled na finanční stabilitu podniku, u které lze velmi doporučit výraznou centralizaci na úrovni vrcholového vedení. Důležitou roli zde má (z hlediska návrhového) finanční manažer, útvar strategického rozvoje, controller apod., ale rozhodovací pravomoci směřují spíše k vrcholovému vedení (ředitel společnosti, jednatel, valná hromada atd.).

Řízení složek pracovního kapitálu: jak bylo uvedeno výše, v projektu by měla být pozornost soustředěna na oblast řízení zásob a obchodních pohledávek, a je tedy zřejmé, že na finančním řízení těchto dvou složek pracovního kapitálu se kromě finanč-

ního útvaru podílí i některé 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 organizačního (centralizace vs. decentralizace) u uvedených složek pracovního kapitálu nelze podat jednoznačné řešení, ale lze uvést následující náměty:

- na formulaci strategických problémů (u zásob např. koncepce výrobní politiky nebo strategie nákupu a u obchodních pohledávek např. strategie prodeje) se nepochybně (z návrhového hlediska) účastní manažeři výroby a zásobování/logistiky, z hlediska finančního pak finanční manažer; výsledné strategie pak zpravidla schvaluje vrcholový orgán společnosti,
- finanční stránku operativního řízení zásob a obchodních pohledávek je možné buď decentralizovat na příslušné odborné útvary, nebo centralizovat na útvary finanční – zde je nutné spíše vycházet z celkového pojetí v rámci koncepce projektu.

Analýzy investičních projektů: východiskem pro organizační začlenění analýz investičních projektů do útvarové soustavy podniku je v praxi zejména hledisko odborné – metody ekonomické analýzy investic jsou poměrně komplikované, a proto je vhodné je začlenit do odborně příslušného útvaru. Současně je ale nutné brát v úvahu významné návaznosti na technickou oblast a rovněž na investiční záměry podniku.

Operativní řízení nákladů: úlohy v této oblasti mají na první pohled sice charakter operativní, ale ve skutečnosti je jejich základem (viz např. volba základních pravidel pro evidenci nákladů z různých hledisek, volba kalkulačních vzorců, definování pravidel pro vnitřní ekonomické výkaznictví atd.) výrazně koncepční charakter. Z tohoto důvodu lze doporučit centralizaci těchto procesů do finančního útvaru.

Strategické řízení nákladů: řešení úloh v rámci strategického řízení nákladů je ze své podstaty zpravidla 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 dílčí části „Oblast finančního plánování a kontroly“.

Rozdělování výsledku hospodaření: o rozdělování výsledku hospodaření sice rozhoduje vrcholový orgán společnosti (zpravidla na základě účetní závěrky), ale významnou roli zde má finanční manažer, který by měl uvedenému orgánu navrhnout takový způsob rozdělení, který neohrozí bezpečnou finanční situaci.

5.5 DOPORUČENÁ LITERATURA

- BLAŽEK, Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS, *Teorie a praxe firemních financí*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1992, 971 s. ISBN 80-85605-24-4.
- 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 ŠÍŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- 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.
- 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.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: LINDE, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-72-7.
- SYNEK Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy – prosperita – globalizace*. Vydání 1. (2. dotisk). Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

5.5.1 Předpisy pro oblast ekonomické funkce

Právní předpisy

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

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

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.

Interní předpisy

Do oblasti interních předpisů v rámci ekonomické funkce spadají zejména tyto typy interních předpisů: vnitřní metodické plánovací postupy,

pravidla finančního a vnitropodnikového ekonomického výkaznictví,

interní pravidla při řízení zásob, resp. obchodních pohledávek,

interní pravidla či postupy používané při ekonomickém hodnocení investic,

účetní dokumentace podniku řešící zejména soubor používaných účtů (úctový rozvrh), koncepci finančních výkazů, oceňování majetkových a závazkových složek, aplikaci účetních metod, systém kalkulací, ekonomickou strukturu podniku a techniky vnitropodnikového účetnictví.

6 ZÁSOBOVACÍ FUNKCE

Zásobovací funkce podniku je v dané publikaci chápána jako soubor procesů zabezpečujících pořizování zásob (materiálu, zboží atd.) a energií (či jiných potřebných vstupů), jejich příjem, skladování, evidenci, výdej do spotřeby a dopravu hmotných vstupů či výstupů. V tomto pojetí jde tedy o komplexní problematiku zabezpečení produkčních a správních činností podniku potřebnými vstupy hmotné či energetické povahy³¹. Zásobovací funkce je mnohdy zužována jen na pojem nákup. Pro pojetí projektu systému řízení podniku je vhodné chápat funkci zásobování jako systém zásobovací logistiky v podniku. Zásobovací funkce je kvaziprimární proces, byť je v podniku samostatnou oblastí, plní také výraznou podpurnou úlohu.

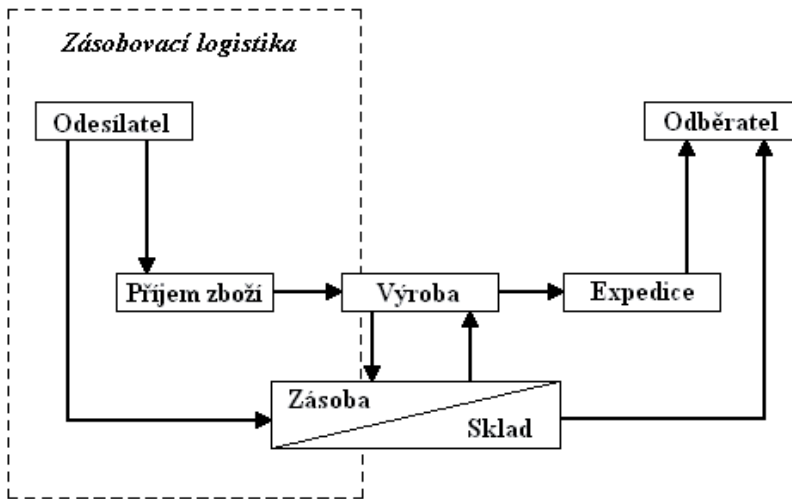
Přehled dílčích funkcí a procesů

- Nákup surovin a dalších vstupů:
 - » plánování nákupu:
 - » ABC analýza,
 - » XYZ analýza,
 - » výběr dodavatelů,
 - » uzavírání smluvních vztahů, realizace a kontrola dodávek.
- Skladování:
 - » plánování skladovacích technologií.
- Doprava.

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

6.1 ZÁSOBOVACÍ LOGISTIKA

Obr. č. 6.1: Zásobovací logistika



Zdroj: Stehlík, 2002

Zásobovací logistiku v podniku je možné rozčlenit na tři oblasti. Oblast strategickou, taktickou a operativní. Obecně jsou strategické cíle zásobovací funkce nebo nákupu podřízeny strategickým cílům společnosti tak, že jsou z nich odvozeny. Úkolem formulace zásobovací strategie je otázka snižování nákladů, zvyšování výkonů, diferenciací a mimo jiné také zachování autonomie podniku. Zásobování může, jelikož je se jedná o kvaziprimární funkci, plnit také úlohu průzkumu trhu se vstupy. Při vývoji nového produktu určuje, zdali je proveditelné zajistit dostatečné množství vstupů v požadované kvalitě a čase. Mezi strategická rozhodnutí také patří otázka outsourcingu nejen logistických cest směrem do podniku, ale také principy skladování a charakter skladů obecně.

Pokud už zásobovací funkce plní i úlohu informační, zkoumá ve strategické oblasti především počet a strukturu dodavatelů a s touto strukturou dále pracuje.

Mezi strategické úkoly pak patří zejména:

- vytváření a vydávání provozních řádů, postupů a popisů činností, které se týkají nákupního oddělení,
- vytváření a zavádění nástrojů pro monitorování a zlepšení nákupních výkonů,
- rozhodování o tom, které činnosti dosud prováděné podnikovými zaměstnanci je lepší outsourcovat.

- zajišťování dlouhodobých smluv a vztahů s vybranými dodavateli,
- rozhodování týkající se výběru počtu dodavatelů (koncentrace poptávky / rozdělení rizik),
- rozhodování o zásadních investicích podniku.

Mezi taktické:

- administrativa celoročních smluv s dodavateli,
- hodnocení stávajících dodavatelů,
- příprava podkladů pro výběr nových dodavatelů.

Mezi operativní:

- monitoring dodávek,
- tvorba objednávek,
- sledování a vyřizování objednávek,
- příjem, vykládka, vybalování, kontrola.

Při taktických a operativních plánech je v podniku často řešena centralizace a decentralizace zásobovací funkce podniku.

6.2 NÁKUP SUROVIN A DALŠÍCH VSTUPŮ

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

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

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

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

- úsek údržby si samostatně zajišťuje potřebný materiál pro údržbu výrobních a dalších zařízení,
- úsek správy budov si samostatně zajišťuje drobný materiál na zajištění operativních oprav budov,
- jednotlivé útvary (včetně správních) si samostatně zajišťují nákup drobného režijního materiálu (kancelářské potřeby atd.).

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

6.2.1 Plánování nákupu

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

Plánování dodacího množství

„Při stanovení strategie objednávání, jejímž cílem je minimalizace součtu nákladů na udržování zásob a objednacích nákladů, lze použít model ekonomického objednacích množství (Economic Order Quantity, EOQ).“³²

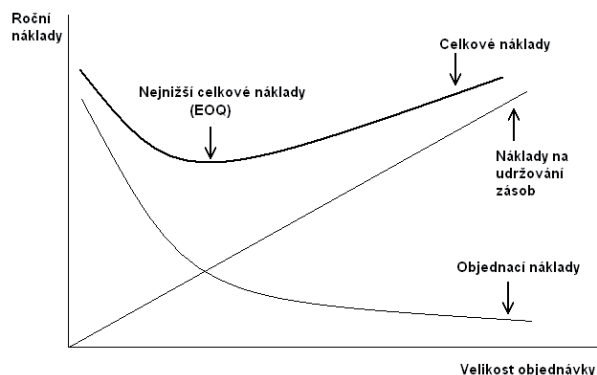
Model EOQ je „koncept, která určuje optimální množství na základě objednacích nákladů a nákladů na udržování zásob. Optimální objednacích množství nastává tehdy, když přírůstkové objednacích náklady se rovnají přírůstkovým nákladům na udržování zásob. Optimalizace objednacích množství, a tím i dodacího množství, není posuzována z hlediska celkových logistických nákladů, ale pouze z hlediska nákladů na objednání a udržování zásob.“³³

Následující graf znázorňuje vztah nákladů na udržování zásob, objednacích nákladů a celkových nákladů.

32 Lambert, Stock a Ellram, *Logistika*, str. 124.

33 Kenneth B. Ackerman, *Words of Warehousing* (Columbus, OH: K. B. Ackerman Company, 1992), str. 28.

Obr. č. 6.2: Náklady ovlivňující EOQ



Zdroj: Lambert, Stock a Ellram, 2000

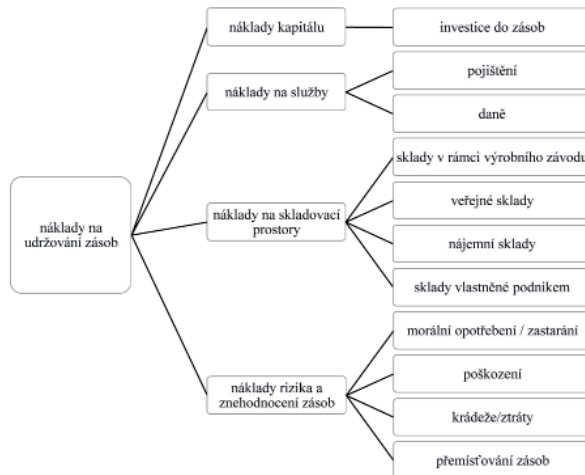
Přestože je model EOQ pro stanovení optimálního objednáčích množství velmi rozšířen a často i používán v praxi, je třeba vědět, že jsou pro jeho správné použití některá omezení.

Nutno dodat, že dodací množství je ovlivněno strukturou dodavatelského trhu, technologickými možnostmi podniku (zde například výrobním typem a organizačním typem výroby), jeho kapitálovou silou, kapacitními možnostmi a také charakterem materiálu, který podnik využívá – například délka skladovatelnosti.

Náklady na držení zásob

Tyto náklady ovlivňují finanční výkonnost podniku. Při plánování optimálního objednáčích množství je nutno brát zřetel například na náklady znázorněné na obrázku.

Obr. č. 6.3: Dělení nákladů na udržování zásob



Zdroj: Lambert, Stock a Ellram, 2000, str. 154

Je potřeba si uvědomit, že podnik, pokud podnik funguje v režimu nákupu materiálu a polotovarů do zásoby, tvoří tzv. pojistnou zásobu. Pro optimalizaci velikosti zásob v podniku a držení se využívá například ABC analýza.

ABC analýza

ABC analýza vychází z tzv. Paretovy zákonitosti. Ta říká, „že ve většině případů je 80 % důsledků vyvoláno pouze 20 % všech možných příčin.“³⁴

Pomocí tohoto přístupu má podnik možnost identifikovat důležité položky zásob a oddělit je od těch méně podstatných. Díky tomu zjistí, kterým položkám je potřeba věnovat největší pozornost a které jsou z hlediska nákladů zanedbatelné. Tato metoda je v logistické praxi velmi hojně využívána.

Aplikace metody ABC při řízení zásob tedy vyžaduje:

- Rozdělit všechny skladované položky do několika kategorií, nejméně do tří (A, B, C), ale pokud je to vhodné, může být těchto skupin i více.
- Každou skupinu položek řídit odlišným způsobem (tj. stanovit pro ni například různé velikosti objednacích dávek a různě velké pojistné zásoby).

Rozhodnutí o tom, které položky zařadit do skupiny A, B, C nebo dalších, je založeno na tom, jaký vliv má tato skupina na:

- náklady na zásoby,
- úroveň dodavatelských služeb,
- příspěvek k zisku.

Abychom své rozhodnutí mohli realizovat, posuzujeme u jednotlivých položek jejich:

- cenu,
- roční obrát,
- dodací lhůty,
- skladovací podmínky,
- riziko překročení doby trvanlivosti aj.³⁵

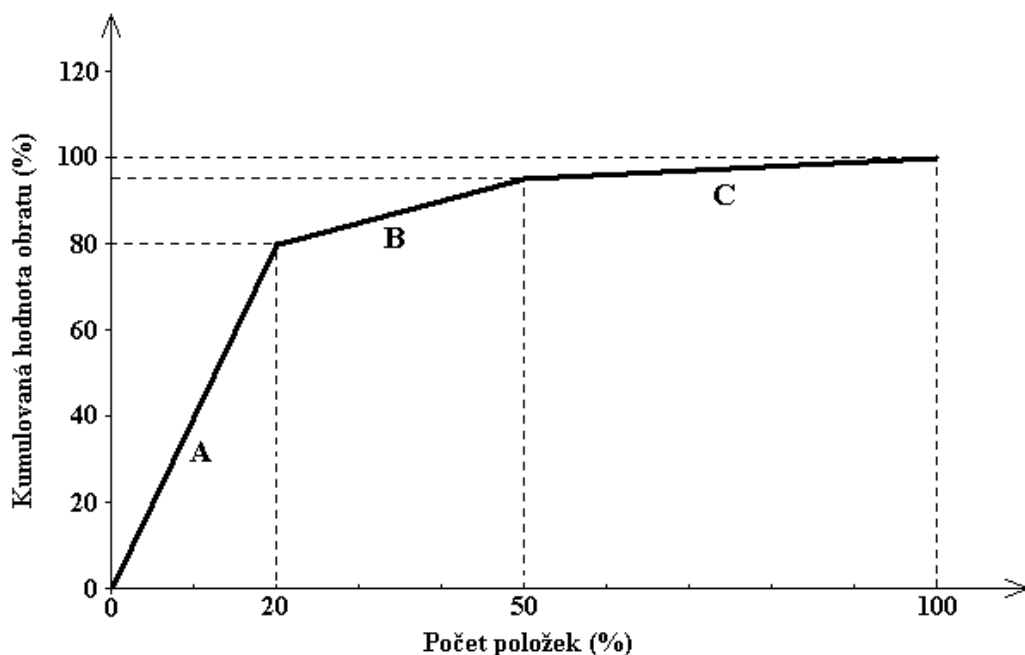
³⁴ Vaněček, *Logistika*, 1998, str. 91.

³⁵ Vaněček, *Logistika*, 1998, str. 91.

Volba nejvhodnějšího kritéria se může lišit podle konkrétní situace. Pro řízení zásob je ale nejčastěji využívána hodnota ročního obrátu v Kč pro jednotlivé položky. Při využití tohoto kritéria postupujeme následovně³⁶:

- Zjistíme roční potřebu každé položky v kusech a vynásobíme cenou za tuto položku.
- Sečtením ročních potřeb v Kč u jednotlivých položek získáme hodnotu celkového ročního obrátu ve skladu.
- Vyjádříme procentuální podíl každé položky na celku a položky seřadíme v seřazeném pořadí podle tohoto podílu.
- Vypočteme kumulativní procentní podíly (tj. vždy součet všech procent od první až k posuzované položce, takže u poslední položky musí být výsledek 100 %).
- Vytvoříme skupiny A, B, C tak, že skupina A by měla zahrnovat zhruba 80 % ročního obrátu, skupina B asi 15 % a skupina C asi 5 %.

Obr. č. 6.4: Analýza ABC – klasifikace podle obrátu zásob



Zdroj: Macurová, Klabusayová, 2002

36 Vaněček, *Logistika*, 1998, str. 91–92.

Jednotlivé skupiny a jejich položky pak vydají následovně³⁷:

Skupina A – je tvořena malým počtem položek s klíčovým podílem na celkovém objemu zásob. Představuje tzv. životně důležité položky, kterými je zapotřebí se zabývat detailně a individuálně.

Skupina B – je tvořena podstatně větším počtem položek než skupiny A, avšak její podíl na celkovém objemu zásob je výrazně menší než u skupiny A.

Skupina C – zahrnuje velký počet položek s celkově nepatrným podílem na celkovém objemu zásob.

XYZ analýza

Analýza XYZ se často využívá jako rozšíření ABC analýzy. Také zde rozdělujeme položky do třech skupin, ale v tomto případě je kritériem možnost předpovědět budoucí vývoj spotřeby položky podle její spotřeby v minulosti. Podle delšího sledovaného období přiřazujeme jednotlivým položkám váhy.

Rozdělení do skupin pak vypadá následovně³⁸:

X – skupiny položek s konstantní spotřebou (pouze příležitostné výkyvy), a tedy s vysokou predikční schopností.

Y – skupiny položek se silnějšími výkyvy ve spotřebě (střední predikční schopnost).

Z – položky se zcela nepravidelnou spotřebou (vysoký stupeň nejistoty).

Pokud skloubíme analýzy ABC a XYZ, logicky se dá odvodit, že největší pozornost bude potřeba věnovat řízení položek skupin AX, BX a AY.

Plánování dodacích lhůt:

- při příležitostném nákupu vyvolává bezprostřední potřeba objednávku; s tímto druhem nákupu se setkáme u zakázkové výroby a jeho rysem je téměř okamžitá spotřeba předmětu nákupu, tj. bez nároku na skladovací kapacity,
- při výrobně-synchronním nákupu je nákup surovin kvantitativně a časově plně orientován na spotřebu, a proto opět u tohoto druhu není nutné skladování vstupů,

37 Macurová, Klabusayová: *Praktikum z logistického managementu*, 2002, str. 141.

38 Macurová, Klabusayová: *Praktikum z logistického managementu*, 2002, str. 143.

- nákup do zásoby je takový druh nákupu, při kterém si podnik udržuje ve skladu potřebné množství vstupních surovin nebo zboží; nákup do zásoby je převažujícím druhem nákupu u průmyslových a obchodních podniků.

V rámci těchto systémů je pak nezbytné určit, jaký bude zvolen objednávkový systém.

Existují čtyři základní typy, zobrazené v tabulce níže.

Tab. č. 6.1 : 4 základní typy organizace nákupu

	Pevné objednávací množství „Q“	Proměnné objednávací množství doplňované do výše „S“
Objednávání v proměnných okamžicích	systém B, Q: proměnný okamžik objednávky, pevné objednávací množství „Q“	systém B, S: proměnný okamžik objednávky, objednávací do cílové úrovně „S“
Objednávání v pevných okamžicích	systém s, Q: pevný okamžik objednávky, pevné objednávací množství	systém s, S: pevný okamžik objednávky, doplňování do cílové úrovně „S“

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě rozličných textů

Plánování dodavatelů

Výše zmíněné položky plánování se odráží také od výběru dodavatelů. Dodavatel musí být schopen zajistit potřebné množství surovin v potřebném čase. Ve skutečnosti například Škoda auto, a. s., vyrábí just in time a má předjednáno několik dodavatelů jako zálohu.

Nákup do zásoby je obvykle kvůli nutnosti držení skladových zásob nejdražší, nicméně výhoda je v tom, že zboží je ihned a spolehlivě k dispozici, a navíc umožňuje úspory v rozsahu v případě nakupování většího množství naráz – společnost obvykle získá rabat. Pokud už dodavatel splňuje dané parametry (kapacita a čas) zjištěné obvykle předvýběrem (předvýběr se provádí – telefon, internetové katalogy, dodavatelské katalogy – najít), pak se přechází k vlastnímu hodnocení dodavatel.

6.2.2 Výběr dodavatelů

Základními kritérii při výběru dodavatelů jsou:

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

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

6.2.3 Uzavírání smluvních vztahů, realizace a kontrola dodávek

Samotný proces realizace dodávek zpravidla obsahuje tyto kroky:

- uzavření příslušného smluvního vztahu (např. kupní smlouvy, smlouvy o dílo atd.),
- vypracování objednávky,
- přezkoumání objednávky z hlediska správnosti a přiměřenosti specifikovaných požadavků,
- podpis objednávky – přezkoumanou objednávku podepíše oprávněný pracovník dle podpisového regulativu pro objednávky v závislosti na druhu nakupovaného materiálu a finančním limitu,
- odeslání objednávky a sledování termínu dodání,
- objednání dopravy,
- hodnocení dodávky – hodnocení dodávky provede pracovník odpovědný za objednávku; při tom vychází z vlastních zkušeností s dodávkou a z informací o dodávce od pracovníka skladu.

6.3 SKLADOVÁNÍ

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

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

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

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

6.3.1 Typy skladů

Mezi základní typy skladů patří:

- vstupní sklady – jde o velmi častý případ, kdy vstupní suroviny podnik uskladňuje do doby jejich spotřeby ve výrobním procesu; podobný charakter má skladování i u obchodního podniku, kdy ve vstupním skladu je umístěno zboží po dobu od nákupu do jeho přesunu do prodejen (v případě maloobchodu) nebo do doby jeho prodeje (zejména u velkoobchodu),
- výrobní sklady – skladování je zde součástí výrobního procesu, například v případě, kdy je nutné skladovat zásoby k sušení (dřevo) nebo ke kvašení a zrání (víno), a to dříve, než jsou produkty zpracovány nebo prodány,
- pohotovostní, resp. příruční sklady – jsou přiděleny určitým pracovištím a skladované zásoby jsou zde roztříděny podle potřeby příslušného pracoviště,

- meziklady mohou být potřebné mezi jednotlivými stupni výroby pro polotovary rozličného stupně zhotovení, a to zejména tehdy, kdy výrobní proces neprobíhá z technických důvodů synchronně,
- expediční sklady stojí zcela na konci produkčního řetězce; uskladňují hotové výrobky, dokud nedojde k jejich prodeji.

