



MASARYKOVA UNIVERZITA  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

# PROJEKT SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU Vzorový projekt „Nábytek“



Ladislav Blažek, Ed.

Brno 2015



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta

# PROJEKT SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU

## VZOROVÝ PROJEKT „NÁBYTEK“

Ladislav Blažek

Martin Landa

Petr Mikuš

Pavla Odehnalová

Brno 2015



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.	obsahová redakce, kapitoly 1, 7, 10, 11
JUDr. Martin Landa	kapitoly 5, 9
Ing. Petr Mikuš	kapitoly 2, 3, 6, 8, 11
Ing. Pavla Odehnalová, Ph.D.	technická redakce, kapitola 4

## **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 ZADÁNÍ PROJEKTU .....	9
1.1 Základní údaje .....	9
1.2 Předmět činnosti a výrobní program .....	9
1.2.1 Předmět činnosti .....	9
1.2.2 Výrobní program.....	9
1.3 Kapacitní charakteristiky .....	10
1.4 Výkonové charakteristiky.....	10
1.5 Příklady představitelů výrobního programu .....	11
1.5.1 Obývací systémy.....	11
1.5.2 Čalouněný nábytek .....	11
2 SCHÉMA ZÁKLADNÍCH HMOTNÝCH TOKŮ.....	12
3 VÝROBNÍ FUNKCE.....	15
3.1 Základní informace o výrobě .....	15
3.2 Plánování výrobní politiky .....	16
3.3 Plánování výrobního programu .....	17
3.3.1 Plánování výrobního programu a produkčních cílů .....	17
3.3.2 Příprava výroby .....	19
3.3.3 Plánování výrobních kapacit (zdrojů) .....	19
3.4 Výzkum, vývoj a inovace produktů a procesů.....	20
3.5 Výroba.....	21
3.5.1 Organizační typ výroby .....	21
3.5.2 Výrobní typ .....	22
3.5.3 Vstupy a zdroje do výroby .....	22
3.5.4 Oblast zásobování .....	22
3.6 Popis výrobního procesu.....	23
3.6.1 Dřevěný nábytek.....	23
3.6.2 Čalouněný nábytek .....	25

3.7	Řízení jakosti a kontrola kvality ve výrobě .....	25
3.8	Útvarové začlenění výrobní funkce .....	26
3.9	Předpisy pro oblast výrobní funkce .....	28
	A. Obecně závazné právní předpisy .....	28
	B. Interní předpisy .....	28
4	ODBYTOVÁ FUNKCE .....	29
4.1	Plánování odbytu.....	29
	4.1.1 Stanovení obchodní strategie a odbytových cílů.....	30
4.2	Výzkum trhu a prostředí .....	31
	4.2.1 Analýza podnikatelského prostředí .....	32
	4.2.2 Segmentace a výzkum trhu.....	32
	4.2.3 Analýza konkurence .....	33
	4.2.4 Analýza podniku .....	33
4.3	Nástroje odbytové politiky .....	34
	4.3.1 Procesy výrobní politiky .....	35
	4.3.2 Procesy cenové politiky .....	37
	4.3.3 Procesy komunikační politiky .....	39
	4.3.4 Procesy distribuční politiky .....	40
4.4	Útvarové začlenění odbytové funkce .....	42
4.5	Předpisy pro oblast odbytové funkce.....	43
	A. Obecně závazné právní předpisy .....	43
	B. Interní předpisy .....	43
5	EKONOMICKÁ FUNKCE.....	44
5.1	Finanční plánování a kontrola.....	45
	5.1.1 Sestavení finanční strategie podniku .....	45
	5.1.2 Definování finančních cílů podniku.....	46
	5.1.3 Sestavení strategického finančního plánu .....	47
	5.1.4 Sestavení taktických a operativních finančních plánů .....	48
	5.1.5 Hodnocení ekonomické výkonnosti a kontrola realizace finančních cílů.....	50

5.2 Řízení vnějších finančních vztahů .....	53
5.2.1 Stanovení forem financování .....	54
5.2.2 Finanční řízení složek pracovního kapitálu.....	54
5.2.3 Analýza investičních projektů .....	57
5.2.4 Politika v oblasti rozdělování výsledku hospodaření .....	59
5.3 Řízení vnitřních ekonomických vztahů .....	59
5.3.1 Operativní řízení nákladů.....	60
5.3.2 Strategické řízení nákladů a zisku .....	64
5.4 Koncepce podnikového účetnictví.....	65
5.4.1 Koncepce finančního účetnictví.....	66
5.4.2 Koncepce manažerského/vnitropodnikového účetnictví.....	67
5.5 Útvarové začlenění ekonomické funkce.....	68
5.6 Předpisy pro oblast ekonomické funkce.....	69
A. Obecně závazné právní předpisy .....	69
B. Interní předpisy .....	69
6 ZÁSOBOVACÍ FUNKCE.....	70
6.1 Nákup materiálu, surovin a dalších vstupů.....	71
6.1.1 Plánování nákupu .....	71
6.2 Proces nákupu .....	72
6.2.1 Zjištění potřeby, vytvoření seznamu položek nákupu a jejich množství.....	74
6.2.2 Bližší specifikace položek nákupu a jejich rozčlenění .....	74
6.2.3 Výběr dodavatele.....	75
6.2.4 Uzavření smlouvy.....	76
6.2.5 Hodnocení nákupu .....	76
6.2.6 Nákup energií .....	77
6.3 Skladování .....	77
6.3.1 Skladování materiálu .....	77
6.3.2 Skladování polotovarů.....	78