6.3.2 Plánování skladovacích technologií

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

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

Mezi základní principy progresivních skladovacích technologií patří:

- využití kapacit,
- účelné vnitřní členění skladů,
- společné řešení technologie a projektu řízení,
- racionální průtok zboží,
- určení skladovací jednotky,
- zásada FIFO – první do skladu, první ze skladu,
- rovnoměrnost denního výkonu,
- volba výkonné, spolehlivé a cenově odpovídající technologie,
- horizontální doprava uvnitř skladu,
- mechanizace rozvozních operací.

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

- ruční sklady.
- mechanizované sklady,
- sklady automatizované,
- plně automatizované sklady,
- vysoce mechanizované sklady.

6.4 DOPRAVA

6.4.1 Doprava a přeprava

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

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

Přepravou rozumíme poskytování uceleného souboru služeb sloužících k přemístění z místa na místo.

V podniku je nutné řešit dvě oblasti dopravy. Vnitřní a vnější. Vnitřní dopravu někdy označujeme jako manipulační činnosti a jsou úzce vázány na charakter a systém skladování a dále na charakter vstupů do výroby. Pro vnitropodnikovou dopravu se používá zařízení od jednoduchých ve formě beden po složitá, jako jsou například jeřáby. Pro ovládání takovýchto strojů již není možné, aby byli zaškoleni všichni pracovníci, a vyžaduje se při nábore lidské síly v oblasti skladování certifikát, případně vzdělání nebo praxe ovládání takovýchto zařízení. Vnitropodniková doprava obvykle nejde řešit outsourcingem, proto je při její tvorbě nutné brát ohled na kapacity pracovní síly.

U externí dopravy, tedy mimopodnikové, je možností využít outsourcing hojně využíváno. Zde je potřeba s technickou a ekonomickou funkcí řešit především ekonomickou efektivitu. Výběr externího dodavatele dopravních služeb je pak další z řady otázek, které je třeba řešit.

6.5 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ ZÁSOBOVACÍ FUNKCE

Zásobovací funkce má dvojakou a osobitou pozici v rámci podnikové struktury. Jedná se o podpůrnou funkci výroby a částečně všech dalších podnikových funkcí v oblasti opatrování provozních prostředků. V tomto případě pak může být zásobovací funkce prostřednictvím nastavení správy rozčleněna a díky nastavení rozhodovacích limitů (např. četnost nebo objem objednávky) přiřazena jednotlivým pracovníkům společnosti v rozličných pozicích. Takto se často děje v rámci menších podniků. V podnicích větších, a tedy obvykle vyžadujících široký sortiment materiálu kvůli rozsáhlému výrobnímu programu, je zásobovací funkce centralizována do specializovaného útvaru. V tomto útvaru se pak může rozčlenit na oddělení podpory výroby, oddělení nákupu technologie ve spolupráci s technickou funkcí (pokud tak již není účinně ryze v rámci technické funkce) a na další oddělení podpory. Centralizace nákupu je mnohdy u větších podniků žádoucí z několika důvodů. Prvním je úspora z rozsahu a případné množstevní rabaty při centralizovaném nákupu vstupů pro více podnikových funkcí. Druhou důležitou oblastí je centralizovaná kontrola, jelikož zásobovací funkce je z hlediska hospodářství podniku téměř výlučně nákladové středisko.

6.6 DOPORUČENÁ LITERATURA

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

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

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

6.6.1 Předpisy pro oblast zásobovací funkce

Právní předpisy

Zásobovací funkce obvykle upravuje vztah mezi podnikem a dodavateli, zákony, které lze označit jako relevantní, jsou pak především zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, upravující zatupování společnosti navenek.

Vzhledem k nákupu vstupů a povaze nákladového střediska pak například zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, anebo zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Z dalších zákonů se jedná především o zákony a normy specifické pro danou oblast výroby. Například skladovatelnost potravin nebo surovin k jejich výrobě, hygienické normy, technické normy atd.

Interní předpisy

Mezi interní předpisy patří obecně vnitropodniková úprava způsobu skladování, která vychází ze zákonných úprav.

Jako další lze uvést: směrnice o limitech dodávek, směrnice o zastupování, směrnice o kontrole kvality vstupů, směrnice o bezpečnosti manipulace.

7 PERSONÁLNÍ FUNKCE

Personální funkce je soubor aktivit pečujících o lidské zdroje podniku. Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení jejich potřebné kvantitativní stránky (počet, struktura a formální kvalifikace zaměstnanců), tak zabezpečení kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace zaměstnanců s cíli podniku).

Přehled dílčích funkcí a procesů

Plánování lidských zdrojů:

- strategie rozvoje lidských zdrojů,
- plánování struktury a počtu pracovníků.

Získávání, výběr a adaptace pracovníků:

- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- adaptace pracovníků.

Pracovněprávní agenda:

- pracovněprávní vztahy,
- vztahy ke státním a dalším orgánům a institucím.

Budování kariéry a systémy vzdělávání:

- řízení kariéry pracovníků,
- metody vzdělávání.

Hodnocení pracovníků:

- systém hodnocení,
- realizace hodnocení,
- využití výsledků hodnocení.

Mzdový a sociální systém:

- stanovení mzdových forem,
- systém zaměstnaneckých výhod.

7.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování v oblasti lidských zdrojů je nepoměrně obtížnější než v oblasti jiných zdrojů podniku. Výrobní stroje, zařízení či materiál lze na trhu výrobků poměrně snadno získat, neboť zpravidla existuje převis nabídky nad poptávkou. Tyto zdroje jsou výrobci schopni dodat rychle a v požadované kvalitě. Situace na trhu práce je principiálně odlišná. Lidské zdroje se „nevyrábějí a nedodávají“, ale postupně se rozvíjí. Potenciální pracovníky na obsazení určitých pozic musí podnik vyhledávat buď mezi vlastními zaměstnanci, nebo mimo podnik. Řada obsazovaných pozic vyžaduje dotváření kvalifikace cestou zaškolení i dlouhodobějšího vzdělávání. Vedle kvalifikace je třeba dbát na rozvoj motivace a loajality vůči podniku. Při změnách lidských zdrojů je rovněž nezbytné respektovat právní ochranu zaměstnanců, což je aktuální zejména při snižování počtu zaměstnanců. Jde tedy o dlouhodobý a složitý proces, kde nemalou roli hrají zájmy a postoje potenciálních či stávajících zaměstnanců.

7.1.1 Strategie rozvoje lidských zdrojů

Strategie rozvoje lidských zdrojů vychází ze souhrnné strategie rozvoje podniku. Obsahuje záměry podniku v oblasti lidských zdrojů, které vedou k dosažení dlouhodobých cílů podniku.

- Strategie rozvoje lidských zdrojů formuluje:
- vizi v oblasti lidských zdrojů,
- hodnoty podniku,
- poslání podniku vůči zaměstnancům,
- zaměření činnosti podniku a jeho budoucí vývoj,
- dopad realizace strategie na plánování lidských zdrojů.

Strategie rozvoje lidských zdrojů lze rozlišit na komplexní a specifické. Komplexní strategie rozvoje lidských zdrojů je vytvořena k prosazování změny v podniku jako celku s cílem přispět zejména k žádoucím změnám podnikové kultury.

Specifické strategie jsou zaměřeny do určitých oblastí personální činnosti. Jde například o:

- strategii získávání zaměstnanců (zaměření na vlastní zdroje a externí zdroje, v rámci nich na odborníky s praxí či absolventy škol, zahraniční pracovníky apod.),
- strategii pracovněprávních vztahů (pracovní smlouvy na dobu určitou nebo neurčitou, dohody o pracovní činnosti, outsourcing aj.),
- strategii kariérního rozvoje spjatou s cílem zvyšování vzájemné loajality mezi podnikem a zaměstnanci.

7.1.2 Plánování struktury a počtu pracovníků

Cílem plánování lidských zdrojů je zabezpečit:

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

Plánování lidských zdrojů se skládá z těchto kroků:

- určování potřeby pracovních sil (poptávky),
- analýza zdrojů pracovních sil (nabídky),
- zpracování plánu pracovníků (sladování nabídky a poptávky).

7.1.2.1 Určování potřeby pracovních sil

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

Určování potřebného počtu pracovníků nelze zpravidla provést přesně a zcela zdůvodněně. Metody založené na výpočtech mají pouze omezený dosah, ve většině případů se spíše jedná o kvalifikované odhady provedené na základě praktických zkušeností.

Obecně je využitelná metoda založená na kvalifikovaném úsudku manažerů, resp. dalších expertů. Provádí se týmově, a to konfrontací „cesty shora“, kdy top management stanovuje (s ohledem na zajištění plánované výroby a dalších plánovaných aktivit a plánovaného zvyšování efektivnosti) celkový počet pracovníků na podnik a jeho části, a „cesty zdola“, kdy vedoucí jednotlivých útvarů předkládají a zdůvodňují požadavky na počty pracovníků svých útvarů (při zohledňování ekonomických limitů daných těmito útvarům).

U pracovníků, jejichž práce je ve významné míře standardizovaná, a tím pádem normovatelná, se vychází z norem spotřeby času nebo z norem obsluhy strojů a zařízení. Metodu lze uplatnit u výrobních dělníků, pracovníků skladů i dalších dělnických profesí. V některých případech ji lze využít též u pracovníků administrativních.

Pro určování počtu pracovníků je možno též využívat praxí prověřené relace mezi některými skupinami pracovníků. Může jít například o relaci mezi technicko-hospodářskými pracovníky a dělníky, obslužnými dělníky a výrobními dělníky apod.

7.1.2.2 Analýza zdrojů pracovních sil

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

Relace mezi orientací na vnitřní zdroje a vnější zdroje závisí na situaci, ve které se podnik nachází, a na prostředí, ve kterém působí. Podnik ve fázi růstu, kdy navyšuje počty pracovníků, se více orientuje na vnější zdroje pracovních sil. Naproti tomu podnik ve fázi stagnace, popřípadě útlumu, kdy je nucen propouštět, se bude orientovat spíše na své vnitřní zdroje. Nemalou roli sehrává též dynamika odvětví, ve kterém podnik působí. Četné a zásadní změny ve struktuře zákazníků, ve výrobním programu či způsobu výroby přináší vyšší míru fluktuace, a tím pádem zvýšenou míru orientace na vnější zdroje. Dalším z faktorů je nepochybně podniková, resp. manažerská kultura. Japonská manažerská kultura založená na loajalitě a stabilitě se bude pri-

márně zaměřovat na vnitřní zdroje pracovních sil, naproti tomu americká manažerská kultura bude orientována spíše na vnější zdroje.

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

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

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

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

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

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

- vývoj počtu absolventů škol a velikosti práceschopného a ekonomicky aktivního obyvatelstva
- celostátní disponibilita pro podnik důležitých kategorií pracovníků – v oblasti technologie, výroby apod.
- objem produkce a zaměření vysokých a středních škol, zařízení odborného vzdělávání a odborného výcviku,

- vliv měnícího se profilu vzdělávání,
- vliv zákonů a dalších nástrojů ingerence státu v oblasti zaměstnanosti.

Orientace na lokální a celostátní trh práce může být u různých podniků různá. Pro menší podniky působících v tradičních odvětvích bude prioritní orientace na lokální trh. Naproti tomu větší podniky, zejména ty, které působí v netradičních odvětvích a využívají vysoce specializovanou tvůrčí práci, budou nepochybně nuceny analyzovat ve značné míře celostátní trh, resp. hledat potřebné odborníky i v zahraničí.

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“, který stanovuje:

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

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

- plán získávání pracovníků,
- plán stabilizace pracovníků,
- plán zvyšování flexibility,
- plán produktivity.

7.2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

7.2.1 Získávání pracovníků

Prostřednictvím získávání a výběru pracovníků je naplňována strategie rozvoje lidských zdrojů a plán struktury a počtu pracovníků. Zjištění potřeby pracovních sil je východiskem pro rozhodování o tom, jakými metodami, resp. postupy bude uspokojena.

Základní kroky při získávání a výběru pracovníků:

- analýza požadavků na danou pracovní pozici,
- stanovení způsobu získání uchazečů (zdroje, metody, harmonogram, náklady),
- výběr z řad uchazečů (předběžný výběr na základě materiálů, testování, assessment centre, výběrový rozhovor),
- rozhodnutí o výběru.

Pracovníky lze získávat z vnějšího i vnitřního trhu práce.

Výhoda pracovní síly z vnějšího trhu práce spočívá v tom, že není zatížena podnikovými stereotypy, má jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů. To může být pro podnik inspirující a vést k žádoucím změnám. Lidskými zdroji na vnějším trhu práce jsou absolventi škol, ženy vracující se z mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, občané se zdravotním postižením, občané v poproduktivním věku, cizinci a v neposlední řadě zaměstnanci jiných organizací, kteří hodlají od stávajícího zaměstnavatele přejít k jinému.

V úvahu připadají tyto metody získávání uchazečů:

- nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur, nebo vlastních webových stránek podniku,
- inzerce v tisku, rozhlase a televizi,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s profesními organizacemi, popř. odbory,
- veletrh pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.

Vnitřními lidskými zdroji jsou pracovníci daného podniku. Jejich získávání je výhodné, protože:

- zaměstnavatel má lepší znalosti o uchazečích než v případě externích uchazečů,
- pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, protože jim nabízí možnost rozvíjet kariéru podle jejich zásluh, pracovního výkonu a rozvojevého potenciálu,
- zlepšuje pracovní morálku a klima v podniku, zvyšuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců,
- manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování podnikové kultury.

K základním nástrojům získávání pracovníků z vnitřních zdrojů zejména patří řízení následnictví a interní výběrové řízení.

7.2.2 Výběr pracovníků

Obsahem daného procesu je analyzovat předpoklady uchazečů k výkonu práce na dané pozici, včetně vyhodnocení, který z uchazečů je pro tuto pozici nejvhodnější. Předmětem analýzy jsou zejména kvalifikační předpoklady a rovněž předpoklady pozitivního soužití dané osoby s kolektivem, jehož se stane členem.

Uchazeči jsou vyzváni, aby předložili písemnou žádost o zaměstnání a životopis. Zpravidla se požadují též doklady o vzdělání, mohou být požadovány též pracovní posudky z předchozích zaměstnání, reference, lékařské vysvědčení. U některých specifických pozic též různé certifikáty, přehled publikační činnosti apod. Může být též požadováno vyplnění osobního dotazníku.

První kolo hodnocení se provádí na základě analýzy těchto dokumentů. V rámci tohoto kola jsou vyřazeni ti uchazeči, kteří nesplňují podmínky explicitě stanovené pro danou pracovní pozici, jako jsou 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 vhodní.

V rámci druhého kola mohou být pro hodnocení uplatněny:

- testy, zaměřené na mentální či kognitivní schopnosti (tzv. testy inteligence) nebo na specifické dovednosti a schopnosti uchazečů,

- speciální diagnostické metody, označované jako assessment centrum, opírající se o multikriteriální hodnocení uchazečů realizované více profesionálními hodnotiteli,
- výběrový rozhovor s uchazeči, a to ve strukturované či nestrukturované podobě.

Způsob výběru je ovlivněn řadou faktorů. K nejdůležitějším patří důležitost obsazené pracovní pozice a počet uchazečů. Z tohoto hlediska se bude zpravidla výrazně vzájemně odlišovat výběr na pozici

- top managementu,
- vysoce kvalifikovaného specialisty (finančního analytika, marketingového odborníka, konstruktéra, technologa),
- středního a nižšího managementu,
- administrativního pracovníka,
- dělníka apod.

Rozdíl bude rovněž v případě uchazeče z vnějšího trhu práce, o kterém hodnotitelé většinou nemají podrobnější a ověřené informace, a naproti tomu zaměstnance daného podniku, který bývá hodnotitelům dostatečně známý, resp. potřebné důvěryhodné informace není obtížné získat.

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 prostředí podniku.

Adaptační proces probíhá v menších podnicích a v případě méně kvalifikačně náročných pracovních pozic méně formálně a v menším rozsahu než ve velkých podnicích a tam, kde se jedná o vyšší řídicí pozice, resp. pozice vysoce kvalifikovaných specialistů. Ze zákona však musí nový zaměstnanec vždy oficiálně absolvovat školení týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a školení požární ochrany.

Velké podniky zpracovávají adaptační program, který specifikuje jednotlivé kroky a nástroje procesu adaptace nových zaměstnanců. V rámci adaptačního procesu jde zejména o:

- získání všeobecných informací o podniku prostřednictvím vstupního rozhovoru a informační příručky,
- seznámení s důležitými vnitropodnikovými předpisy,
- bližší seznámení s úkoly, právy a povinnostmi dané pracovní pozice,
- vzájemné představení nového zaměstnance se členy kolektivu, do kterého vstupuje,
- seznámení se zvyklostmi, tradicemi a nepsanými normami pracoviště.

Adaptace se týká zejména nových zaměstnanců, může být však důležitá též pro zaměstnance stávající, kteří v rámci podniku přecházejí do jiného, vzdálenějšího útvaru, na jinou, podstatně odlišnou práci, resp. z pozice výkonné na vyšší řídicí pozici.

Na zajištění adaptačního procesu se podílejí pracovníci personálního útvaru spolu s přímým nadřízeným nového zaměstnance. Může být vytvořena i funkce „patrona“, který nového zaměstnance v rámci adaptace provází a poskytuje mu řadu důležitých, spíše neformálních informací a rad. Pro adaptaci nového člena top managementu může být využito i služeb profesionálního kouče.

7.3 PRACOVNĚPRÁVNÍ AGENDA

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

7.3.1 Pracovněprávní vztahy

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

Základními typy pracovněprávních vztahů jsou tyto:

- **pracovní poměr:** jedná se o nejčastější typ pracovněprávního vztahu, který se uzavírá na základě pracovní smlouvy, sjednané mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,

- **vedlejší pracovní poměr:** koná-li zaměstnanec za trvání pracovního poměru, v němž je zaměstnán po stanovenou týdenní pracovní dobu, výjimečně práce také v dalším pracovním poměru, jde o hlavní a vedlejší pracovní poměr; vedlejší pracovní poměr lze sjednat pouze na kratší než stanovenou týdenní pracovní dobu,
- **dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr:** jedná se buď o dohodu o provedení práce, nebo dohodu o pracovní činnosti a tyto typy vztahů se používají k řešení občasných nebo krátkodobých potřeb zaměstnavatele.

Pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem zakládá pracovní smlouva. Právně je upravena v zákoníku práce. Uzavřena musí být vždy písemně a vyhotovuje se obvykle ve třech stejnopisech: pro zaměstnavatele, zaměstnance a okresní správu sociálního zabezpečení. Zaměstnanec musí vždy obdržet jedno vyhotovení.

Pracovní smlouva musí obsahovat:

- druh práce, kterou má zaměstnanec vykonávat,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Dále je vhodné, aby pracovní smlouva obsahovala:

- dokdy je pracovní poměr sjednán, resp. zda je sjednán na dobu neurčitou,
- výši platu (pokud není stanovena v platovém výměru),
- délku zkušební lhůty (pokud je sjednána).

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

- seznámení pracovníka s pracovním řádem a předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s kolektivní smlouvou (pokud je v podniku uzavřena) a s vnitřními předpisy podniku,
- sjednávání případných změn pracovního poměru (např. změna místa či druhu vykonávané práce),
- ukončování pracovněprávních vztahů,

- evidence pracovní doby a řešení případů rozvržení pracovní doby podle potřeb podniku, evidence práce přesčas a noční práce, evidence čerpání dovolené jednotlivými pracovníky,
- zajištění zdravotních prohlídek zaměstnanců (buď ve vlastním lékařském zařízení, nebo formou smluvního zajištění).

7.3.2 Vztahy ke státním a dalším orgánům a institucím

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

- vést evidenci údajů rozhodných pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a pro výpočet záloh na daň z příjmů ze závislé činnosti,
- podat 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 oznámit vznik nebo zánik vztahu příslušné zdravotní pojišťovně,
- oznámit obsazení volného místa příslušnému úřadu práce.

7.4 BUDOVÁNÍ KARIÉRY A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Budování kariéry je společným dílem zaměstnance a zaměstnavatele. Jde o takové aktivity zaměstnavatele, které podporují a využívají zájem zaměstnance o rozvoj své kvalifikace, zvyšování své pozice, materiálního i morálního ocenění apod. a vedou k osobnímu růstu a naplňování osobních ambicí. Jde o to, aby kariéra zaměstnance byla jak v souladu s jeho zájmy, tak se zájmy a potřebami zaměstnavatele.

Je třeba mít na paměti, že hodnota pracovní síly ve smyslu stávajícího či potenciálního přínosu jednotlivých pracovníků pro podnik je zpravidla diferencovaná. Úměrně tomu je diferencovaná i péče, kterou zaměstnavatel věnuje budování kariéry a vzdělávání jednotlivých pracovníků. Vysoká pozornost je, resp. by měla být věnována manažerským pozicím, zejména top managementu, a rovněž některým specialistům, kteří jsou z hlediska chodu a zejména rozvoje podniku klíčoví a jsou obtížně nahraditelní. Tím nemá být řečeno, že ostatním zaměstnancům nemá zaměstnavatel věnovat pozornost, nicméně rozsah této péče bývá menší a její formy odlišné.

7.4.1 Řízení kariéry pracovníků

Osobní rozvoj je dlouhodobý proces, kterému je třeba věnovat systematickou pozornost. Zejména jde o to, aby zaměstnavatelem byly vytipovány pracovní pozice, které bude nutno v budoucnu obsadit, a byli vytipováni pracovníci, s nimiž se pro tyto pozice počítá. Nejde pochopitelně o všechny pozice, ale zejména o řídicí pozice, popř. pozice specialistů, které mají pro podnik klíčový význam. Obvykle platí, že na jednu takovou pozici se připravuje jeden pracovník. Může se však stát, že se připravují dva i více pracovníků. Tento způsob je nákladnější a mezi adepty vzniká konkurenční vztah se svými pozitivy (snaha podávat ten nejlepší výkon) i negativy (soupeření, žárlivost, odmítání spolupráce).

Řízení kariéry pracovníků se realizuje především prostřednictvím plánů osobního rozvoje.

Plán osobního rozvoje pracovníka zahrnuje:

- identifikaci pracovní pozice, pro kterou se perspektivně s pracovníkem počítá,
- individuální plán pracovního výkonu,
- individuální plán vzdělávání a rozvoje.

Individuální plán pracovního výkonu se zaměřuje na formulování:

- pracovních úkolů, které je nutno plnit,
- pracovního jednání, které se od pracovníka očekává,
- oblastí pracovního výkonu pracovníka, které je třeba zlepšit,
- kritérií měření pracovního výkonu, která budou použita pro hodnocení pracovníka,
- podmínek, které je nutno vytvořit na straně pracovníka i zaměstnavatele,
- formy pomoci poskytované danému pracovníkovi ze strany zaměstnavatele.

Individuální plán vzdělávání a rozvoje se zaměřuje na upřesnění:

- obsahu vzdělávání a rozvoje,
- způsobu jeho realizace,

- podmínek, které zaměstnavatel pracovníkovi pro vzdělávání a rozvoj vytvoří,
- způsobu posuzování dosažení cílů vzdělávání a rozvoje.

Samotné sestavení plánu osobního rozvoje pracovníka probíhá ve čtyřech krocích:

- Pracovník sám věcně hodnotí vlastní schopnosti, zájmy a orientaci a stanovuje si cíle pracovní kariéry na příslušné období s ohledem na potřeby podniku i své vlastní cíle.
- Zaměstnavatel (bezprostřední nadřízený, o stupeň vyšší nadřízený nebo specialista personálního útvaru) hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka a zvažuje možnou dráhu a možné cíle jeho kariéry.
- Pracovník je informován o tom, jaké možnosti se mu nabízejí, jakou kariéru může v podniku v příslušném období realizovat a co se předpokládá, že by pro to měl vykonat.
- Pracovník a zaměstnavatel sestavují společně realistické cíle kariéry pracovníka. Možnosti kariéry a cesta její realizace by měly být detailně písemně rozpracovány v plánu osobního rozvoje, který je výsledkem procesu dohody pracovníka a zaměstnavatele. (Dvořáková a kol. 2007, s. 309, 310.)

7.4.2 Metody vzdělávání

Rozlišují se metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Metody vzdělávání na pracovišti jsou vhodnější pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí. Při aplikaci těchto metod je kladen důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání. Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou naproti tomu vhodnější pro vzdělávání manažerů a kvalifikovaných specialistů. Jsou zpravidla zaměřeny na získávání a používání odborných znalostí.

Při vzdělávání mimo pracoviště, resp. mimo podnik, je volba metod zpravidla ponechávána na externí organizaci, která vzdělávání realizuje. Tato organizace může být součástí školského systému, např. střední škola nebo vysoká škola, resp. může to být vzdělávací organizace působící mimo školský systém.

Pro metody vzdělávání na pracovišti je typický individuální přístup ke vzdělávanému pracovníkovi, který respektuje jeho osobnost, specifický způsob osvojování dovedností apod. Významnou roli zde sehrává osobnost školitele, jeho ochota a schopnost učit, vysvětlovat, naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu. K metodám vzdělávání na pracovišti patří zejména:

- **Instruktaž při výkonu práce.** Školený se učí pozorováním a napodobováním zkušenějšího pracovníka. Zpravidla se jedná o poměrně jednoduché činnosti.
- **Asistování.** Školený je přidělen ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů. Takovýmto způsobem si postupně osvojuje způsob práce svého školitele. S přibývajícím časem získává stále větší míru autonomie až do okamžiku, kdy je schopen danou práci zvládat samostatně.
- **Rotace práce.** Jde o střídání pracovních míst. Existují dvě formy. V případě horizontální rotace práce jde o střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení. Naproti tomu při vertikální rotaci práce jde o přemísťování školeného na různé stupně řízení. Těto metody se používá zejména při přípravě manažerů. Její výhodou je růst flexibility školeného a získávání schopnosti porozumět různým oblastem podniku.
- **Koučování.** Nejde v pravém slova smyslu o metodu vzdělávání, ale o metodu rozvoje osobnosti. Jde o specifické a zpravidla dlouhodobé působení kouče za účelem rozvoje tvůrčího potenciálu koučovaného a využití tohoto potenciálu v práci. Posláním této metody je vést koučovaného k tomu, aby hlouběji pochopil problémy, resp. úkoly, před kterými stojí, a podporovat jeho motivační sílu úspěšně je plnit.

Vzdělávání mimo pracoviště probíhá zpravidla ve výukových skupinách. Nemá tedy, na rozdíl od výuky na pracovišti, individualizovaný charakter. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště se zejména řadí:

- **Přednáška.** Je zaměřena na předávání teoretických a praktických znalostí. Výhodou je jednoduchost a rychlost sdělování těchto znalostí, nevýhodou je však převládající jednosměrnost toku sdělování, zpravidla bez významnější zpětné vazby. (Dvořáková a kol. 2007, s. 300.)
- **Demonstrování.** Jedná se o předávání znalostí prostřednictvím názorného předvádění technologických procesů, pracovních postupů a jiných aktivit. Demonstrování se provádí ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích apod., a to zpravidla na laboratorních přístrojích, výrobních strojích či jiných technických zařízeních.
- **Případové studie.** Jsou využívány zejména při vzdělávání manažerů. Týmu, který je složen z účastníků vzdělávacího programu, je předkládána reálná nebo smyšlená situace, vždy spojená s nějakým problémem. Jde o správné vymezení problému a nalezení jeho řešení, přičemž toto řešení, podobně jako v realitě, nebývá, resp. ani

nemůže být jednoznačné. Jde zpravidla o multioborové problémy. Očekává se, že tým, složený z odborníků z různých oblastí, bude danou úlohu řešit multiaspekto-
vě, s využitím jak teoretických poznatků, tak praktických zkušeností.

- **Simulace.** Jedná se o vytváření modelové situace, která se sice blíží realitě, ale je zjednodušena na úroveň zvládnutelnou učícími se osobami, a to zejména s ohledem na disponibilní čas a prostředky, které jsou v rámci vzdělávacího procesu využívány. Účastníci se řídí určitým scénářem, který po nich vyžaduje, aby během daného časového období učinili řadu na sebe navazujících rozhodnutí.
- **Hraní rolí.** Tato metoda se používá zejména v rámci vzdělávání manažerů, ale též dalších pracovníků, jejichž práce je spojena s jednáním s lidmi. Může jít například o jednání mezi obchodními partnery, o kontakty mezi zaměstnanci a zákazníky, resp. klienty ve službách, včetně nácviku zvládnání konfliktních situací apod. Metoda je zaměřena na procvičování praktických schopností člověka jednat v určité situaci, přičemž nedílnou součástí je emocionálního prožívání této situace.
- **Assessment centre.** Jde o diagnosticko-výcvikový program. Účastník je konfrontován se simulacemi nebo případovými studii typických pracovních úkolů. Střídáním dynamiky výskytu nahodilých jevů se mění míra stresu, se kterou je nucen se účastník vyrovnávat, přičemž se sleduje jeho jednání i výkon. Metoda patří k neefektivnějším způsobům vzdělávání, je však mimořádně nákladná.
- **Outdoor training.** Tato metoda umožňuje rozvíjet manažerské dovednosti cestou zvládnání zátěžových situací při specifických sportovních aktivitách realizovaných v přírodě.

7.5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

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

7.5.1 Systém hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu a chování pracovníků se realizuje v podniku systematicky podle jednotných zásad. Požadavky na systém hodnocení jsou následující:

- O hodnocení a způsobu jeho provádění musí být každý pracovník předem informován. Periodicita hodnocení by měla být pravidelná. Délka periody může být dle jednotlivých kategorií pracovníků diferencovaná.
- Hodnocení pracovníka provádí jeho přímý nadřízený. Je vhodné, aby toto hodnocení bylo doplněno sebehodnocením pracovníka.
- V některých případech lze při hodnocení použít i více zdrojů. Jde především o tzv. systém 360° zpětné vazby, kde do hodnocení jsou zapojeni též podřízení daného pracovníka, někteří další spolupracovníci či externí partneři, kteří jsou s hodnoceným v pracovních kontaktech.

Hodnocení se provádí diferencovaně dle jednotlivých kategorií pracovníků. Hodnocené pracovníky je třeba členit s ohledem na danou pracovní či řídicí pozici a její zařazení do útvarové struktury podniku, dále dle významu a povahy práce související s danou pozicí apod. Může jít například o tyto kategorie:

- generální ředitel,
- odborní ředitelé a ředitelé divizí,
- ostatní manažeři,
- pracovníci prodeje,
- pracovníci technických profesí,
- pracovníci administrativních profesí,
- pracovníci dělnických profesí.

Hodnocení se provádí dle kritérií, která jsou předem stanovena. I když z povahy hodnocení vyplývá, že lze převážně uplatnit kritéria kvalitativní (a nikoliv kvantitativní), je třeba se bránit jejich nejasnému výkladu a dbát na jejich operacionalizaci. Mezi kritéria hodnocení zejména patří:

- úroveň odborných znalostí, zručností a dovedností,
- kvalita a kvantita výkonu, rovnoměrnost výkonu,
- úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti,
- využití pracovního času,
- úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti,
- odolnost vůči fyzické zátěži,
- odpovědnost,
- spolehlivost,
- odolnost vůči neuropsychické zátěži (pozornost, vytrvalost aj.),
- schopnost přijímat a nést oprávněná rizika,
- úroveň organizační činnosti (organizační schopnosti, znalost a uplatňování vnitřních předpisů, znalost podniku a jeho vnějšího prostředí),
- schopnost koncepční práce,
- schopnost podnikatelského myšlení a podnikatelských přístupů,
- zvládání změn a pozitivní přístup ke změnám (flexibilita, adaptabilita),
- schopnost jednání s lidmi a schopnost kooperace (komunikativnost, schopnost týmové práce, schopnost řešit konflikty, schopnost pracovat v multikulturním prostředí),
- schopnost vést a motivovat podřízené,
- ochota a schopnost plnit i nadstandardní požadavky,
- společenské vystupování a vyjadřovací schopnosti,
- schopnost využívání informačních systémů,
- ovládání cizích jazyků,
- loajalita k podniku a identifikace s cíli podniku,
- kultura jednání a dodržování etických norem jednání (Dvořáková a kol. 2012, s. 272, 273).

Při hodnocení jednotlivých kategorií pracovníků se stanovují kritéria diferencova- ně. Pro každou z kategorií se stanoví vlastní soustava kritérií, přičemž některá krité- ria mohou být uplatněna i ve více, resp. ve všech těchto soustavách. Kritéria se stano- ví s ohledem na povahu té které kategorie i s ohledem na pracnost hodnocení. Lze proto například předpokládat, že manažeři a dále řada specialistů budou hodnoceni podle více kritérií než třeba dělníci.

7.5.2 Realizace hodnocení

Při hodnocení se vychází ze závěrů předcházejícího hodnocení a rovněž z plánu ka- riéry, pokud je za daného pracovníka zpracováván.

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

Je vhodné, aby hodnocení, resp. jeho závěry, bylo zpracováno s přiměřenou mírou standardizace. Cílem je zajištění porovnatelnosti hodnocení jednotlivých pracovní- ků v rámci kategorií i v rámci podniku jako celku a dále porovnatelnosti hodnocení téhož pracovníka v různých časových obdobích. Pro hodnocení lze doporučit vhod- ným způsobem aplikovat, resp. modifikovat tuto hodnotící stupnici:

Stupeň 1: „Nevyhovující“ – nepřijatelná úroveň výkonu. Úroveň pracovního výkonu nedosahuje z hlediska požadavků podniku potřebného standardu, pracovní úkoly jsou plněny v nevyhovující kvalitě a po termínu. Pracovní schopnosti a přístup hodnocené- ho 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 pra- covního výkonu v základních charakteristikách odpovídá požadavkům pracovního místa. Pracovník má občas obtíže, které je však schopen sám nebo s pomocí nadří- zeného či spolupracovníků zvládnout. Těžištěm jeho činnosti je provedení stanove- ných úkolů, vlastní iniciativa je minimální. Má potíže se zvládnutím nových postu- pů. 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 charak- teristikách pracovního výkonu je úroveň i kvalita pracovního výkonu lepší než prů- měrná, pracovní úkoly i náročnějšího charakteru pracovník zvládá bez problémů, pomoc zvnějšku je potřebná pouze při nových, mimořádně náročných postupech. V řešení problémů projevuje vlastní iniciativu, aktivně přijímá nadstandardní poža- davky. 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 pomáhá utváření kvalitní podnikové kultury a řízení. Je žádoucí iniciovat kroky k povýšení, resp. k převedení na práci s vyššími nároky na kvalifikaci.

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

7.5.3 Využití výsledků hodnocení

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

Hodnocený má právo se proti hodnocení odvolat. Odvolacím místem je zpravidla přímý nadřízený pracovníka, který hodnocení provedl. Pokud je v podniku ustaven ombudsman, bylo by možno řešit odvolání, resp. stížnost i touto cestou. Pracovník odvolacího místa odvolání projedná společně s hodnoceným i hodnotitelem.

Hodnocení je pracné a znamená pro hodnotitele i hodnocené značnou zátěž. Je proto nutné, aby tato práce byla efektivně využita. Výsledky hodnocení by měly mít bezprostřední vliv na přiznávání nadstavbové složky mzdy pracovníků. Dále pak, v souladu se zásadami mzdového řádu, na přerazování pracovníků do jiných mzdových tříd. K výsledkům hodnocení může být přihlíženo též při diferencovaném přiznávání zaměstnaneckých výhod a rovněž při aktualizaci plánu osobního rozvoje. V neposlední řadě by mělo být k výsledkům hodnocení přihlíženo v případě nutnosti snižování počtu zaměstnanců.

7.6 MZDOVÝ A SOCIÁLNÍ SYSTÉM

Systém odměňování podniku slouží především k motivování a odměňování pracovníků. Je tvořen mzdovým a sociálním systémem. Mzdový systém se opírá o mzdy, které jsou přiznávány a vypláceny jednotlivým pracovníkům. Je založen na principu výkonosti. Sociální systém se opírá především o tzv. zaměstnanecké výhody, při jejichž poskytování je zohledňován spíše sociální aspekt. V systému odměňování hraje rozhodující roli mzdový systém, i když role sociálního systému využívajícího zaměstnanecké výhody a další formy nepeněžního i nehmotného odměňování postupně roste.

Úkolem mzdového systému je stanovit spravedlivou a motivující mzdu za vykonanou práci. Účinnost mzdového systému je podmíněna tím, že

- je transparentní, srozumitelný a jednoduchý,
- je spravedlivý, což znamená, že rozdíly ve mzdách uvnitř podniku i ve vztahu k trhu práce jsou co nejobektivnější,
- příjemci mzdy mohou svůj výdělek ovlivnit.

Mzdový systém přispívá k realizaci mzdové politiky, která zpravidla sleduje tyto cíle:

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

7.6.1 Stanovení mzdových forem

Mzdovou formou se rozumí způsob výpočtu peněžní odměny za vykonanou práci. Způsob odměňování musí být spravedlivý a flexibilní, musí zohledňovat množství, kvalitu a významnost vykonané práce. Zásady pro uplatňování mzdových forem jsou v pravomoci podniku, nicméně musí být respektována omezení vyplývající z právních předpisů, což se týká zejména minimální mzdy a minimálního mzdového tarifu.

Rozlišují se dva druhy mzdy, a to mzda

- základní, kam se řadí časová mzda a úkolová mzda,
- nadstavbová, kam patří osobní ohodnocení, prémie, provize, bonusy, odměny a podíly na hospodářských výsledcích.

Časová mzda je uplatnitelná u jakéhokoliv druhu práce. V případě dělnických profesí, kde se používá hodinový mzdový tarif, je stanovena jako součin tohoto tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. Při měsíčním tarifu, který se používá v ostatních případech, je přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v měsíci.

Výhodou časové mzdy je její jednoduchost a garance příjmu pro pracovníka. Její nevýhodou je však nízká stimulace ke zvyšování pracovního výkonu. To lze však překonat vhodným uplatněním nadstavbových složek mzdy.

Úkolová mzda se používá při odměňování výrobních dělníků, a to za předpokladu, že výkon je snadno měřitelný. Mzda je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách.

Úkolová mzda, zejména její individuální forma, je považována za vysoce pobídkovou mzdu, protože je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi skutečným pracovním výkonem a výdělkem. Nevýhodou však může být stimulace k takovému výkonu, který může ohrožovat kvalitu, či dokonce bezpečnost a zdraví pracovníka. Její aplikace není možná tam, kde kolísání výkonu jednotlivých pracovníků je z důvodu kooperace nežádoucí, resp. nemožné (například na výrobních linkách). (Dvořáková a kol. 2012, s. 321.)

Osobní ohodnocení se vztahuje k dlouhodobým výsledkům práce pracovníka. Podkladem bývá zpravidla hodnocení pracovníka, tak jak bylo popsáno v předcházející kapitole.

Prémie zpravidla doplňují časovou mzdu za účelem docílení žádoucího motivačního účinku. Pravidelné prémie jsou vypláceny opakovaně za měřitelné výsledky práce. Mezi jednorázové prémie patří například věrnostní prémie, přiznávané za počet odpracovaných let v podniku, nebo prémie za přítomnost honorující nulové vykazování pracovní neschopnosti.

Provize jsou vysoce pobídkovou formou nadstavbové složky mzdy. Je vhodná zejména pro obchodní zástupce i další pracovníky zajišťující prodej či nákup. Odvíjí se zpravidla z předem stanoveného podílu na příjmu, resp. úspoře, které daný pracovník podniku získal.

Bonusy jsou nadstavbovou složkou mzdy, která je přiznávána za dosažení stanovených cílů. Stimulační účinek bonusů spočívá zejména v tom, že jsou vypláceny prostředně po odvedení výkonu, jsou udělovány v omezeném rozsahu pouze za mimořádné výkony, a tím pádem nenarušují nežádoucím způsobem existující diferenciaci nastavenou v rámci mzdového systému.

Odměny jsou přiznávány s cílem ocenit mimořádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní úspěch nebo mzdově zvýhodnit zaměstnance za délku pracovního poměru u podniku, aby se posilovala jejich stabilizace (Dvořáková 2012, s. 324).

Podíl na hospodářských výsledcích má stimulovat podnikatelské chování pracovníků. Tato forma se používá u těch kategorií pracovníků, kteří mohou hospodářský výsledek podniku významněji ovlivnit. Jde zejména o členy top managementu.

Vedle mzdy náleží do mzdového systému též **příplatky**, které zohledňují podmínky práce. Podnik je dle zákoníku práce povinen přiznat příplatek za práci přesčas, práci v sobotu a neděli, ve svátek, práci v noci a práci ve ztíženém prostředí.

7.6.2 Systém zaměstnaneckých výhod

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

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

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

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

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

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

7.7 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ PERSONÁLNÍ FUNKCE

Objektem působení procesů personální funkce jsou všichni zaměstnanci podniku. Subjektem těchto procesů jsou všichni vedoucí pracovníci, neboť péče o podřízené pracovníky je nedílnou součástí řídicí činnosti každého vedoucího. Kompetence celkové péče o personální funkci deleguje generální ředitel zpravidla na personálního ředitele, který má pro realizaci úkolů, které mu byly delegovány, k dispozici administrativní pracovníky. Orientačně lze předpokládat, že na přibližně 100 zaměstnanců má připadat v průměru jeden pracovník personálního útvaru. S ohledem na míru specializace těchto pracovníků a s tím související produktivitu jejich práce platí, že u menších podniků „obslouží“ jeden pracovník personálního útvaru méně zaměstnanců než u podniků větších.

V případě velkého podniku se jedná o personální úsek, který se dále člení na oddělení. Může jít například o oddělení personální, zabývající se zejména pracovněprávní agendou, oddělení mezd, věnující se systému odměňování a oddělení vzdělávání, jehož náplní je metodická stránka rozvoje kariéry a zabezpečení vzdělávání pracovníků.

V případě středně velkého podniku jde zpravidla pouze o jedno oddělení, ve kterém působí jednotliví pracovníci, specializovaní podobně, jako jsou specializována oddělení v případě velkého podniku.

U malých podniků, kde zabezpečení personální funkce nemůže být co do počtu pracovníků tak bohaté jako u větších podniků, lze výkon potřebných činností svěřit pouze jednomu personalistovi přímo podřízenému řediteli podniku (generálnímu řediteli). Je nutno počítat s tím, že rozsah štábních činností personální funkce musí být v takovém případě redukován, resp. částečně nahrazen činnostmi vedoucích pracovníků. Kompetence celkové péče o personální funkci ředitel podniku nedeleguje, nýbrž vykonává sám. Pozice personálního ředitele za této situace vytvořena není.

7.8 DOPORUČENÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada, 2007.
- 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.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007.
- SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, kapitola 14.
- WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, kapitola 9.

7.8.1 Předpisy pro oblast personální funkce

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

V rámci technické funkce se realizuje péče o disponibilitu a provozuschopnost technických zařízení v podniku. Jedná se zejména o pořizování hmotných investic, správu a evidenci investičního majetku a údržbu a opravy investičního majetku a informační zajištění operací podniku. Mezi doplňkové činnosti lze řadit úklid a ostrahu podniku nebo zajištění informační bezpečnosti.

- Přehled dílčích funkcí:
- pořizování hmotných investic,
- správa a evidence investičního majetku,
- zabezpečení a úklid,
- údržba a opravy investičního majetku,
- informační strategie a zajištění ICT.

8.1 POŘIZOVÁNÍ HMOTNÝCH INVESTIC³⁹

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

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

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

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

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

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

Podnik může investiční projekt realizovat:

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

Rozsáhlejší investice se realizují cestou investiční výstavby. Jejími účastníky jsou zpravidla investor, projektant a dodavatel. Investor je organizace, pro kterou se investice realizuje a která ji financuje. Projektant je osoba, resp. organizace, která vypracovává projekt včetně rozpočtu. Dodavatel investiční výstavbu uskutečňuje.

Při pořizování hmotných investic je také nezbytné upravit rozhodovací a schvalovací procedury. V podniku je to obvykle nastaveno tak, že jsou stanoveny limity objemu zakázky. Pro nižší úroveň (například 200 000 Kč) může nákup schvalovat jen řadový zaměstnanec útvaru, pokud přesáhne částka tento limit, pak nákup schvaluje ředitel úseku nebo generální ředitel. Tato záležitost může být upravena jak centralizovaně prostřednictvím podpisových oprávnění a vzorů v rámci správní funkce podniku a centrální směrnice, tak v rámci divizionálního členění nastaveného pro jednotlivé dílčí celky podniku.

8.1.1 Pořizování strojního zařízení

Kromě stanovení servisních podmínek provozu je pro uvedení strojního zařízení nutné splňovat několik podmínek, a to především podmínek týkajících se elektrotechnické bezpečnosti provozovaného zařízení.

Před prvním uvedením nového strojního zařízení do provozu na území České republiky by měl každý konečný uživatel (provozovatel) tohoto zařízení ve vlastním zájmu zkontrolovat, zda je splněno těchto pět podmínek:

1. strojní zařízení je označeno značkou shody CE,
2. konečnému uživateli bylo výrobcem předáno ES prohlášení o shodě strojního zařízení,
3. konečnému uživateli byl výrobcem předán Protokol o zkouškách elektrické části strojního zařízení podle čl. 19 normy ČSN EN 60204-1:2000,
4. konečnému uživateli byla předána (buď revizním technikem, nebo výrobcem) Zpráva o výchozí revizi elektrické instalace podle norem ČSN 33 1500 a ČSN 33 2000-6-61, ed. 2, jejímž předmětem je „přívod elektrické energie ke strojnímu zařízení“,
5. konečnému uživateli byla výrobcem předána průvodní dokumentace ke strojnímu zařízení, která obsahuje jednak „pokyny pro kontrolu bezpečnosti strojního zařízení před jeho uvedením do provozu“, jednak „pokyny pro provádění následných (pravidelných) kontrol strojního zařízení, včetně pokynů pro kontroly elektrické části“.

8.1.2 Pořizování dlouhodobého nehmotného majetku

Pro pořizování nehmotného majetku jsou v podstatě platná tatáž opatření jako v případě majetku hmotného. Nehmotný majetek je většinou ve formě licencí, případně pak softwarového vybavení podniků. Zde je důležité, kdo a jak rozhoduje o potřebě daného majetku, protože se obvykle jedná o celopodnikovou a dlouhodobou (a tedy strategickou) položku v aktivech společnosti.

8.1.3 Nákup vs. pořízení

V podnikohospodářské teorii je rozlišování mezi nákupem a pořízením. Pořízení je širší pojem a zahrnuje nejen nákup vlastního hmotného a nehmotného vybavení podniku, ale také pořízení ve smyslu zajištění vybavenosti vlastní činností. Pro poří-

zení vlastní činností je nutné mít nezbytné technické a vývojové kapacity. V podniku je potřeba upravit, kdo je zodpovědný za rozhodnutí takové kapacity vytvořit a jestli je bude podnik držet. Při tvorbě těchto kapacit je potřeba mít na paměti specifika daného oboru. Pokud podnik leží v segmentu hi-tech, pak je i pravděpodobné, že danou kapacitu držet bude.

8.2 SPRÁVA A EVIDENCE INVESTIČNÍHO MAJETKU

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

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

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

8.3 ZABEZPEČENÍ A ÚKLID

8.3.1 Úklid

Požadavek na úklid je specifický pro dané odvětví. V některých odvětvích je to přímo nezbytné. Zde lze uvést například potravinářství nebo obecně všechny provozy, které musí splňovat metodiku HACCP a procházet pravidelně certifikací. U strojírenských podniků tomu tak není, nicméně ve velké míře moderní podniky zahrnují do systému řízení moderní metody lean managementu, případně pak jiné metody směřující k vyšší produktivitě a kvalitě výrobků. Zde již tedy není motiv zákonný, ale hospodářský.

V podniku je nutné ze strategického pohledu nastavit, zdali bude úklid provádět externí agentura, anebo vlastní pracovníci. V případě interních zaměstnanců je otázkou, zdali bude pro tento úkol několik pracovníků vyčleněno, anebo budou v rámci plnění jiných (například výrobních) úkolů plnit i funkce úklidu.

V případě externího zabezpečení, což je v současnosti také více využívaná forma, je nezbytné kromě časového rámce také stanovit zodpovědnosti, výběr společnosti a zajistit bezpečnost informací v podniku.

8.3.2 Zabezpečení

Zabezpečením informací v podniku obecně zabezpečení nekončí. Informační bezpečnost je řešena v informační strategii. Co se týká dalšího zabezpečení, zde již je obvyklé najímání externí bezpečnostní agentury. Zabezpečení je odrazem charakteru produkce a oborového začlenění podniku. V pekárnách obvykle není vyžadováno takové zabezpečení jako v ocelárně, případně v podniku intenzivně se zabývajícím výzkumem a vývojem v dynamickém odvětví. Školení vlastních pracovníků v rámci zabezpečení objektu je proto mnohdy relativně nákladnou záležitostí a nelze předpokládat, že zaměstnanci budou při příchodu do společnosti ovládat zabezpečovací techniku. Pro externí společnost je třeba obvykle vypsát výběrové řízení. Dále je nezbytné stanovit, za jakých podmínek bude tato agentura pracovat, kam bude mít přístup apod. Za toto nastavení obvykle odpovídá vyčleněný pracovník nebo přímo ředitel technické funkce.

8.4 ÚDRŽBA A OPRAVY INVESTIČNÍHO MAJETKU

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

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

- běžnou údržbu, sestávající např. z čištění výrobních strojů, jejich mazání, prohlídek apod.,
- malé opravy, zabezpečující výměnu menších součástek,

- střední opravy, zabezpečující výměnu větších agregátů,
- generální opravy, které slouží k odstranění rozsáhlejších následků opotřebení nebo poškození tak, aby bylo dosaženo původních technických vlastností.

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

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

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

Opravy po prohlídce jsou soustavou preventivního charakteru. Uplatňují se periodické prohlídky strojů a zařízení, které dávají přehled o opotřebení a umožňují předem stanovit rozsah a obsah potřebných oprav. Prohlídky se plánují v podobě krátkodobých plánů a podle jejich výsledků se zpracovává krátkodobý plán oprav.

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

8.4.1 Zákonné normy pro opravy

Opravy dlouhodobého majetku společnosti nejsou určovány jen podle potřeby na zachování ekonomické životnosti, ale jsou obvykle dány i ze zákona. Pokud se nachází strojní zařízení v provozu, pak se nařízením vlády č. 378/2001 stanovuje, že zařízení (strojní) musí být vybaveno provozní dokumentací, tj. souborem dokumentů obsahujícím průvodní dokumentaci (nebo místní provozní bezpečnostní předpis, který ji nahrazuje) a záznam o poslední nebo mimořádné revizi nebo kontrole, stanoví-li tak průvodní dokumentace nebo zaměstnavatel. Zároveň je zaměstnavateli (provozovateli) uložena povinnost vykonávat následné (pravidelné) kontroly (tedy i kontroly

elektrické části strojních zařízení) nejméně jedenkrát za dvanáct měsíců, a to v rozsahu stanoveném průvodní dokumentací od výrobce nebo místním provozním bezpečnostním předpisem.

Předmětem následné kontroly je ověření skutečného stavu strojního zařízení s průvodní dokumentací a dodržení požadavků NV č. 378/2001 Sb., §3. Jedná se zejména o kontrolu:

- ověření, zda zařízení je používáno k účelům a za podmínek, pro které je určeno, v souladu s provozní dokumentací výrobce,
- ověření, zda nedošlo k úpravám a zásahům na zařízení, které by měly vliv na bezpečnost stroje a nejsou schváleny nebo odsouhlaseny výrobcem stroje (jsou v rozporu s ES prohlášením stroje), a to včetně kontroly ochrany proti neelektrickým nebezpečím, která mohou být vytvářena elektrickými zařízeními,
- provedení kontroly a zkoušky elektrického zařízení stroje v rozsahu čl. 19 normy ČSN EN 60204-1:2000. Pro vykonávání zkoušek platí stejná pravidla jako v případě, kdy je provádí výrobce strojního zařízení, výstupem je Protokol o zkouškách elektrické části strojního zařízení podle článku 19 normy ČSN EN 60204-1:2000, samozřejmě s datem pravidelné kontroly.

8.5 INFORMAČNÍ STRATEGIE A ICT

Informační strategie (information strategy) je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení cílů organizace v oblasti nakládání se znalostmi, informacemi či daty. Informační strategie je jedním z výstupů strategického řízení a je nedílnou součástí strategie organizace. Jedná se zpravidla o formalizovaný dokument, který obsahuje popis strategických cílů, nakládání s informacemi a daty a harmonogram jejich realizace.

„Účelem informační strategie je formulovat základní koncept dalšího rozvoje informatiky, tzn. vymezit hlavní možnosti a úlohy v rozvoji ICT po stránce obsahové, technologické i organizační. Informační strategie je koncipována tak, aby nadále sloužila jako základní nástroj dlouhodobého řízení rozvoje a provozu informatiky a současně byla vstupem pro další dokumenty, např. pro poptávkové dokumenty výběrových řízení apod.“ (Gála 2009).

Informační strategie slouží pro stanovení toho, jaké informace jsou pro fungování a rozhodování v organizaci klíčové a jak je bude budovat a jak je bude udržovat.

Informační strategie je důležitá zejména pro ty typy organizace či podniky, pro jejichž podnikání jsou informace zásadní. Informační strategie slouží pro přenášení priorit z globální strategie do oblasti IT. Informační strategie by měla být nadřazena ICT strategii, protože ne všechny informace v organizaci jsou závislé na datech v informačním systému – její význam je proto širší. Informační strategie je zaměřena více na obsah (co), zatímco ICT strategie je zaměřena více na technologie (jak, s čím).

8.6 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ TECHNICKÉ FUNKCE

Pozice technické funkce je v rámci podniku nestandardní. Jedná se o ryze podpůrnou funkci, která zasahuje do všech dalších dílčích podnikových funkcí. Pro podniky menšího rozsahu je obvyklé, že neexistuje specializovaný útvar zastřešující výše zmíněné činnosti. Naopak bývá včleněn do výrobní funkce, kde je z technického hlediska nejvyšší využití, anebo je v každé funkci vyčleněn pracovník, který má pověření provádět tyto činnosti. Ve větších podnicích, řádově od cca 150 zaměstnanců výše, je obvykle vytvořen úsek zastřešující veškeré činnosti technické funkce. Zde již samozřejmě dochází ke specializaci jednotlivých pracovníků, nebo jsou vytvořena oddělení plnící jednotlivé ucelené bloky úkolů.

Technické oddělení má obvykle v rámci podniku delegovány rozsáhlé pravomoci týkající se vstupu a tyto pravomoci jsou rozsáhle upraveny v podnikových směrnících. Vzhledem k tomu, že technické oddělení výrazně podporuje v činnosti výrobní a zásobovací oddělení, je jeho činnost upravena široce i ve vnitropodnikových směrnících.

8.7 DOPORUČENÁ LITERATURA

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

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

GÁLA, L., POUR, J., ŠEDIVÁ, Z. *Podniková informatika: 2.*, přepracované a aktualizované vydání. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247.

8.7.1 Předpisy pro oblast technické funkce

Právní předpisy

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., ve znění ústavního zákona č. 347/1997 Sb., 300/2000 Sb., 448/2001 Sb., 395/2001 Sb., 515/2002 Sb., 319/2009 Sb., 71/2012 Sb. a 98/2013 Sb.

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

Nařízení vlády č. 378/2001 – stanoví požadavky na používání strojů, techn. zařízení, přístrojů atd.

Nařízení vlády č. 170/1997 – stanoví technické požadavky na strojní zařízení.

Nařízení vlády č. 178/2001 – stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci (pracovní prostředí).

Interní předpisy

Směrnice přístupu a zabezpečení počítačové sítě.

Směrnice o kontrole a revizi elektrotechnických zařízení.

Směrnice o vyřazování majetku.

Směrnice o investiční činnosti podniku.

Směrnice o zabezpečení areálu podniku.

9 SPRÁVNÍ FUNKCE

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

- Koncepce řízení a správy společnosti:
 - » řešení mocenských vztahů koncepce řídicích orgánů,
 - » vztahy k zainteresovaným subjektům,
 - » procesy zveřejňování informací.
- Organizace, plánování a kontrola:
 - » tvorba organizačních struktur,
 - » sestavení podnikové strategie,
 - » kontrola realizace podnikových záměrů.
- Správní činnosti:
 - » správa podnikové dokumentace,
 - » právní služba,
 - » agendy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany,
 - » pojistná agenda,
 - » spisová a archivní služba.

Metodická poznámka:

Na rozdíl předchozích ročníků studia předmětu je nutné vzít v úvahu, že počínaje akademickým rokem 2014-15 je oblast podnikového účetnictví přesunuta ze Správní funkce do Ekonomické funkce.

9.1 KONCEPCE ŘÍZENÍ A SPRÁVY SPOLEČNOSTI

Problematika **řízení a správy společností** představuje na jedné straně významnou část celkového podnikového řízení, ale rovněž i dělbou zásadních kompetencí odrážejících se v orgánech obchodních společností s důrazem na problematiku vlastnických vztahů a systémů, jimiž vlastníci uplatňují svá práva při řízení a kontrole těchto společností.

Současně je ale nutné si uvědomit, že oblast řízení a správy společností nemůže zahrnovat jen koncepci vrcholových orgánů a vztahy mezi nimi, ale rovněž i **další procesy vnějšího a vnitřního zaměření** (vztahy k důležitým subjektům, tvorba strategie vývoje společnosti, kontrola dosahování stanovených záměrů a v neposlední řadě i koncepce transparentnosti ve smyslu zveřejňování informací o společnosti).

Z těchto důvodů a rovněž i vzhledem ke snaze „nezahltit“ studentský projekt nadměrným souborem témat je vhodné se v rámci koncepce řízení a správy společnosti zabývat těmito významnými dílčími procesy:

- Řešení mocenských vztahů v řízení a správě společnosti a koncepce řídicích orgánů.
- Vztahy k zainteresovaným subjektům.
- Procesy zveřejňování informací.

9.1.1 Řešení mocenských vztahů v rámci vrcholových orgánů

Významnou změnu do koncepce a uspořádání vrcholových orgánů obchodních společností vnesl nový zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích – dále též „ZOK“), ale rovněž i nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. (dále též „NOZ“). Z hlediska zpracování projektu a vzhledem k tématu kapitoly (řešení vrcholových mocenských vztahů) je nutné ujasnit si základní možnosti/varianty uspořádání vrcholových orgánů ve vztahu k právní formě společnosti.

Obdobně jako v předchozí právní úpravě (obchodní zákoník) i nový zákon o obchodních korporacích (§ 1) rozlišuje čtyři základní typy společností, ale rozčleňuje je do dvou podskupin:

- osobní společnosti: veřejná obchodní společnost a komanditní společnost a
- kapitálové společnosti: společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

Nicméně navíc (kromě družstev a zájmových sdružení, které nejsou předmětem výkladu) uvádí citovaný zákon i evropskou společnost.

Metodická poznámka:

V dalších částech textu je výklad zúžen na problematiku kapitálových společností; základním důvodem je skutečnost, že podle statistické analýzy studentských projektů za akademický rok 2012-2013 a 2013-2014 (celkem 56 projektů v prezenční a kombinované formě studia) autoři projektů výhradně volili mezi právní formou a. s. (57 %) nebo s. r. o. (43 %)⁴⁰.

Hlavní skupinou subjektů v kapitálových společnostech jsou akcionáři (u akciové společnosti), resp. společníci (u společnosti s ručením omezeným). Na jejich zástupce ve statutárních, řídicích a kontrolních orgánech přecházejí veškerá práva vykonavatelů vůle majitelů a autoři projektů by zde měli řešit následující problémy, resp. otázky:

- Jak je koncipován nejvyšší orgán společnosti?
- Kdo tvoří statutární orgán společnosti?
- Zda je zřizován kontrolní orgán.
- Jaké jsou základní vztahy mezi těmito třemi skupinami vrcholových orgánů v konkrétním projektu?

Koncepce vrcholových orgánů u společnosti s ručením omezeným (s. r. o.)

Koncepci a náplň činnosti vrcholových orgánů u s. r. o. definuje ZOK zejména v ustanoveních § 167–193 (valná hromada), § 194–199 (jednatelé) a § 201 (dozorčí rada). Podle těchto ustanovení lze koncepci a základní pravomoci vrcholových orgánů popsat takto:

⁴⁰ Podobnou situaci lze identifikovat i v předchozích ročnících výuky předmětu a rovněž i v akademickém roce 2014–15, přičemž ani v jednom z hodnocených projektů nebyla zvolena jiná právní forma než forma kapitálové společnosti.

Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada**, kterou tvoří všichni společníci⁴¹. Valná hromada rozhoduje usnesením, přičemž do její působnosti (§ 190 odst. 2 ZOK) patří zejména:

- rozhodování o změně společenské smlouvy,
- volba jednatelů, členů dozorčí rady, likvidátora, prokuristy,
- schvalování účetní závěrky a způsobu rozdělení zisku a úhrady ztráty,
- rozhodování o přeměně společnosti,
- schválení finanční asistence, smlouvy o tichém společenství atd.

Specifická situace u s. r. o. nastává v případě, kdy společnost založil pouze **jediný společník**. Tuto možnost připouští § 11 ZOK s tím, že podle následujícího ustanovení zákona působnost nejvyššího orgánu vykonává v této jednočlenné společnosti její společník.

Statutárním orgánem společnosti je jeden či více jednatelů (§ 194 odst. 1 ZOK). Ale oproti dřívější právní úpravě ZOK umožňuje v následujícím odstavci, aby společníci (ve formě ustanovení ve společenské smlouvě) vytvořili z více jednatelů kolektivní orgán (při jednání a rozhodování tohoto orgánu se pak použijí pravidla pro jednání představenstva u a. s. podle § 440 a § 444 ZOK)⁴².

Kontrolním orgánem kapitálových společností je **dozorčí rada**, nicméně u právní formy s. r. o. se podle § 201 odst. 1 ZOK jedná o fakultativní orgán, který je zřizován, určí-li tak společenská smlouva nebo jiný právní předpis. Obecně (neurčí-li společenská smlouva jinak) má dozorčí rada u s. r. o. tyto úkoly:

- dohlíží na činnost jednatelů,
- nahlíží do obchodních a účetních knih, jiných dokladů a účetních závěrek a kontroluje tam obsažené údaje,
- podává žalobu podle § 187 ZOK (jedná se žalobu v případě, kdy přes žádost „kvalifikovaného společníka“ nebyla svolána valná hromada) a
- podává jednou ročně zprávu o své činnosti valné hromadě.

41 Nicméně současný § 167 odst. 1 ZOK umožňuje společníkům vykonávat svá práva i mimo valnou hromadu, ale v tomto případě se spíše jedná o technické řešení rozhodovacích procedur.

42 Možnost vytvořit kolektivní orgán na úrovni jednatelů představuje v podstatě velmi racionální řešení v případě, kdy a) společnost byla založena větším počtem společníků (stávající ZOK již počet společníků nelimituje), a tedy může nastat situace, kdy různé „skupiny“ společníků určí i větší počet jednatelů – v tomto případě je nepochybně nutné řešit i možné zájmové konflikty, a to s pomocí většinového hlasování.

Podle § 190 odst. 2 písm. c) ZOK rozhoduje o jmenování či odvolávání členů dozorčí rady valná hromada.

Koncepce vrcholových orgánů u akciové společnosti (a. s.)

Koncepci a náplň činnosti vrcholových orgánů u a. s. definuje ZOK jednak určením vrcholového orgánu v podobě tradiční valné hromady (§ 398 ZOK), ale nově i v rámci volby mezi dvěma základními systémy vnitřní struktury (§ 396 ZOK):

- **dualistický systém:** systém vnitřní struktury společnosti, ve kterém se zřizuje představenstvo a dozorčí rada,
- **monistický systém:** systém vnitřní struktury společnosti, ve kterém se zřizuje správní rada a statutární ředitel, je systém monistický, v pochybnostech platí, že je zvolen dualistický systém.

Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada**, kterou tvoří všichni akcionáři⁴³. Valná hromada rozhoduje usnesením, přičemž do její působnosti (§ 421 odst. 2 ZOK) patří zejména:

- rozhodování o změně stanov,
- rozhodování o změně výše základního kapitálu a o pověření představenstva ke zvýšení základního kapitálu,
- volba a odvolání členů představenstva nebo statutárního ředitele, pokud stanovy neurčují, že tato působnost náleží dozorčí radě,
- volba a odvolání členů dozorčí nebo správní rady a jiných orgánů určených stanovami, s výjimkou členů dozorčí rady, které nevolí valná hromada,
- schválení řádné, mimořádné nebo konsolidované účetní závěrky a v případech, kdy její vyhotovení stanoví jiný právní předpis, i mezitímní účetní závěrky; rozhodnutí o rozdělení zisku nebo jiných vlastních zdrojů nebo o úhradě ztráty,
- rozhodnutí o zrušení společnosti s likvidací,
- schválení smlouvy o tichém společenství atd.

43 Obdobně jako u s. r. o. současný § 398 odst. 1 ZOK umožňuje akcionářům vykonávat svá práva i mimo valnou hromadu, ale v tomto případě se spíše jedná o technické řešení rozhodovacích procedur.

Specifická situace u a. s. nastává (obdobně jako u s. r. o.) v případě, kdy společnost založil pouze **jediný společník/akcionář**. Tuto možnost připouští § 11 ZOK s tím, že podle následujícího ustanovení ZOK působnost nejvyššího orgánu vykonává v této jednočlenné společnosti její společník/akcionář.

Poznámky k systémům vnitřní řídicí struktury akciové společnosti:

Dualistický systém představuje tradiční uspořádání orgánů a. s. ve smyslu dříve platných obchodně-právních pravidel (dřívější obchodní zákoník):

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo (§ 435 odst. 1 ZOK) s tím, že představenstvu přísluší obchodní vedení společnosti a (jak uvádí výslovně § 435 odst. 3 ZOK) nikdo není oprávněn udělovat představenstvu pokyny týkající se obchodního vedení (až na určité výjimky či upřesnění uvedené v § 51 ZOK). Představenstvo (kromě obchodního vedení společnosti) dále zajišťuje řádné vedení účetnictví, předkládá valné hromadě ke schválení řádnou, mimořádnou, konsolidovanou, případně mezitímní účetní závěrku a v souladu se stanovami také návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty.

Podle § 438 ZOK členy představenstva volí a odvolává valná hromada, ledaže stanov vyurčí, že tato působnost náleží dozorčí radě. V případě, že volí členy představenstva dozorčí rada, schválí také smlouvy o výkonu funkce s jednotlivými členy představenstva.

Kontrolním orgánem akciové společnosti v dualistickém systému je **dozorčí rada** jako povinně zřizovaný orgán, který (viz § 446 ZOK) dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti. Dozorčí rada se přitom řídí zásadami schválenými valnou hromadou (ledaže by byly v rozporu s ZOK nebo stanovami) a nikdo není oprávněn udělovat dozorčí radě pokyny týkající se její zákonné povinnosti kontroly působnosti představenstva.

Monistický systém (§ 456 ZOK) představuje poměrně zásadní změnu, která zejména umožňuje, aby standardní vícečlenné orgány byly částečně nahrazeny určitou osobou (statutární orgán) v kombinaci s vícečlenným orgánem (správní rada):

Statutárním orgánem společnosti je v tomto uspořádání *statutární ředitel* (nebo jiný orgán společnosti, který má obdobnou působnost). Statutární ředitel je jmenován správní radou a může jí být i předseda správní rady. Statutárnímu řediteli přísluší obchodní vedení společnosti.

Roli **dozorčí rady** akciové společnosti v monistickém systému vykonává *správní rada nebo předseda správní rady* (anebo jiný orgán s obdobnou kontrolní působností), ale v monistickém systému má správní rada nejen kontrolní, ale výkonnou působnost: podle § 460 ZOK správní rada určuje základní zaměření obchodního vedení společnosti a dohlíží na jeho řádný výkon, ale rovněž do jejích pravomocí náleží jakákoliv věc týkající se společnosti, ledaže ji tento zákon svěřuje do působnosti valné hromady.

Nástin faktorů ovlivňujících koncepci vrcholových orgánů společnosti

Komplexní přehled možných faktorů ovlivňujících volbu právní formy podniku (a tím i do určité míry i koncepci vrcholových orgánů) uvádí zejména Synek (2011, s. 26 a n.); jako podstatné faktory uvádí:

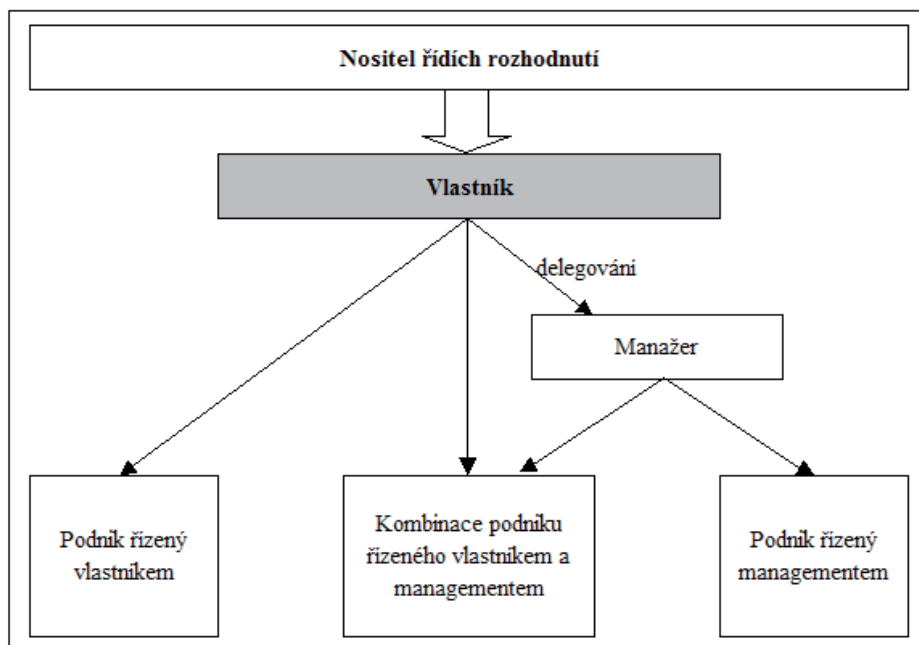
- způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko),
- oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.,
- počet zakladatelů,
- nároky na počáteční kapitál,
- administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku,
- účast na zisku (ztrátě),
- finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost.

Nicméně z hlediska praktického řešení vztahů mezi vrcholovými orgány v reálném projektu systému řízení se jako zásadní jeví bod a) a b), tzn. rozhodování o zásadní koncepci vztahů v rámci **dělbý moci při řízení podniku**. Významné koncepční náměty v této souvislosti uvádí např. Wöhe a Kislíngerová (2007, s. 68 a n.), kteří v zásadě rozlišují dvě základní koncepce:

- podniky řízené vlastníky,
- podniky řízené managementem.

Uvedenou situaci (včetně určité kombinace) naznačuje následující schéma.

Obr. č. 9.1: Podniky řízené vlastníkem a managementem



Zdroj: WÖHE, KISLINGEROVÁ 2007, s. 69 (upraveno)⁴⁴.

Varianta A – Podnik řízený vlastníkem: Podniky řízené vlastníky jsou takové podniky, ve kterých vlastníci sami vykonávají všechny hlavní řídicí funkce; jejich prototypem je firma jednoho vlastníka, který na jedné straně nese celé podnikatelské riziko a na straně druhé ale má zcela volnost při řízení podniku – v podmínkách ČR se nejčastěji jedná o právní formu fyzické osoby – podnikatele – nebo o formu osobní společnosti.

V případě kapitálové společnosti se s tímto modelem můžeme setkat u společnosti s ručením omezeným (výjimečně i u akciové společnosti) – konkrétně pak u společností malých či středních – kdy společníci s. r. o. / akcionáři u a. s. převezmou funkce řízení podniku. Příkladem může být situace, kdy např. jediný společník s. r. o. je současně jednatelem společnosti (tzn. statutárním orgánem) a dále i ředitelem (tzn. vrcholovým manažerem).

Varianta B – Kombinace u podniku řízeného vlastníkem a managementem: Alternativní variantou může být situace, kdy u (zejména) kapitálové společnosti do systému řízení vstupuje profesionální manažer (např. ředitel), na kterého je přenesena

⁴⁴ V uvedeném schématu citovaní autoři ještě navíc uvádí i zákonem garantovaná práva spoluúčasti zaměstnanců – tento problém však bude řešen až v následujících subkapitolách.

významná část řídicích oprávnění, ale přitom si vlastníci ponechávají buď oprávnění statutárního orgánu (jednatelé, členové představenstva), nebo i dílčí rozhodovací pravomoci (někteří z vlastníků se aktivně zapojují do řídicí struktury např. v pozici finančního ředitele, ředitele odbytu apod.).

Varianta C – Podnik řízený managementem: Jedná se o variantu charakteristickou tím, že centrální řídicí rozhodnutí jsou přenesena na ředitele podniku (management) a vlastníci se sami na řízení podniku (zásadním způsobem) nepodílejí. Jde o klasický model uplatňovaný zejména u velkých podniků s více akcionáři.

Podnikatelská praxe však do těchto základních modelů vnáší i další prvek, a to v podobě vztahu mezi mateřskou a dceřinou společností (jedná se o určitou formu podnikatelských seskupení podle dílu 9 ZOK). Z hlediska vlivu této situace se pak lze setkat se všemi výše uvedenými variantami, ale nejčastěji s jejich kombinací.

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

9.1.2 Vztahy k zainteresovaným subjektům

V rámci procesů řízení a správy podniku se nelze vyhnout poměrně zásadní tematice, a to řešení vztahů k tzv. zainteresovaným subjektům, resp. zájmovým skupinám, tzn. subjektům označovaným jako *stakeholders*, které Eschenbach (2007, s. 64) charakterizuje jako všechny interní a externí skupiny osob, kterých se může jednání podniku přímo či nepřímo týkat. Výčet těchto skupin – včetně určitých požadavků kladených na podnik – citovaný autor uvádí v dále uvedené tabulce.

Tab. č. 9.2: Zájmové skupiny v podniku

Zájmové skupiny	Požadavky kladené na podnik	Přínos k podnikání
Vlastníci (majitelé, vlastníci podílů)	zvýšení vloženého kapitálu (rozdělení zisku a přírůstek kapitálu)	vlastní kapitál
Věřitelé	časově a kvantitativně stanovené splácení a zúročení využitého kapitálu	cizí kapitál
Zaměstnanci	odměňování podle dosažených výkonů, motivující pracovní podmínky, jistota pracovního místa	výkon práce
Management	odměna za výkon funkce, moc, vliv,	řídicí práce

	prestiž, zajištění pozice	
Zákazníci	cenově výhodné a kvalitní zboží	odběr kvalitního zboží
Dodavatelé	spolehlivé úhrady závazků, dlouhodobé dodavatelské vztahy	dodávání vysoce kvalitního zboží
Veřejnost	platba daní, dodržování právních předpisů, šetrný přístup k životnímu prostředí	infrastruktura, právní řád, životní prostředí

Zdroj: WÖHE, KISLINGEROVÁ. 2007, s. 65 (upraveno)⁴⁵

Nicméně – jak dále citovaní autoři uvádí – podle tohoto přístupu (tzv. harmonický model) není hlavním cílem podnikání úsilí o dosažení ekonomického efektu (např. v podobě maximalizace zisku), ale **zvyšování všeobecného blaha** a základním úkolem managementu by mělo být sloučit zájmy jednotlivých zájmových skupin a všem stakeholderům poskytnout možnost podílet se na výsledku hospodaření podniku – tento model však zpravidla není životaschopný, jeho realizace ztroskotává na protichůdných zájmech.

Zájmy vlastníků a ostatních zájmových skupin jsou často v protikladu – např. nároky managementu a zaměstnanců na zvyšování mezd jsou protichůdné zájmům vlastníků (*shareholders*) na maximalizaci zisku / ekonomické přidané hodnoty / tržní hodnoty. Obdobně zájmy managementu v souvislosti s realizací určitého investičního projektu mohou být v konfliktu se zájmy veřejnosti v dané lokalitě apod.

Jak tento problém řešit v projektu?

Obdobně jako citovaní autoři se autor této části studijního textu přiklání spíše ke konceptu, podle kterého je podnikové jednání přednostně určováno zájmy **vlastníků** (*shareholders*), ale při respektování zákonných práv **ostatních subjektů** (*stakeholders*). Jak bude uvedený koncept řešen v samotném projektu, je již na jeho autorech.

Organizační nástroje: Situace u organizačního řešení vztahů k zájmovým skupinám je velmi proměnlivá v závislosti na právní formě podniku, předmětu činnosti, pozici na trhu. Je zde nutné brát v úvahu jednak právní záruky (definované v příslušných právních předpisech), ale rovněž i snahu podniku chovat se k příslušným subjektům „lépe“, tzn. nad rámec zákonných ustanovení. Rozhodujícím faktorem je zde zřejmě

⁴⁵ Poslední řádek tabulky označený jako „veřejnost“ by zřejmě bylo vhodné minimálně rozdělit na dvě dílčí skupiny. Skupina A: řádné plnění daňových a dalších právních povinností vůči státním orgánům. Skupina B: jednak řádné plnění zákonných požadavků v oblasti péče o životní prostředí, ale rovněž i přijímání dalších, právními předpisy neupravených, ale významných opatření, která zvyšují prestiž určitého významného podniku v dané lokalitě.

přístup vedení společnosti k těmto otázkám a tyto přístupy pak často bývají zakotveny v podnikových organizačních normách. Podrobněji by otázky vztahu k zájmovým skupinám měly být blíže řešeny v Odbytové funkci (vztah k zákazníkům), Zásobovací, resp. Technické funkci (vztah k dodavatelům), Personální funkci (vztah k zaměstnancům) a Ekonomické funkci (vztah k vlastníkům z hlediska dividendové politiky).

9.1.3 Procesy zveřejňování informací

Poměrně významným požadavkem v oblasti řízení a správy společnosti je poskytování transparentních a komplexních informací o rizicích a možnostech podniku, a to všem zájmovým skupinám, zejména pak vlastníkům (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 74 a n.).

Hlavní pravidla zveřejňování podstatných informací podle aktuálních předpisů:

Hlavní pravidla zveřejňování podstatných informací o podniku podle současné právní úpravy je nutné rozdělit do minimálně tří následujících skupin.

Statutární informace o společnosti: Jsou zveřejňovány v obchodním rejstříku podle zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob (dále jen ZVR); jedná se zejména o údaje typu jméno a sídlo zapsané osoby, předmět činnosti nebo podnikání, právní forma právnické osoby, den vzniku a zániku právnické osoby atd. (viz § 25 ZVR), resp. doplňující informace v případě obchodních korporací typu výše základního kapitálu, výše vkladu každého společníka a rozsah splnění vkladové povinnosti atd. (viz § 48 ZVR). Uvedené informace jsou následně zveřejněny prostřednictvím dokumentů ve Sbírce listin (§ 66 ZVR).

Specifickou variantu povinného zveřejnění vybraných statutárních informací zavedl § 7 odst. 2 ZOK pro akciové společnosti formou dálkového přístupu (tzn. internetových stránek), která se týká zveřejnění údajů uváděných na obchodních listinách, tedy jména, sídla, údaje o zápisu do veřejného rejstříku a identifikačního čísla. Společností s ručením omezeným se tato povinnost týká v případě, kdy si zřídí internetové stránky.

Podnikatelské a účetní informace v podobě účetní závěrky a výroční zprávy: Jsou opět zveřejňovány v obchodním rejstříku, resp. ve Sbírce listin podle § 66 ZVR; v této souvislosti je nutné brát v úvahu rovněž příslušná ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále též „ZÚ“), který určuje pravidla sestavení a zveřejnění účetní závěrky (individuální a konsolidované) a výroční zprávy (dále uvedené informace jsou vztaheny k obchodním společnostem):

- účetní závěrku sestavují všechny tzv. účetní jednotky, zejména pak právnické osoby (včetně obchodních společností); strukturu účetní závěrky definuje § 18 odst. 1 ZÚ a podle § 7 odst. 1 ZÚ je jejím cílem podat věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace podniku,
- povinnost sestavit výroční zprávu mají podle § 21 odst. 1 ZÚ účetní jednotky, na které se vztahuje – podle § 20 odst. 1 písm. a) až d) ZÚ – povinný audit účetní závěrky; účelem výroční zprávy je uceleně, vyváženě a komplexně informovat o vývoji výkonnosti, činnosti a stávajícím hospodářském postavení příslušného podniku.

Podnikatelské a účetní informace poskytované zaměstnancům: Pravidla jejich zveřejnění, resp. projednání, stanovuje § 276–280 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. – dále jen „ZP“ – s tím, že *zaměstnanci v základním pracovněprávním vztahu mají právo na informace a projednání* (§ 276 odst. 1 ZP); obsah uvedeného práva lze stručně formulovat takto:

- zaměstnavatel je povinen informovat zaměstnance (§ 279 odst. 1 ZP) např. o ekonomické a finanční situaci zaměstnavatele a jejím pravděpodobném vývoji, o činnosti zaměstnavatele, jejím pravděpodobném vývoji, jejích důsledcích na životní prostředí a jeho ekologických opatřeních, o právním postavení zaměstnavatele a jeho změnách, vnitřním uspořádání, o základních otázkách pracovních podmínek a jejich změnách atd.,
- zaměstnavatel je povinen se zaměstnanci projednat (§ 280 odst. 1 ZP) např. pravděpodobný hospodářský vývoj u zaměstnavatele, zamýšlené strukturální změny zaměstnavatele, jeho racionalizační nebo organizační opatření, opatření ovlivňující zaměstnanost, zejména opatření v souvislosti s hromadným propouštěním zaměstnanců, nejnovější stav a strukturu zaměstnanců, pravděpodobný vývoj zaměstnanosti u zaměstnavatele, základní otázky pracovních podmínek a jejich změny atd.

Další možné způsoby zveřejňování podstatných informací o společnosti:

Internetové stránky: V dnešní době jde o jeden z nejpoužívanějších nástrojů veřejně dostupné prezentace podniku a předávání informací různým subjektům; obvykle jsou touto formou zveřejňovány informace např. o:

- kontaktních údajích (včetně umístění podniku),
- produktech nabízených zákazníkům (včetně katalogů produktů),

- historii podniku, jejích záměrech apod.,
- možnostech příjmu pracovníků atd.

Specifickou formou je pak intranet určený jednak ke komunikaci mezi podniky a jeho obchodními partnery a dále i k předávání neveřejných informací pracovníkům.

Nástěnky: Jedná se o poměrně často používaný nástroj komunikace mezi podnikem a jeho zaměstnanci zaměřený např. na informace o činnosti podniku, volných pracovních pozicích, volnočasových akcích či soutěžích, směrnicích, o úspěších zaměstnanců nebo jsou zde zveřejněny tiskové zprávy týkající se podniku.

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

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

9.2 ORGANIZACE, PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA

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

9.2.1 Tvorba organizačních struktur

Metodika tvorby organizačních struktur (a obecně organizování) je sice popsána v samostatné části tohoto textu, ale z praktického hlediska – vzhledem k různým fázím „života podniku“ – je vhodné se v této části textu alespoň rámcově zabývat situacemi budoucího vývoje společnosti, které mohou (ale také nemusí) vyvolávat procesy přípravy a rozhodování o dílčích nebo komplexních změnách organizační struktury. Jako námět lze uvést důvody, proč měnit organizaci podniku (Veber, 2002, s. 138):

- vytvoření nové instituce (tato situace je však řešena přímo v projektu),
- zásadní změny v dosavadní organizaci, vyvolané reorganizací, spojením či rozdělením dosavadní instituce,

- odstranění závažných nedostatků v dosavadní organizaci s cílem řešit různé typy problémů,
- modernizace organizační struktury s cílem přispět k vyšší efektivnosti organizace.

Metodický námět:

I když je projekt systému řízení zpracováván na základě určité konkrétní situace z hlediska zadání, přesto by do projektu měl být zahrnut i prvek metodického a organizačního zajištění možných budoucích úprav organizačního uspořádání - náměty viz závěr této kapitoly.

9.2.2 Sestavení podnikové strategie

V odborné literatuře se pojem „strategie“ zpravidla charakterizuje jako základní představa o tom, jakou cestou budou dosaženy podnikové strategické cíle. Např. Veber (2002, s. 381) charakterizuje dva klíčové pojmy – strategii a strategický management – takto:

- strategie – koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení cílů zamýšlených záměrů,
- strategický management – představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitost nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.

Z hlediska zpracování projektu systému řízení podniku je nicméně vhodné se spíše zabývat **procesy** strategického plánování a **fázemi**, kterými tyto procesy procházejí – jako významný metodický námět lze z tohoto hlediska považovat poznatky uvedené v např. publikacích Eschenbach (2004), resp. Hanzelková (2013).

Struktura a průběh procesu strategického plánování:

Jak uvádí Eschenbach (2004, s. 249 a n.), každý proces strategického plánování se člení na tři fáze:

- fázi analýzy (okolí/podnik),
- fázi koncepční,
- fázi implementace / kontroly úspěchu.

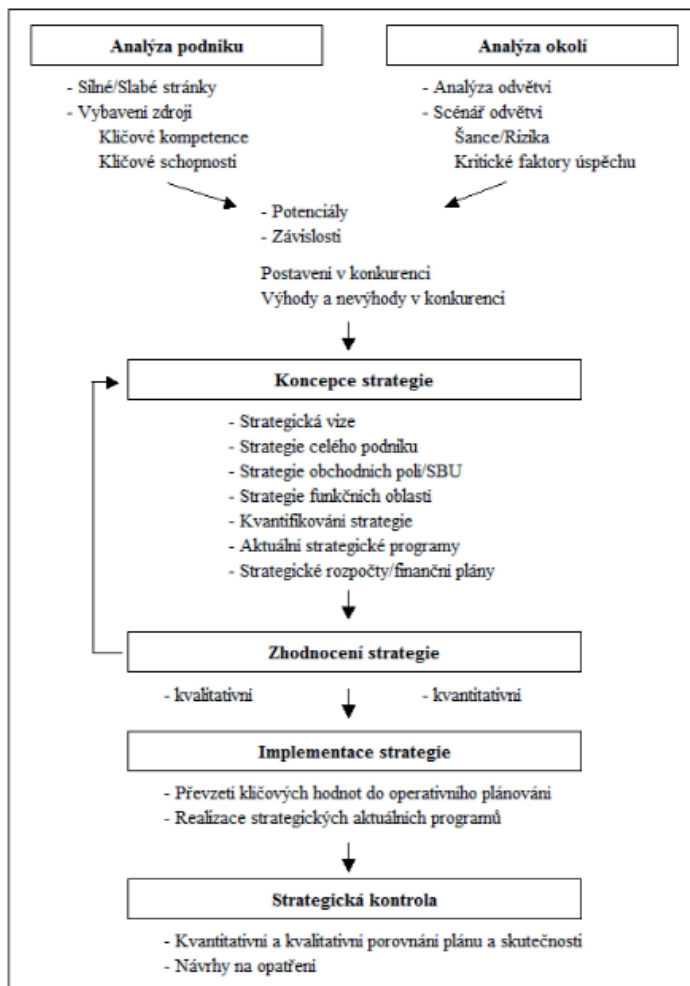
Analýza okolí vymezuje strategický prostor jednání s jeho šancemi a riziky, zatímco analýza podniku určuje, co může podnik strategicky realizovat vzhledem ke svým silným a slabým stránkám. Z těchto analýz může být odvozeno postavení podniku v konkurenci s jeho konkurenčními výhodami a nevýhodami.

Úlohou koncepce strategie je vypracovat strategickou vizi, určit strategii celého podniku, rozpracovat strategie oblastí a strategie funkčních oblastí, a vytvořit tak strategický program, resp. strategický finanční plán.

Implementace strategie a kontrola úspěchu zajišťují důslednou realizaci strategie.

Uvedené typy procesů lze v jejich posloupnosti, ale i ve vzájemných vztazích zobrazit následujícím schématem.

Obr. č. 9.2: Přehled procesu plánování strategie



Zdroj: ESCHENBACH, a kol. 2004, s. 250 (upraveno).

Výklad jednotlivých uvedených fází je blíže rozveden v citování literatury, nicméně vyžaduje určité vysvětlení či komentáře ve vztahu k celkové koncepci projektu, a to v části koncepce strategie. Významné náměty v této oblasti nabízí Hanzelková a kol (2013) v oblasti tří stupňů podnikové strategie:

1. úroveň: Firemní (korporátní) strategie: vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, např. v jaké zemi a v jakém odvětví hodlá společnost podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován a který utlumen atd.

2. úroveň: Obchodní (business) strategie: na korporátní strategii navazují obchodní (business) strategie, definované zpravidla pro samostatné strategické obchodní jednotky (SBU) nebo také pro tzv. strategická pole.

3. úroveň: Funkční (functional) strategie: Role těchto strategií spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy/SBU. Do skupiny funkčních strategií zpravidla patří:

- marketingová (obchodní) strategie,
- výrobní a technologická strategie,
- strategie řízení kvality,
- finanční strategie,
- personální strategie,
- strategie výzkumu a vývoje,
- strategie v oblasti informačních systémů / informačních technologií,
- strategie v oblasti řízení podniku.

Metodická poznámka:

Z výše uvedeného přehledu funkčních strategií je zřejmá vazba mezi procesem tvorby podnikové strategie (Správní funkce) a funkcemi popsány v předchozích částech tohoto textu: např. marketingová, resp. obchodní strategie je blíže rozvedena v Odbytové funkci, výrobní (výrobní) strategií, resp. strategií v oblasti řízení kvality se zabývá Výrobní funkce, finanční strategie je blíže rozvedena v Eko-

nomické funkci atd. Proto je nutné, aby při koncipování této části projektu příslušný autor výrazně spolupracoval s autory dalších částí projektu.

Při řešení procesů tvorby podnikové strategie je dále nutné upozornit na významný dílčí proces, který je ve výše uvedeném schématu označen jako zhodnocení strategie; podstatu a význam této fáze tvorby strategie formuluje Eschenbach (2004, s. 256) takto: „Vývoj strategií je kreativní, tvůrčí akt. Zpravidla neexistuje jediná správná strategie, nýbrž více strategických možností volby, které vykazují specifické výhody a nevýhody. V rámci koncepcí strategie je proto třeba rozpracovat více variant strategií a závěrem je zhodnotit. Toto posouzení dovolí prozkoumat předložené možnosti strategií se zřetelem na jejich přednosti. S uvážením všech významných ovlivňujících faktorů se vybere nejlepší varianta strategie. Přitom je zhodnocení strategie v těsné zpětné vazbě ke koncepci strategie. Formulace strategie a zhodnocení strategických variant se často děje ve tvaru interaktivní smyčky řešení problému, která musí tak dlouho probíhat, až je z hlediska nositele rozhodnutí vypracována optimální varianta.“

Metodická poznámka:

Je zřejmé, že interaktivní proces zhodnocení strategie vyžaduje určitá kritéria - citovaný autor uvádí možnost využití kvalitativního hodnocení (kritérium interní realizovatelnosti, shodnosti či nerozpornosti mezi jednotlivými částmi strategie a kritérium rizika) a kvantitativního hodnocení (je založeno zejména na finančních kritériích). Z praktického hlediska lze doporučit, aby se jako základní nástroj zhodnocení strategie - zejména ve smyslu nerozpornosti, rizika a finančního dopadu - používal strategický finanční plán (viz Ekonomická funkce) doplněný o další zvolená kvalitativní kritéria.

Organizační nástroje: Jak již bylo zmíněno, celková podniková strategie se skládá z dílčích, vzájemně provázaných analýz, formulace strategických koncepcí atd., a proto je nutné v projektu rovněž řešit i praktický problém struktury výsledného dokumentu „Podniková strategie“. Jako určitý (spíše maximalistický) příklad lze v této souvislosti uvést následující návrh obsahu strategického podnikového dokumentu (Landa a Polák, 2008, elektronická příloha):

- 1. Obecná část:** Vize společnosti, poslání (mise) společnosti, globální cíle, cíle divizí, resp. strategických obchodních jednotek, shrnutí hlavních analytických závěrů, analýza SWOT.
- 2. Marketingová strategie:** Postavení na trhu (domácí, resp. zahraniční trhy), zákazníci, konkurence, distribuce, dodavatelé, výhledy v oblasti výroby (bilance potenciální nabídky a poptávky) a cen včetně cenové politiky, zavádění nových výrobků na trh.

3. **Finanční strategie:** Strategie získávání finančních zdrojů, potřeby kapitálu, provoz, investice, vlastní kapitálové účasti, zásady řízení cash flow, daňová politika, použití výsledku hospodaření, koncepce podnikového účetního systému.
4. **Výrobová a technologická strategie:** Jednotlivé varianty rozvoje, diverzifikace výroby vs. její specializace, řízení jakosti, vlastní výzkum a vývoj, problematika ochrany životního prostředí.
5. **Strategie v oblasti řízení a personální strategie:** Současná organizace a výhled nejbližšího rozvoje, zdokonalování organizační struktury a řízení, požadavky vyplývající ze struktury organizace a nových investic, mzdová a sociální politika.
6. **Závěry.**
7. **Přílohy:**
 - » I. Popis současného stavu (předmět činnosti podniku, charakteristika podniku, image podniku, geografické postavení, kapacity, tržby, finanční ukazatele, počet zaměstnanců, strategické zdroje).
 - » II. Analýza vnějšího prostředí (v českém a celoevropském kontextu).
 - » III. Analýza portfolia podnikových produktů.
 - » IV. Marketingové výhledy.
 - » V. Strategický finanční plán (plánovaná rozvaha, výsledovka, cash flow).
 - » VI. Perspektivní finanční ukazatele.
 - » VII. Investiční výhledy a projekty.

9.2.3 Kontrola realizace podnikových záměrů

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

Obecně probíhá **výkon kontrolních činností** v následujících fázích (krocích) – Veber (2002, s. 93):

- Určení předmětu kontroly: Předmětem kontroly je vždy určitý výkon činností pracovníků nebo podnikových útvarů, který bude podroben kritickému zhodnocení – například dodržování pravidel (stanovených právními předpisy nebo interními předpisy) při správě společnosti, vedení účetnictví, dosahování požadovaných výsledků hospodaření atd.
- Získání a výběr informací pro kontrolu: Vzhledem k výše uvedené podstatě kontroly se jedná o sběr a analýzu informací dvojího druhu:
 - » informací o předmětu kontroly,
 - » informací pro hodnocení (porovnání) informací o předmětu kontroly, tj. informace o žádoucím stavu či vývoji kontrolované reality.
- Hodnocení kontrolovaných procesů: V této fázi dochází k porovnání a hodnocení informací o předmětu kontroly a hodnotících kritérií. Výsledkem hodnocení je buď zjištění jejich souladu, nebo zjištění odchylky, která může být kladná (např. dosažené výsledky hospodaření jsou lepší než cílové hodnoty) nebo záporná (hodnocená realita je horší než cílové hodnoty).
- Formulace závěrů a návrhy na opatření pro řídicí subjekt: V této fázi dochází k reakci na kontrolní zjištění a závěry mohou být v podstatě trojího druhu:
 - » „nech být“ – tzn. kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy či odchylky od požadovaného stavu, a proto není nutné přijímat žádná korigující opatření,
 - » „proved' korigující opatření“ – k tomuto řešení se přistoupí v případě, kdy vývoj řízené reality se v dílčích oblastech odchyluje (v negativním směru) od žádoucího stavu, takže je třeba přijmout korigující opatření, která upraví řízenou realitu,
 - » „přijmi nové řešení“ – pokud se řízená realita vyvíjí nežádoucím směrem nebo jsou-li zjištěny závažné nedostatky, je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat jiný směr řešení problému.
- Zpětná kontrola: Tato fáze kontroly by měla být realizována v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena korigující či nápravná opatření a je třeba prověřit jejich účinnost.

Je zřejmé, že **výkon kontrolních činností je vždy běžnou součástí jakékoliv řídicí činnosti** a nemůže být výlučně přesunut na specializované útvary či pracovníky (auditory, cotrollery či kontrolní pracovníky). Klíčovým problémem je proto v každém podniku vytvoření vyváženého vnitřního kontrolního systému, který lze charakterizovat jako **soubor postupů a organizačních opatření**, jejichž cílem je zajistit přiměřenou jistotu souladu podnikových procesů a výsledků s požadovanými stavy. Proč přiměřenou, a ne stoprocentní jistotu? I nejpečlivěji navržený kontrolní systém není schopen zajistit, že dojde ke stoprocentní realizaci cílů a záměrů, proto je nutné očekávat, že vnitřní kontrolní systém poskytne přiměřenou, nikoliv absolutní jistotu.

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

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

9.3 SPRÁVNÍ ČINNOSTI

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

9.3.1 Správa podnikové dokumentace

Podniková dokumentace je z hlediska organizačního jedním ze základních nástrojů organizace a řízení podnikových procesů (souborů činností). Podniková dokumentace plní v procesu řízení následující hlavní funkce (Veber, 2002, s. 71):

- pro výkon opakujících se (rutinních) činností, které mají vykonávat různí pracovníci, určuje jednotný postup,
- prostřednictvím dokumentace podnik volí některou z přípustných variant postupů (příkladem je v oblasti účetnictví volba metody A nebo B účtování zásob),

- dokumentací plní podnik své zákonné povinnosti,
- ve vztahu k externím subjektům (zejména vůči akcionářům, obchodním partnerům, správci daně při kontrolách plnění daňových povinností) plní dokumentace funkci vysvětlující a důkazní,
- v neposlední řadě je v obsahu dokumentace uchováno know-how podniku, a to zejména v oblasti produkční či výzkumné.

Z tohoto pohledu lze za podstatné části podnikové dokumentace považovat např. následující typy dokumentů:

Statutární dokumenty: společenská smlouva, výroční zprávy, důležitá rozhodnutí představenstva a organizační řád podniku.

Komplexní řídicí dokumenty: interní směrnice a metodické materiály s celopodnikovou působností.

Operativní řídicí dokumenty: rozhodnutí vedení a jednotlivých vedoucích úseků.

Výrobně technické dokumenty: podklady k jednotlivým procesům a projektům výrobního charakteru.

Účetní záznamy: účetní doklady, účetní knihy, účetní uzávěrky, odpisové plány, inventarizační dokumenty, účetní dokumentace apod.

Analytické a plánovací materiály: analýzy podnikové situace, materiály obsahující podnikovou strategii, strategické a operativní plány apod.

Majetkové dokumenty: licence, smlouvy, patenty aj.

Korespondence: významné druhy externí nebo interní komunikace.

Metodická poznámka:

Významným nástrojem metodického přístupu ke klasifikaci typů podnikové dokumentace je zejména příloha č. 1 zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě.

Organizační nástroje: Z hlediska organizačního je nutné si uvědomit, že podniková dokumentace je ve své struktuře a obsahu jedním z nejvýznamnějších nástrojů přímého řízení podnikových procesů. Současně je ale proces její tvorby sám předmětem řízení – typickým příkladem je proces tvorby organizačního řádu nebo

směrnice upravující oběh účetních dokladů – tvorby těchto organizačních předpisů se účastní celá řada podnikových útvarů a má velmi úzkou souvislost s právní službou podniku.

V současné době, a to zejména v situaci využívání různých typů informačních technologií pro správu dokumentů, je nutné z organizačního hlediska rovněž řešit otázku odpovědnosti za centrální správu a aktualizaci jednotlivých částí dokumentace.

9.3.2 Právní služba

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

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

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

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

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

9.3.3 Agendy BOZ a PO

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

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

9.3.4 Pojistná agenda

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

- 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),
- evidence pojistných smluv, evidence pojistných událostí,
- vyřizování pojistných událostí ve spolupráci s příslušnou pojišťovnou.

Organizační nástroje: Základním organizačním nástrojem realizace pojistné agendy je její zařazení do organizační struktury podniku; přitom je možné se v praxi setkat s těmito přístupy: **a) decentralizace agendy**, kdy uzavírání pojistných smluv, jejich evidence a další činnosti jsou svěřeny věcně příslušnému útvaru – například agenda pojištění majetku spadá do útvaru správy majetku, agenda zákonného a odpovědnostního pojištění u motorových vozidel spadá do útvaru dopravy, agenda zákonného pojištění odpovědnosti podniku za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání spadá do personálního útvaru nebo do mzdové účtárny apod., **b) centralizace agendy** – pro realizaci procesů je zřízen samostatný útvar (tato varianta se volí zejména u velkých podniků a její značnou výhodou je například eliminace případných duplicí pojištění).

9.3.5 Spisová a archivní služba

Pojmem **spisová služba** se označuje soubor činností, pravidel a zásad, zajišťujících správu a ochranu dokumentů. Předmětem spisové služby je – z hlediska určitého „životního cyklu“ dokumentu – období od vzniku písemnosti přes její využívání

v běžném provozu podniku až po úschovu dokumentů po určitou zákonnou dobu (zejména v případě účetních dokumentů) nebo po dobu, o které samo rozhodne vedení podniku.

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

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

Metodická poznámka:

Podle dřívějších předpisů byl podnik povinen zřídit podnikový archiv, jehož úkolem byla správa a ochrana archiválií. S účinností od 1. 1. 2005 začal platit nový zákon o archivnictví (zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů), který již povinnost zřídit podnikový archiv neukládá. V podnikové praxi tak činnosti spojené s uložením písemností, jejich vyřazováním a s úschovou archiválií většinou zajišťuje tzv. centrální spisovna.

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

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

9.4 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ HLAVNÍCH SPRÁVNÍCH PROCESŮ

Obdobně jako u jiných funkcí je rovněž i u správní funkce nutné – z hlediska začlenění správních procesů do organizační struktury – řešit zejména problém centralizace, resp. decentralizace výkonných a rozhodovacích pravomocí.

Koncepce řízení a správy společnosti

Koncepce vrcholových orgánů: jedná se o oblast spadající do výlučné pravomoci zakladatelů společnosti (akcionáři/společníci), nicméně významným organizačním prvkem je zde nepochybně administrativní podpora ze strany útvaru ředitele, příp. dalších útvarů.

Zveřejňování podstatných informací o společnosti: vzhledem k výše uvedeným variantám a pravidlům/možnostem zveřejňování informací se na tomto procesu účastní zejména útvar ředitele, ekonomický/finanční útvar, útvar pověřený správou internetových aplikací, personální útvar (v případě vztahů k zaměstnancům).

Oblast organizace, strategického plánování a kontroly

Tvorba organizačních struktur: jde o procesy, které mají výrazný dopad na celkové fungování podniku; proto u jejich přípravy, schvalování a realizace lze doporučit výraznou míru centralizace. Na přípravě uvedených opatření by se měl podílet stálý nebo ad hoc vytvářený projektový tým podřízený řediteli podniku, na schvalování pak nejvyšší orgán podniku.

Sestavení podnikové strategie: obdobně jako u výše uvedené skupiny procesů i procesy tvorby podnikové strategie vyžadují poměrně vysokou míru centralizace (zejména v případě formulace vize, mise, podnikových cílů a strategických koncepcí; na druhé straně je ale nutné brát v úvahu i významnou roli dílčích podnikových útvarů ve funkčních oblastech (výroba, odbyt, zásobování, finance, investice atd.). Z tohoto hlediska je zpravidla vhodné, aby v rámci organizační struktury byl ustanoven určitý útvar, jehož základním úkolem bude koordinace a metodická podpora realizace celého procesu. Z hlediska rozhodování je schválení výsledného strategického dokumentu zpravidla svěřeno vrcholovým orgánům podniku (valná hromada, představenstvo či dozorčí rada).

Kontrola realizace podnikových záměrů: jak bylo uvedeno v samostatné subkapitole věnované této problematice, kontrolu realizace podnikových záměrů zajišťují jak příslušní vedoucí pracovníci (ve své působnosti), tak i specializované interní útva-

ry typu interních auditorů či útvarů controllingu. Nelze ale v této souvislosti opomenout i kompetenci dozorčí rady (pokud je v dané společnosti zřízena).

Správní činnosti

Vzhledem k velmi různorodým procesům zahrnutým do uvedené skupiny se lze v praxi setkat s různými kombinacemi jejich organizačního zabezpečení; nicméně vzhledem k jejich významu pro celkový chod podniku (např. správa podnikové dokumentace nebo pojistná agenda), resp. i jejich významu z hlediska zákonných požadavků (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana) je vhodné zajišťovat tyto agendy specializovanými útvary, které zpravidla přímo podléhají řediteli společnosti.

9.5 DOPORUČENÁ LITERATURA

- ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERKOVSKÝ, 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.
- LANDA Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 198 s. a elektronická příloha. ISBN 978-80-251-1996-9.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy – prosperita – globalizace*. Vydání 1. (2. dotisk). Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 68 a n.

9.5.1 Právní předpisy

- Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.
- Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- 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.

10 TRANSFORMACE PROCESNÍ STRUKTURY DO STRUKTURY ÚTVAROVÉ

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

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

Základními parametry organizační struktury, které charakterizují samotnou podstatu její útvarové struktury, jsou dělba práce, rozpětí řízení a dělba pravomoci.

Parametr dělby práce udává, jak jsou jednotlivé procesy a činnosti – prvky procesní struktury – přiřazeny jednotlivým pracovním místům – prvkům útvarové struktury.

Parametr rozpětí řízení souvisí s hierarchičností organizační struktury a udává počet pracovníků přímo podřízených jednomu vedoucímu.

Parametr dělby pravomoci udává, jak je řídicí proces distribuován ve vertikální dimenzi, což souvisí s problematikou centralizace, resp. decentralizace, a v horizontální dimenzi, což souvisí zejména s problematikou jednoliniového či víceliniového řízení.

10.1 DĚLBA PRÁCE

O veškerou práci, která má být v podniku vykonávána, se musí podělit jednotlivé podnikové útvary (a v rámci nich jednotlivá pracovní místa). Jde o seskupování procesů a jejich činností do útvarů. Toto seskupování se děje na základě **dvou obecných principů**, a to principu funkční specializace a principu předmětné specializace.

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

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

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

Pro objasnění způsobu aplikace uvedených principů při seskupení činností do útvarů si představme situaci znázorněnou na obr. č. 10.1.

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

Obr. č. 10.1: Model struktury činností – výchozí stav

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

Zdroj: Blažek 2014, s. 57

10.1.1 Princip funkční specializace

Seskupení činností do útvarů (organizačních jednotek) dle vzájemné podobnosti, tedy podle principu funkční specializace, je znázorněné na obr. č. 10.2.

Obr. č. 10.2: Model struktury činností – seskupení podle principu funkční specializace

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

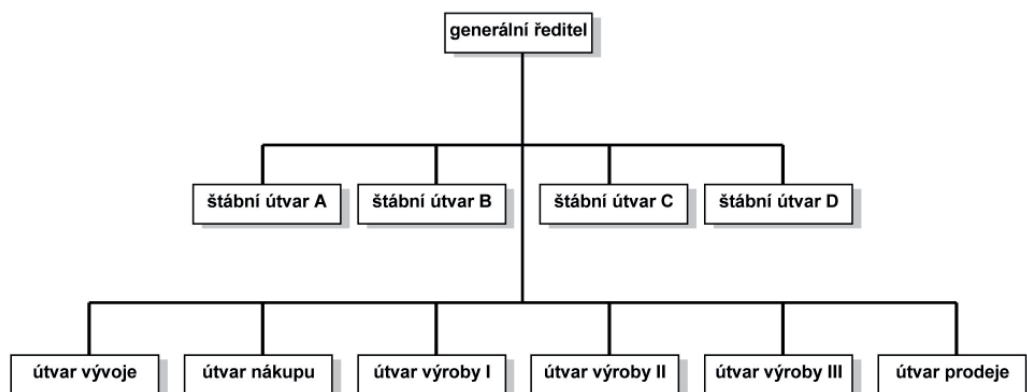
Zdroj: Blažek 2014, s. 57

Útvarová struktura vzniklá dle principu funkční specializace (viz obr. 10.3) sestává z útvaru vývoje, do kterého jsou seskupeny všechny činnosti zajišťující vývoj, včetně technické přípravy výroby pro všechny výrobky, útvaru nákupu, do kterého jsou seskupeny všechny činnosti zajišťující nákup materiálu pro všechny výrobky, útvaru výroby 1, do kterého je seskupena výroba polotovarů pro všechny výrobky, atd.

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

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

Obr. č. 10.3: Útvarová struktura podle principu funkční specializace



Zdroj: Blažek 2014, s. 58

10.1.2 Princip předmětné specializace

Seskupení činností do útvarů (organizačních jednotek) dle výrobků, k jejichž realizaci slouží, tedy podle principu předmětné specializace, vede k řešení znázorněnému na obr. 10.4.

Obr. č. 10.4: Model struktury činností – seskupení podle principu předmětné specializace

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

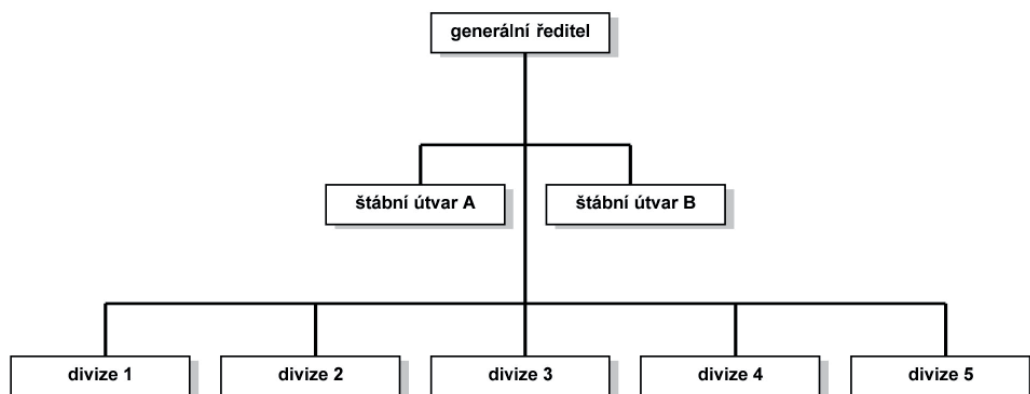
Zdroj: Blažek 2014, s. 58

Útvarová struktura vzniklá dle principu předmětné specializace (viz obr. 10.5) sestává z pěti útvarů, z nichž každý je specializovaný na výrobu jednoho druhu výrobku, včetně veškerého potřebného zabezpečení (vývoj výrobků, nákup materiálu, prodej výrobků).

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

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

Obr. č. 10.5: Útvarová struktura podle principu předmětné specializace



Zdroj: Blažek 2014, s. 59

10.1.3 Kombinace principů

Na následujícím schématu (obr. 10.6) uvádíme příklad jedné z mnoha možných kombinací principu funkční a předmětné specializace.

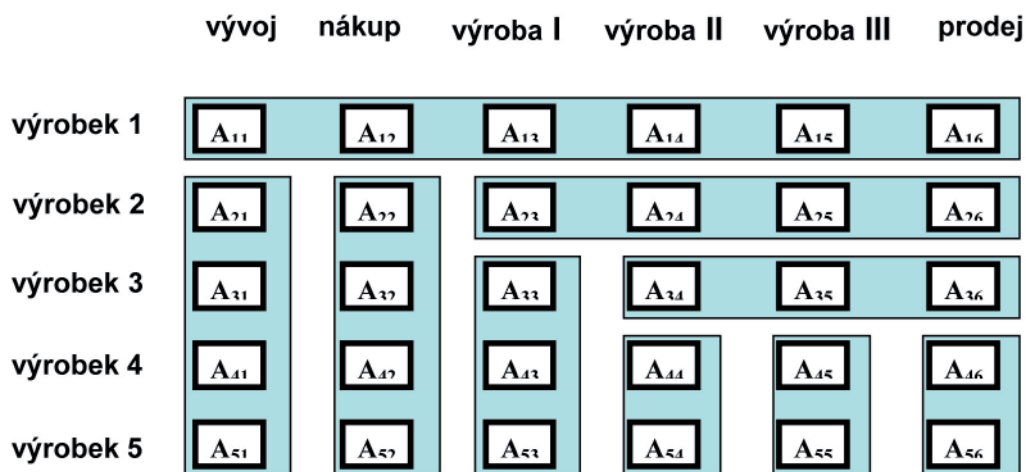
Uvedený příklad předpokládá, že výrobek 1 je značně odlišný od ostatních výrobků, a to nejen z hlediska výroby, ale i z hlediska konstrukce, zajištění materiálem i z hlediska prodeje. Navíc je produkován v množství, které umožňuje dosahovat průměrné produktivity a úspor z rozsahu. Z těchto důvodů je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

Ostatní výrobky jsou si více podobné. Na základě principu funkční specializace jsou do jednoho útvaru sloučeny činnosti vývoje a technické přípravy výroby pro výrobky 2 až 5, obdobně jsou sloučeny činnosti nákupu. Další činnosti, tj. jednotlivé fáze

výroby a prodej, jsou u výrobku 2 do té míry specifické, že jejich seskupení s obdobnými činnostmi ostatních výrobků dle principu funkční specializace by z hlediska úspor z rozsahu nebylo přínosné. Jsou proto sloučeny do jednoho útvaru dle principu předmětné specializace. Naproti tomu první výrobní fáze – výroba polotovarů – je u výrobků 3 až 5 sloučena dle principu funkční specializace. Zbývající činnosti výrobku 3 jsou sloučeny dle principu předmětné specializace, seskupování zbývajících činností výrobků 4 a 5 je provedeno dle principu funkční specializace.

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

Obr. č. 10.6: Kombinace principu funkční a předmětné specializace



Zdroj: Blažek 2014, s. 59

Členění takového **podniku na části** bude zpravidla realizováno podle principu předmětné specializace, což vede k vytváření relativně samostatných celků v podobě divizí. Tak může v jeho rámci existovat například divize výroby trolejbusů, lokomotiv, jaderných reaktorů atd. Hrubé organizační schéma tohoto podniku bude principiálně odpovídat obrázku 10.5.

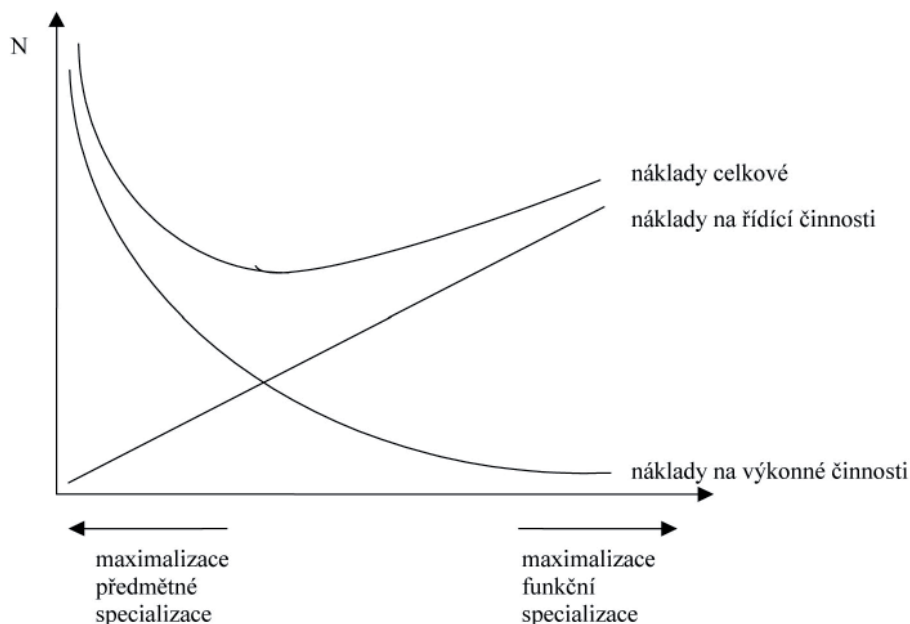
Na podrobnější úrovni jde o členění **divizí na části**. Pokud bude některá z těchto divizí dostatečně velká a její výrobní program stále ještě značně diverzifikovaný, pak i na této úrovni může být organizační členění provedeno rovněž podle principu předmětné specializace. Toto řešení může podporovat skutečnost, že jednotlivé části divize budou místně odloučeny. Nepoměrně častěji však nastává případ, kdy členění divizí na části je provedeno podle principu funkční specializace. Diverzita výrobního programu v rámci divize už totiž nebývá zpravidla značná, a činnosti vedoucí k za-

jištění jednotlivých druhů výrobků v rámci tohoto výrobního programu bývají tudíž dosti podobné. Navíc objem těchto činností již nebývá tak velký, aby jejich samostatná realizace ve smyslu principu předmětné specializace nevedla ke snižování produktivity a snižování úspor z rozsahu.

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

Schematické znázornění vztahu mezi předmětnou a funkční **specializací a náklady** na výkonné a řídicí činnosti je uvedeno na obr. 10.7. Graficky vyjadřuje to, co již bylo zmíněno verbálně: Pokud se uplatňování funkční specializace v organizační struktuře zvyšuje a uplatňování předmětné specializace klesá (směřování zleva doprava), vede to, díky zvyšování produktivity a úspor z rozsahu, k poklesu nákladů na výkonné činnosti a naproti tomu k růstu nákladů na činnosti řídicí v důsledku růstu kooperace. Pokud se naopak v organizační struktuře zvyšuje uplatňování předmětné specializace a uplatňování funkční specializace klesá (směřování zprava doleva), vede to k poklesu nákladů na řídicí činnosti a růstu nákladů na činnosti výkonné. Optimální je taková proporce mezi uplatněním obou principů, kdy celkové náklady jsou minimální.

Obr. č. 10.7: Závislost nákladů na uplatnění principu předmětné a funkční specializace



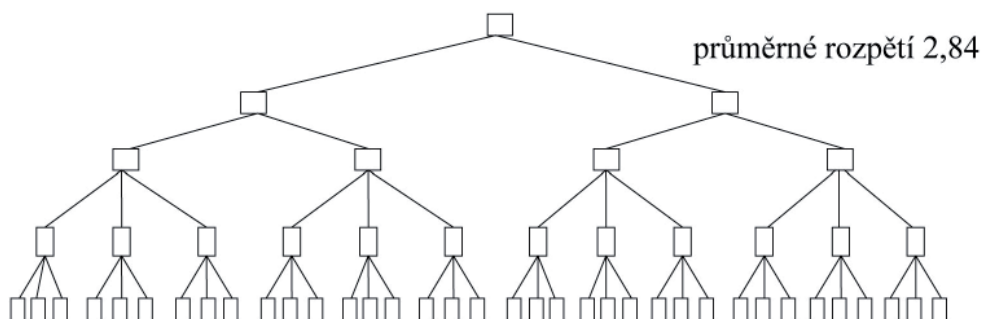
Zdroj: Blažek 2014, s. 64

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

10.2 ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ

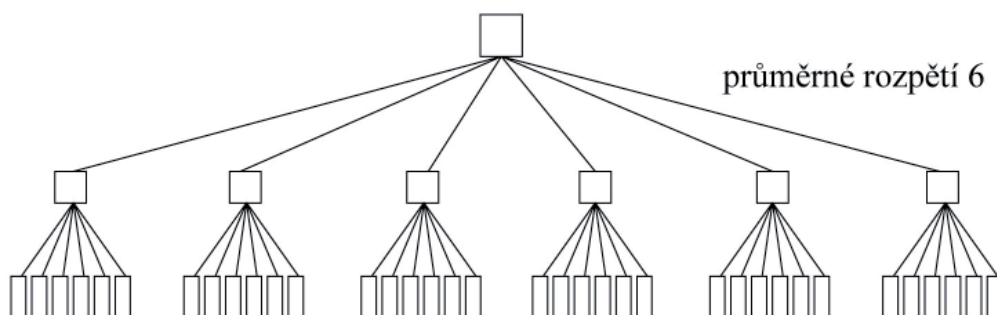
Rozpětí řízení je parametr, který ovlivňuje tvar útvarové struktury a poměry v ní panující dosti podstatným způsobem. Srovnáme-li tvar útvarové struktury na obr. 10.8, kde průměrné rozpětí řízení je 2,84, a na obr. 10.9, kde průměrné rozpětí řízení činí 6, je zřejmé, že při stejné základně, tedy při stejném počtu výkonných pracovníků, je v případě malého rozpětí řízení útvarová struktura vysoká (štíhlá), při velkém rozpětí řízení nízká (plochá).

Obr. č. 10.8: Vysoká útvarová struktura



Zdroj: Blažek, Landa 2006, s. 81

Obr. č. 10.9: Nízká útvarová struktura



Zdroj: Blažek, Landa 2006, s. 81

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

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

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

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

- **Výkonnost vedoucího pracovníka.** Váže se vždy ke konkrétní osobě a může být značně diferencovaná. Závisí na kvalifikaci vedoucího, jeho duševní i tělesné kondici, jeho motivaci apod.
- **Podíl času vynakládaného vedoucím na jiné činnosti než řízení bezprostředních podřízených.** Jsou to nejrůznější činnosti koncepčního charakteru. Může to být i výkonná činnost, kterou vedoucí musí realizovat vedle činnosti řídicí, pokud ji nemůže delegovat na své podřízené. Dále to mohou být činnosti související s rozvojem kvalifikace vedoucího. U vrcholového vedení pak značný význam a časovou náročnost představují činnosti spjaté s reprezentací daného podniku.
- **Výkonnost, kvalifikace a motivace podřízených.** Pokud hodnoty těchto faktorů nejsou na požadované úrovni, představuje péče vedoucího o jejich rozvoj značnou zátěž.

- **Míra samostatnosti podřízených.** Úzce souvisí s předchozím faktorem. V případě, že je míra samostatnosti podřízených nízká, musí se vedoucí zabývat detailním zadáváním úkolů a detailní kontrolou jejich plnění. Tam, kde je naopak míra samostatnosti velká a podřízení pracovníci mají tendenci díky své kvalifikaci a motivaci ji pozitivně využívat, je zatížení vedoucího pracovníka výrazně sníženo.
- **Různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených.** Aby vedoucí mohl činnost podřízených účinně řídit, musí být s touto činností v dostatečné míře obeznámen, a to do té míry, aby mohl být při jednání s každým ze svých podřízených kvalifikovaným partnerem. Z tohoto důvodu je řízení kolektivu, kde práce všech jeho členů je v podstatě stejná, má rutinní, opakující se charakter a není složitá, bezesporu snazší a časově méně náročné než řízení za podmínek, kde každý z podřízených vykonává odlišnou, neopakovanou a složitou tvůrčí práci.
- **Stupeň organizovanosti.** Jak jsme se již výše zmínili, nízká míra organizovanosti, tedy stav, kdy jen velmi málo z činnosti pracovníků je dopředu vymezeno, resp. standardizováno, zatěžuje vedoucího pracovníka mnohem více než situace, kdy stupeň organizovanosti je na optimální úrovni.
- **Intenzita a kvalita horizontálních vztahů.** Jednou z hlavních funkcí vedoucích pracovníků koordinovat činnost svých podřízených tak, aby jejich kooperace, realizovaná horizontálními vztahy, byla bezporuchová. Pokud kooperující pracovníci dokáží koordinovat své činnosti cestou horizontálních vztahů v převážné míře sami a funkce vedoucího zde spočívá pouze ve vytváření pozitivního prostředí, znamená to podstatné snížení jeho zátěže.
- **Stupeň podpory ze strany štábních útvarů.** Řadu činností souvisejících s řízením a s vytvářením příznivých podmínek pro práci vedoucího lze přenést na osobní štáb, popřípadě na další štábní útvary (blíže viz následující kapitola). Tato podpora vedoucímu přináší úsporu času a zvýšení výkonnosti a může ji využít ve prospěch řízení podřízených pracovníků.
- **Stupeň automatizace řízení.** Vhodná aplikace informačních systémů informačních technologií (IS/IT) vedoucího oprostuje od rutinních činností, šetří jeho čas a zvyšuje jeho výkonnost.
- **Prostorové rozmístění.** Koncentrace podřízených na jednom místě vytváří z hlediska komunikace menší nároky na čas vedoucího, než když jsou rozmístěni ve značně rozsáhlém prostoru. Působení tohoto faktoru může být do značné míry sníženo využíváním moderní komunikační techniky.

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

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

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

10.3 DĚLBA PRAVOMOCI

Za základní princip útvarových struktur je tradičně považován princip jediného odpovědného vedoucího. Spočívá v tom, že každý pracovník má pouze jednoho nadřízeného. Jednoznačné uplatnění tohoto principu se však v realitě vyskytuje spíše v omezené míře. Poměrně často totiž dochází k relativizaci tohoto principu, a tím pádem k menší či větší dělbě pravomocí. Při jednoznačném uplatnění principu jediného odpovědného vedoucího uplatňuje nadřízený vůči svým pořízeným nedílnou pravomoc, tedy řídí je „ve všech věcech“. Při ústupu od tohoto principu vstupují do vztahu „nadřízený–podřízený“ další vedoucí. Dochází k tomu, že žádný z vedoucích nemá všeobecnou pravomoc, nýbrž se o pravomoc dělí, každý z nich se podílí na řízení „v určité věci“.

Podle toho, zda a v jaké míře a jakým způsobem je dělba pravomoci vedoucích v útvarové struktuře uplatňována, rozlišujeme různé typy útvarových struktur. V zásadě jde o dvě skupiny, a to o tradiční útvarové struktury a cílově-programové útvarové struktury.

V rámci tradičních útvarových struktur se jedná o následující typy:

- liniovou strukturu,
- funkční strukturu,
- liniově-štabní strukturu.

V rámci cílově-programových útvarových struktur rozeznáváme:

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

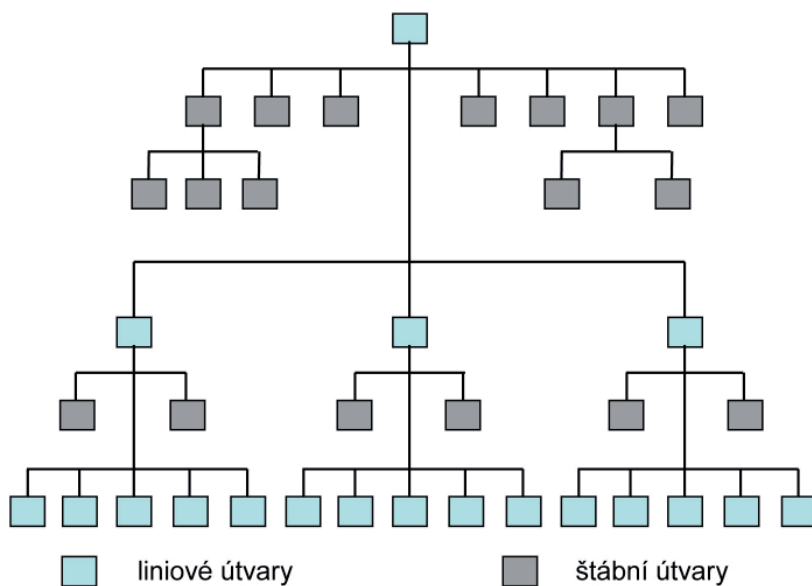
S ohledem na účel této publikace se nebudeme zabývat všemi výše zmíněnými strukturami, ale zaměříme se pouze na dvě z nich, a to na liniově-štabní strukturu a maticovou strukturu.

10.3.1 Liniově-štabní struktura

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

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

Obr. č. 10.10: Liniově-štabní struktura



Zdroj: Blažek 2014, s. 72

Organizační schéma liniově-štabní struktury je na obr. 10.10. Štáb se skládá z jednotlivých pracovníků, popřípadě celých seskupení útvarů, v nichž působí odborníci specializovaní na různé oblasti řízení. Posláním štábu je provádět veškeré administrativní a další činnosti zajišťující a podporující řídicí činnost liniového vedoucího, včetně zpracování potřebných analýz a zejména návrhů na rozhodnutí. Vlastní rozhodování a vydávání příkazů podřízeným liniovým pracovníkům je však v kompetenci pouze liniového vedoucího. Liniový vedoucí vystupuje jako koordinátor návrhů štabních útvarů. Při důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího nemají štabní útvary vůči liniovým vedoucím na nižším stupni řízení, ani vůči výkonným liniovým pracovníkům, žádnou příkazovací pravomoc. Nemohou tudíž být odpovědní za činnost těchto pracovníků. Tu nese příslušný liniový vedoucí. Vedoucí štabních útvarů jsou však odpovědní svému liniovému vedoucímu za včasnost a kvalitu zpracovávaných podkladů. Vůči svým štabním pracovníkům, resp. štabním útvarům vystupuje liniový vedoucí ve stejné roli jako vůči svým liniovým podřízeným, tedy v roli jediného odpovědného vedoucího.

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

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

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

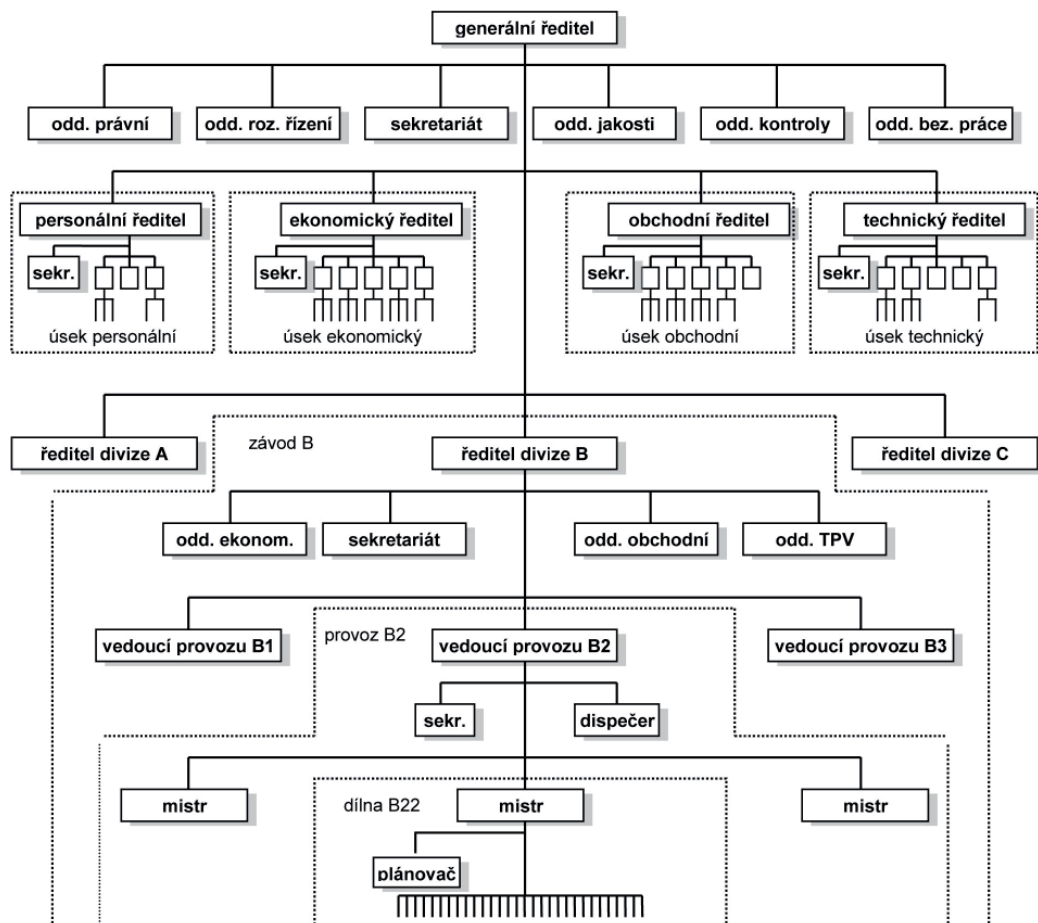
Generální štáb se vyskytuje zpravidla jen na nejvyšším stupni řízení velkých podniků. Patří sem funkce asistenta a poradce. Pracovníci generálního štábu jsou bezprostředně nápomocni vedoucímu při řešení složitých úloh komplexního charakteru, mohou ho zastupovat v některých důležitých jednáních apod. Někteří autoři nevyčleňují generální štáb jako samostatnou kategorii, nýbrž zahrnují jeho funkce i jeho pracovníky pod osobní štáb.

Zatímco osobní štáb, event. generální štáb, tvoří co do počtu pracovníků z hlediska celého podniku velmi malý podíl, podstatně větší a bohatěji strukturovaná je skupina útvarů, které můžeme zařadit pod specializované štáby.

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

Z toho, co bylo doposud uvedeno o liniově-štabní útvarové struktuře, vyplývá, že zde panují výlučně liniové vztahy s důsledným uplatňováním principu jediného odpovědného vedoucího. Jinými slovy řečeno, v této struktuře se nemůže stát, že by některý pracovník dostával příkazy od někoho jiného než od svého přímého nadřízeného a byl někomu jinému než jemu za plnění těchto příkazů odpovědný. Nutno přiznat, že toto je krajní pojetí. Častěji se setkáváme s takovými pojetími, kdy se vedle liniových vztahů vyskytují zčásti i vztahy funkční, čímž je, do jisté míry, princip jediného odpovědného vedoucího narušován. Jedná se o různé varianty tzv. **omezeného funkcionismu**. Proč a jakým způsobem k tomu dochází? Problém si můžeme osvětlit na příkladu uvedeném na obr. 10.11. Jde o zjednodušené zobrazení útvarové struktury velkého výrobního podniku. Podnik je členěn do tří divizí, divize se člení na provozy a ty pak na jednotlivé dílny.

Obr. č. 10.11: Liniově-štabní struktura velkého podniku



Zdroj: Blažek 2014, s. 74

Základem je liniová struktura, která má čtyři stupně řízení a tvoří ji generální ředitel, ředitelé divizí, vedoucí provozů a mistři. Výkonní pracovníci v dílnách reprezentující nultý stupeň řízení.

Ostatní útvary, resp. funkční a pracovní místa, tvoří štáb. Velikost a struktura štábu liniových vedoucích je diferencovaná dle objemu a složitosti řídicí práce, za kterou je ten který vedoucí pracovník odpovědný. Vzhledem k tomu, že objem a složitost řídicí práce ve směru od nižších k vyšším stupňům řízení roste, vzrůstá úměrně tomu též počet štábních útvarů. Zatímco na nejnižších stupních řízení je štáb minimální, na nejvyšším stupni se jedná o rozsáhlou, bohatě strukturovanou soustavu útvarů.

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

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

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

Tyto funkční vztahy mohou obsahovat:

- metodicko-kontrolní pravomoc,
- rozhodovací a příkazovací pravomoc.

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

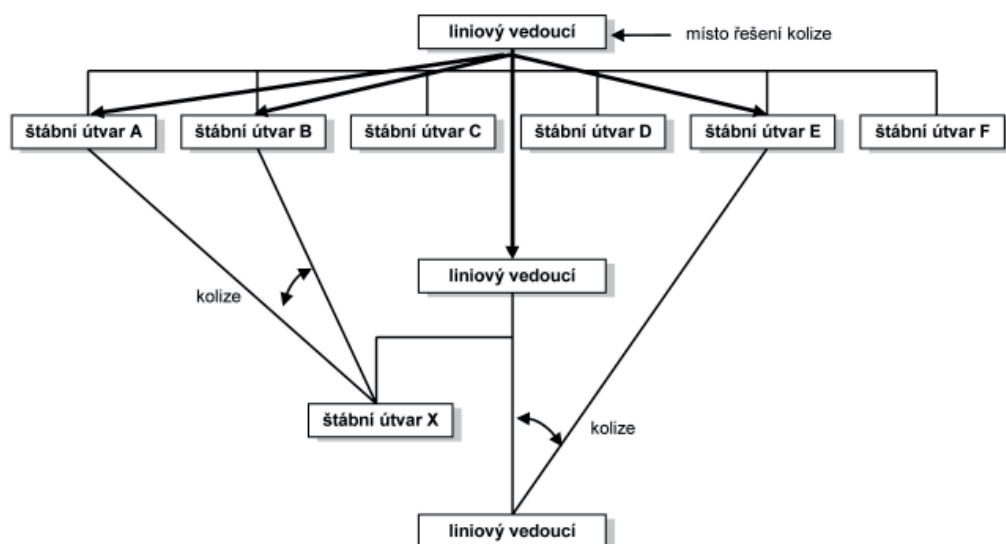
Ke specifickému případu dochází, jestliže se jedná o metodicko-kontrolní řízení ze strany štábního útvaru na vyšším stupni řízení vůči stejně či obdobně specializovanému štábnímu útvaru na nižším stupni řízení. V našem případě jde například o funkční vztah mezi ekonomickým úsekem, který patří do štábu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

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

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

Jak již vyplývá z výše uvedeného, prostřednictvím funkčních vztahů by měly být zabezpečovány záležitosti metodického charakteru, řešeny rutinní záležitosti, popřípadě některé operativní záležitosti, kde cesta přes příslušné liniové vedoucí by byla příliš zdlouhavá. V každém případě však musí být zabezpečeno (viz obr. 10.12), aby případné kolize a spory při působení více štábních útvarů vůči danému místu, popřípadě mezi štábním útvarem a nižším liniovým vedoucím, řešil s konečnou platností příslušný vyšší liniový vedoucí.

Obr. č. 10.12: Kolize v liniově-štábní struktuře



Zdroj: Blažek 2014, s. 76

Závěrem k problematice liniově-štábní útvarové struktury je třeba učinit jednu poznámku. Týká se relativity vymezení liniových a štábních útvarů a vztahů. Vraťme se v této souvislosti ještě k organizačnímu schématu na obr. 10.11. Posuzujeme-li jednotlivé útvary z hlediska podniku jako celku, pak liniové útvary jsou ty, které se bezprostředně podílejí na realizaci výrobního procesu. Ostatní útvary patří mezi útvary štábní. Pokud budeme posuzovat některý ze štábních útvarů jako relativně samostatný celek, pak můžeme říci, že i on má svoji liniově-štábní strukturu. Názornější to je u větších, bohatěji strukturovaných útvarů, například u ekonomického úseku. V tomto autonomně nazíraném celku je ekonomický ředitel liniovým vedoucím, rovněž tak vedoucí jednotlivých oddělení; liniovými pracovníky jsou pak výkonní pracovníci těchto oddělení. Štábním útvarem je zde sekretariát ekonomického ředitele.

10.3.2 Maticová struktura

Maticovou strukturu je možno považovat za kombinaci tradiční liniově-štábní struktury a projektové struktury, snažící se využívat kladné stránky obou těchto organizačních struktur. Organizační schéma maticové struktury je na obr. 10.13. Z grafického znázornění je patrné, že tato struktura má tvar mřížky (odtud její název maticová, resp. mřížková struktura).

Ve směru svislé osy jsou dle funkční specializace organizovány útvary specializované na různé oblasti činnosti podniku, ve směru vodorovné osy jsou dle předmětné specializace organizovány projektové skupiny (projektové týmy).

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

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

Kompetenčním problémům lze čelit tím, že bude přesně vymezena dělba pravomoci a odpovědnosti mezi horizontální a vertikální linií řízení. Východiskem je skutečnost vyplývající z principu maticového uspořádání spočívající v tom, že

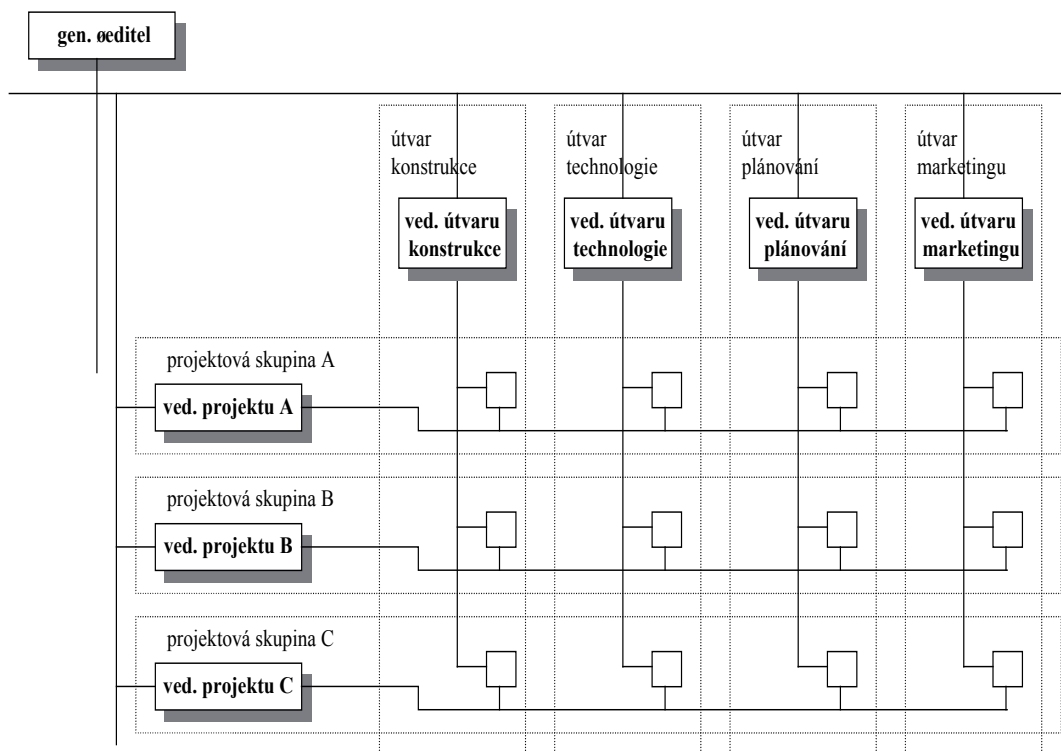
- vedoucí kmenového útvaru zodpovídá za kapacitu, tj. za kvalifikaci a další složky připravenosti pracovníků k práci na projektech,
- vedoucí projektu za efektivní využití této kapacity ke splnění projektu.

Je třeba, aby moc obou vedoucích nebyla v plné rovnováze, ale podle povahy projektu a podmínek řešení byla do jisté míry vychýlena na jednu či druhou stranu. V zásadě jde o **dva modely**.

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

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

Obr. č. 10.13: Maticová organizační struktura



Zdroj: Blažek 2014, s. 78

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

S maticovou strukturou se však setkáváme též u organizací, kde projekty nejsou určeny pro zabezpečování vlastních změn dané organizace, nýbrž jsou jejím finálním produktem. Jedná se například o výzkumné a vývojové ústavy, kde výsledkem řešení projektů je vyvinutí nových výrobků či technologií pro výrobní podniky. Jde rovněž o projektové ústavy, zpracovávající projektovou dokumentaci pro investiční výstavbu. V neposlední řadě se pak jedná například o organizaci práce filmových či televizních studií, kde výsledkem práce na projektu je film či televizní pořad. Vzhledem k tomu, že práce na projektech je v těchto organizacích jejich základní činností,

tvoří maticová struktura převažující část celé organizační struktury, přičemž ve směru svislé osy matice jsou dle funkční specializace organizovány nikoliv štábní, nýbrž výkonné útvary.

U výrobních podniků bývá maticová struktura aplikována u realizace velkých investičních celků, popřípadě dalších podobných případů zakázkové výroby.

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

10.4 DOPORUČENÁ LITERATURA

Blažek, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014.

Blažek, L., Landa, M. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2006.

Dědina, J., Odcházal, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007.

Urban, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004.

Veber, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009.

Donnelly, J. H., Gibbson, J. L., Ivancevich, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997.

11 ZÁVĚR

V závěru publikace předkládáme pragmatické **shrnutí základních požadavků a doporučení** pro zpracování projektu, tak jak vyplynuly z mnohaletých pedagogických zkušeností, které autoři získali z výuky v předmětu Projekt systému řízení podniku.

11.1 ZÁKLADNÍ KONCEPCE ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU

Jedná se o simulaci práce týmu projektantů systému řízení podniku. Jde o projekt zcela nového podniku zakládaného na „**zelené louce**“. V duchu této simulace je projekt zpracován dle zadání stanoveného investorem a doplněného základními informacemi o způsobu výroby (zpracované týmem projektantů technologie).

Při zpracování projektu je nutno ctít zásadu „**od procesů k útvarům**“. Tedy vycházet z procesní struktury reprezentované podnikovými funkcemi (v rámci nich dílčími funkcemi a procesy). Tuto strukturu je třeba aplikovat dle zadání na podmínky projektovaného podniku. Teprve až je vyřešena procesní struktura, je řešena celková podoba útvarové struktury. Procesy jsou seskupovány (přiřazovány) do útvarů.

V návaznosti na uvedenou zásadu zpracuje tým projektantů systému řízení podniku nejprve **schéma základních hmotných toků**. Toto schéma úzce navazuje na informace o technologii. Nejde však o to, aby uvedené informace byly do projektu beze zbytku převzaty. Informace o tom, při jaké teplotě se vaří pivo nebo jak praskají zrnka kávy při jejím pražení, jsou pro projekt systému řízení irrelevantní, a proto tam nepatří. Informace o technologii je třeba pro účel koncipování systému řízení transformovat tak, aby byla vytvořena představa o výrobních strojích a zařízeních (velkokapacitní, malokapacitní), o jejich zaměnitelnosti ve vztahu k různým výrobkům, o počtu pracovníků, kteří je obsluhují atd. Dále pak zejména o hmotných tocích a skladování vstupního materiálu, nakupovaných součástek, rozpracovaných polotovarů a hotových výrobků. Tyto informace spolu s informacemi o odběratelích a jejich požadavcích jsou určující pro volbu organizačního typu výroby (proudová výroba, dílenská výroba atd.), pro volbu výrobního typu (kusová výroba, sériová výroba, hromadná výroba), pro volbu velikosti sérií, pro způsob vytěžování kapacit a rovněž pro způsob plánování a řízení výroby.

Toto je **důležitým východiskem pro koncipování výrobní funkce** a v návaznosti na ni též **odbytové a zásobovací funkce**. Ostatní funkce jsou těmito skutečnostmi ovlivněny rovněž, ovšem již v méně zřejmé a spíše zprostředkované podobě.

Při koncipování jednotlivých podnikových funkcí je vhodným vodítkem jejich obecný popis uvedený v této publikaci v kapitolách 3 až 9. V žádném případě však nemůže jít o pouhé přebírání tohoto popisu, ale o tvůrčí aplikaci na podmínky řešené úlohy.

Ve smyslu zásady „od procesů k útvarům“ se nejprve řeší, „co se má dělat“, a teprve potom, „kdo to má dělat“, resp. „kde se to má dělat“.

Pro přiřazení procesů do útvarů a pro koncipování útvarové struktury je třeba vycházet z organizační teorie, viz kapitola 10 této publikace.

Útvarová struktura vyjádřená v podobě organizačního schématu musí zřejmě a zdůvodněně vyplynout z procesní struktury.

11.2 POŽADAVKY FORMÁLNÍHO CHARAKTERU

Z formálního hlediska musí projekt splňovat požadavky kladené na závěrečné práce. Jedná se zejména o práci s literaturou, citace a bibliografické záznamy (viz norma ČSN ISO 690), dále číslování kapitol, zpracování obsahu, číslování tabulek, grafů a obrázků. Grafy musí být zpracovány tak, aby byly čitelné a srozumitelné i při černobílém vtištění.

Seznam literatury je uveden na konci každé kapitoly, nebo (lépe) na konci celého projektu.

Projekt musí být napsán celý buď v českém, nebo slovenském jazyce.

Poznámka k dikci: Nejde o beletrii ani učebnici, tím méně o propagační materiál. Vyjadřování musí být střídme a jednoznačné. Projekt je třeba psát tak, aby mohl sloužit jako předloha ke zpracování vnitřních organizačních předpisů (statutu, organizačního řádu, procesních směrnic apod.).

Předpokládaný rozsah projektu je 70 až 90 stran bez příloh.

Projekt se člení do těchto kapitol:

1. Zadání
2. Schéma základních hmotných toků
3. Výrobní funkce
4. Odbytová funkce

5. Ekonomická funkce
6. Zásobovací funkce
7. Personální funkce
8. Technická funkce
9. Správní funkce
10. Útvarová struktura
11. Procesní mapy

11.2 POŽADAVKY A DOPORUČENÍ K JEDNOTLIVÝM ČÁSTEM PROJEKTU

Ad 1) Zadání

Zadání je stanoveno v souladu se specifikací uvedenou v kapitole 2.6.1 v těchto položkách:

- Základní údaje (název podniku, právní forma, sídlo, rok založení).
- Předmět činnosti a výrobní program (začlenění dle klasifikace CZ NACE).
- Výkon (objem produkce):
 - » v naturálním vyjádření (kusy, tuny, metry aj.),
 - » v hodnotovém vyjádření (např. obrat).
- Kapacita:
 - » v naturálním vyjádření (pracovníci),
 - » v hodnotovém vyjádření (dlouhodobý hmotný majetek).
- Technika a technologie:
 - » technicko-technologické parametry představitelů výrobního programu,
 - » technologické parametry výroby.

Je třeba připomenout, že v každé z oblastí odvětvové struktury platí určité průměrné hodnoty relací mezi ekonomickými veličinami, což je třeba v zadání respektovat. Jedná se o relace mezi:

- kapacitou v hodnotovém a naturálním vyjádření,
- výkonem v hodnotovém a naturálním vyjádření,
- kapacitou a výkonem.

Ad 2) Schéma základních hmotných toků

Jak již bylo výše uvedeno, toto schéma sice vychází z dané technologie, ale jeho účelem není podrobná informace o tom, jaká je podstata řezání dřeva či vaření piva, ale zachycení technologie jako jednoho z významných faktorů ovlivňujících systém řízení daného podniku. Systém řízení nábytkářského podniku se jistě liší od systému řízení pivovaru a ten se zase liší například od systému řízení stavebního podniku. Důvodem je odlišná technologie. Technologie bezprostředně ovlivňuje výrobní funkci, ve značné míře též zásobovací a odbytovou funkci, v menší míře pak ostatní podnikové funkce. V dané kapitole je toto třeba spolu se schématem základních podnikových funkcí uvést. Schéma základních hmotných toků zachycující v půdorysné dispozici hlavní toky od vstupu do podniku po jejich výstup je uvedeno na obrázku 2.6 v kapitole 2.6.3.

Ad 3) až 9) Podnikové funkce

V projektu musí být popis všech sedmi podnikových funkcí. Pokud to řešitelé budou považovat za potřebné, mohou zvolit i jiné pořadí, než je výše uvedeno. Vnitřní členění funkce musí být jasné a jednoznačné. Proto hned na začátku popisu každé funkce musí být jednotným způsobem uvedeno její **členění na dílčí funkce a procesy**. Toto členění se musí obrážet v číslování jednotlivých podkapitol a odstavců. Je věcí řešitelů, na které dílčí funkce a procesy budou danou podnikovou funkci členit.

Popis funkce **nikdy nezačínat popisem útvarů**, resp. pracovních pozic, které se k dané podnikové funkci váží! Tím by byla porušena zásada „od procesů k útvarům“. Je třeba se primárně zaměřit na to, „co se dělá“, a ne na to, „kdo to dělá“. Pokud by řešitelé považovali za nezbytné se přece jen zabývat útvary a pozicemi, které se k výkonu dané funkce vztahují, je možno to učinit až v závěru popisu funkce, a to buď v podobě textu, nebo v podobě organizačního schématu doplněného stručným komentářem. Organizační schéma musí být po stránce formální a obsahové plně konzistentní s dílčími organizačními schématy uvedenými v popisu ostatních podnikových funkcí a s celkovým organizačním schématem.

Důležitá připomínka:

Při popisu podnikových funkcí je třeba si stále uvědomovat, že jde o stanovení určitých pravidel, podle kterých se v daném podniku bude pracovat poté, co bude uveden do provozu. Tato pravidla musí mít přiměřenou míru obecnosti, aby vyhovovala při různých konkrétních situacích. Na druhé straně musí být však přiměřeně konkrétní, aby byla pro běžnou praxi dostatečně pevným vodítkem.

V dané souvislosti je třeba upozornit na nebezpečí záměny systému řízení (tj. soustavy pravidel) a plánu (tj. výsledku konkrétních postupů dle těchto pravidel). **V tomto slova smyslu nemají v projektu co pohledávat čísla!** (Například plánovaný zisk či očekávaný tržní podíl v příštích letech apod.)

Na konci každé z kapitol popisující podnikovou funkci musí být uveden:

- seznam hlavních obecně závazných předpisů vztahujících se k dané funkci,
- seznam vnitřních předpisů vztahujících se k dané funkci, tj. těch předpisů, které budou zpracovány na základě daného projektu.

Popis všech funkcí musí být ve smyslu uvedených požadavků a doporučení jednotný.

Ad 10) Útvarová struktura

V kapitole 10 je uvedeno **organizační schéma** vyjadřující celkovou útvarovou strukturu daného podniku. Dále je třeba:

- uvést způsob, podle kterého byly procesy transformovány do útvarů (např. dle principu předmětné a funkční specializace),
- charakterizovat organizační strukturu z hlediska dělby práce (funkční uspořádání, divizní uspořádání aj.), z hlediska rozpětí řízení, resp. intenzity řízení, a z hlediska dělby pravomoci (např. liniově-štabní struktura, maticová struktura apod.),
- rámcově uvést náplň práce jednotlivých útvarů (stačí na hrubé rozlišovací úrovni, tj. například na úrovni úseků),
- podrobně uvést náplň práce tří útvarů na úrovni oddělení, vybraných ze tří různých úseků,
- uvést rozdělení celkového počtu pracovníků podniku do jednotlivých útvarů, včetně zdůvodnění.

Při zdůvodňování vytvořené útvarové struktury je třeba mít na paměti, že vedle **technologie** působí i další faktory, a to zejména **strategie, teritorium, velikost podniku**, resp. **kultura podniku**.

Organizační schéma je standardizovaný grafický model útvarové struktury a není ho možno kreslit libovolně. Rovněž tak nelze libovolně nazývat prvky útvarové struktury. Dle převažujících zvyklostí je pojem **útvár** chápán jako obecné označení části útvarové struktury. Útvár, který se dále již nedělí na menší útvary, se nazývá **oddělení**, více oddělení společně vytváří úsek. Pojem oddělení je užíván spíše v oblasti administrativní a technické práce. V oblasti výroby se většinou používá pojem **provoz**, který se může skládat z **dílen**.

Příklad organizačního schématu podniku je uveden na obrázku 2.5 v kapitole 2.3.2

Ad 11) Procesní mapy

V rámci **tří zvolených funkcí** si řešitelé zvolí **vždy jeden proces**, který bude rozpracován detailně jako sekvence jednotlivých činností, a to formou grafického vyjádření s pregnantním verbálním (v případě potřeby i matematickým) popisem jednotlivých činností. Grafickým znázorněním daného procesu je procesní mapa. Forma tohoto grafu není pro účely zpracování projektu závazně dána, nicméně musí daný proces popisovat přehledně a jednoznačně. Musí být znázorněn začátek a konec procesu, jednotlivé činnosti a tzv. rozhodovací bloky, kde dochází k větvení procesu dle stanovené podmínky. Z grafu musí být dále zřejmé, které útvary se na jednotlivých činnostech procesu podílejí. Jedna z možností znázornění procesní mapy je uvedena na obrázku 2.4 v kapitole 2.3.1.

12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada, 2007.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014.
- BLAŽEK, L., LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2006.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS, *Teorie a praxe firemních financí*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1992, 971 s. ISBN 80-85605-24-4.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007.
- DONELLY, J. H., GIBBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997.
- 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.
- GÁLA, L., POUR, J., ŠEDIVÁ, Z.: *Podniková informatika: 2., přepracované a aktualizované vydání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247
- 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.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
- KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada, 2002.
- 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.
- KUPKOVIČ, M. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint, 1999.
- 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.
- NOVOTNÝ, J., SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I*. Brno: Masarykova univerzita, 2004.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: LINDE, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-72-7.
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání Retail Management*. Praha: Management Press, 2002.

- SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000.
- SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006,
- SYNEK Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5., přep. a roz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 475 s., ISBN 8071798924.
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. Praha: Grada, 2000.
- URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004.
- VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy – prosperita – globalizace*. Vydání 1. (2. dotisk). Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 1995, čtvrtý oddíl.
- WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007

13 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 2.1: Stupeň organizovanosti.....	13
Obr. č. 2.2: Zvýšení stupně organizovanosti	14
Obr. č. 2.3: Snížení stupně organizovanosti.....	15
Obr. č. 2.4: Znázornění procesu	17
Obr. č. 2.5: Znázornění útvary struktury – organizační schéma.....	18
Obr. č. 2.6: Schéma základních hmotných toků	24
Obr. č. 3.1: Znak výrobku.....	30
Obr. č. 3.2: Obrázek bodu rozpojení.....	32
Obr. č. 3.3: Synchronizace výroby	34
Obr. č. 3.4: Konstantní úroveň výroby.....	34
Obr. č. 3.5: Vyrovnaná úroveň výroby	35
Obr. č. 3.6: Členění výrobních inovací.....	38
Obr. č. 3.7: Efekt zavedení inovace v průběhu času	42
Obr. č. 3.8: Proudová výroba.....	44
Obr. č. 3.9: Dílenská výroba	44
Obr. č. 3.10: Praktická ukázka špagetového diagramu	46
Obr. č. 4.1: Tradiční fyzický sled procesu.....	54
Obr. č. 4.2: Vytváření hodnoty a sled jejího poskytování.....	54
Obr. č. 4.3: Hodnotový řetězec podle Portera.....	56
Obr. č. 4.4: Obecná koncepce návaznosti cílů a strategií podniku	57
Obr. č. 4.5: Rozdělení cílů v oblasti odbytu.....	58
Obr. č. 4.6: Základní typy potřebných informací	60
Obr. č. 6.1: Zásobovací logistika.....	123
Obr. č. 6.2: Náklady ovlivňující EOQ	126
Obr. č. 6.3: Dělení nákladů na udržování zásob.....	126
Obr. č. 6.4: Analýza ABC – klasifikace podle obrátu zásob	128
Obr. č. 9.1: Podniky řízené vlastníkem a managementem.....	178
Obr. č. 9.2: Přehled procesu plánování strategie	185
Obr. č. 10.1: Model struktury činností – výchozí stav	198
Obr. č. 10.2: Model struktury činností – seskupení podle principu funkční specializace	199
Obr. č. 10.3: Útvary struktura podle principu funkční specializace	200
Obr. č. 10.4: Model struktury činností – seskupení podle principu předmětné specializace.....	200
Obr. č. 10.5: Útvary struktura podle principu předmětné specializace.....	201
Obr. č. 10.6: Kombinace principu funkční a předmětné specializace	202

Obr. č. 10.7: Závislost nákladů na uplatnění principu předmětné a funkční specializace	203
Obr. č. 10.8: Vysoká útvarová struktura	204
Obr. č. 10.9: Nízká útvarová struktura.....	204
Obr. č. 10.10: Liniově-štabní struktura.....	209
Obr. č. 10.11: Liniově-štabní struktura velkého podniku	211
Obr. č. 10.12: Kolize v liniově-štabní struktuře	214
Obr. č. 10.13: Maticová organizační struktura.....	216

14 SEZNAM TABULEK

Tab. č. 2.1: Matice vztahu mezi útvarovou a procesní strukturou.....	25
Tab. č. 3.1: Matice časového horizontu plánování výroby	29
Tab. č. 3.2: Výrobní politika.....	30
Tab. č. 3.3: Výhody a nevýhody inovačních strategií.....	40
Tab. č. 3.4: Vazba organizačních typů výroby a výrobních typů	43
Tab. č. 4.1: Funkce související s odbytem z pohledu zákazníka	64
Tab. č. 4.2: Výrobní politika.....	67
Tab. č. 4.3: Nástroje komunikační politiky.....	68
Tab. č. 4.4: Distribuce produkce	70
Tab. č. 4.5: Požadavky na distribuci a její formy.....	71
Tab. č. 4.6: Distribuční cíle podniku	72
Tab. č. 5.1: Vztah ekonomické struktury, cílů a ekonomických nástrojů.....	113
Tab. č. 6.1 : 4 základní typy organizace nákupu	130
Tab. č. 9.2: Zájmové skupiny v podniku	179

Projekt systému řízení podniku
Učební text

Autoři:

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., JUDr. Martin Landa
Ing. Petr Mikuš, Ing. Pavla Odehnalová, Ph.D.

Vydala Masarykova univerzita v roce 2015
1. vydání, 2015