6.3.3	Skladování hotových výrobků .....	78
6.3.4	Interní manipulace.....	78
6.3.5	Předávka materiálu do výroby.....	78
6.4	Doprava .....	79
6.4.1	Doprava vstupů do podniku.....	79
6.4.2	Doprava hotových výrobků zákazníkům .....	80
6.5	Útvarové začlenění zásobovací funkce .....	80
6.6	Předpisy pro oblast zásobovací funkce.....	81
A.	Obecně závazné právní předpisy .....	81
B.	Interní předpisy .....	81
7	PERSONÁLNÍ FUNKCE .....	82
7.1	Plánování lidských zdrojů .....	83
7.1.1	Tvorba strategie rozvoje lidských zdrojů.....	84
7.1.2	Plánování struktury a počtu pracovníků .....	84
7.2	Získávání, výběr a adaptace pracovníků .....	87
7.2.1	Získávání uchazečů.....	87
7.2.2	Výběr pracovníků.....	88
7.2.3	Adaptace pracovníků.....	90
7.3	Realizace pracovněprávní agendy .....	90
7.3.1	Uzavírání pracovněprávního vztahu .....	91
7.3.2	Průběh pracovněprávního vztahu.....	92
7.3.3	Změna pracovněprávního vztahu a jeho ukončení .....	93
7.3.4	Vztahy ke státním a dalším orgánům a institucím .....	93
7.4	Budování kariéry a vzdělávání pracovníků.....	94
7.4.1	Řízení kariéry pracovníků.....	94
7.4.2	Plánování a realizace vzdělávání .....	95
7.5	Hodnocení pracovníků.....	96
7.5.1	System hodnocení.....	96
7.5.2	Realizace hodnocení.....	99

7.5.3	Využití výsledků hodnocení .....	100
7.6	Odměňování a motivování pracovníků.....	101
7.6.1	Mzdový systém.....	101
7.6.2	Systém zaměstnaneckých výhod .....	102
7.7	Útvarové začlenění personální funkce .....	103
7.8	Předpisy pro oblast personální funkce .....	104
A.	Obecně závazné právní předpisy .....	104
B.	Interní předpisy .....	104
8	TECHNICKÁ FUNKCE.....	105
8.1	Pořizování a prodej dlouhodobého majetku .....	105
8.2	Správa a evidence dlouhodobého hmotného majetku .....	106
8.2.1	Opravy a údržba dlouhodobého hmotného majetku.....	106
8.2.2	Úklid .....	108
8.2.3	Zabezpečení ochrany a ostrahy.....	108
8.2.4	Evidence majetku .....	108
8.3	Správa informačních technologií .....	109
8.3.1	Informační strategie.....	109
8.3.2	Informační systém .....	109
8.4	Útvarové začlenění technické funkce .....	110
8.5	Předpisy pro oblast technické funkce .....	111
A.	Obecně závazné právní předpisy .....	111
B.	Interní předpisy .....	111
9	SPRÁVNÍ FUNKCE .....	112
9.1	Správa společnosti.....	113
9.1.1	Organizace vrcholových orgánů společnosti.....	113
9.1.2	Realizace práv akcionářů.....	114
9.1.3	Procesy zveřejňování informací .....	115
9.2	Organizace, plánování a kontrola .....	117
9.2.1	Tvorba podnikové strategie.....	117



9.2.2	Tvorba a aktualizace organizační struktury.....	118
9.3	Správní činnosti.....	118
9.3.1	Podniková dokumentace.....	119
9.3.2	Agenda BOZP, PO a agenda životního prostředí.....	120
9.3.3	Pojistná agenda.....	121
9.3.4	Spisová služba .....	121
9.4	Útvarové začlenění správní funkce .....	121
9.5	Předpisy pro oblast správní funkce.....	123
A.	Obecně závazné právní předpisy .....	123
B.	Interní předpisy .....	123
10	ÚTVAROVÁ STRUKTURA .....	124
10.1	Charakteristika útvarové struktury.....	125
10.2	Rozdělení pracovníků do útvarů.....	127
11	PROCESNÍ MAPY .....	129
11.1	Vyřízení objednávky – projektové zakázky.....	129
11.2	Výběr uchazeče o pracovní místo .....	131
11.3	Příjem vstupů pro výrobu .....	133
12	POUŽITÁ LITERATURA.....	135
13	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	136
14	SEZNAM TABULEK.....	137

# 1 ZADÁNÍ PROJEKTU

## 1.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

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

## 1.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI A VÝROBNÍ PROGRAM

### 1.2.1 Předmět činnosti

Předmět činnosti: Výroba dřevěného a čalouněného nábytku

Klasifikace podle CZ-NACE:

Sekce C Zpracovatelský průmysl

Oddíl 31 – Výroba nábytku

Skupina 31.01 – Výroba kancelářského nábytku a zařízení obchodů

Skupina 31.03 – Výroba matrací

Skupina 31.09 – Výroba ostatního nábytku

### 1.2.2 Výrobní program

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

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

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

Celkový počet zhotovovaných dílců pro finální sestavy je cca 2 500. S ohledem na předpokládané požadavky zákazníků se podnik zaměřuje na sériovou výrobu s velikostí sérií 100 až 400 kusů a na zakázkovou výrobu.

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

Související výrobní program: Zakázková výroba dřevěných bytových doplňků

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

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

### 1.3 KAPACITNÍ CHARAKTERISTIKY

Počet pracovníků celkem.....350

Dlouhodobý hmotný majetek..... 170 700 000 Kč

### 1.4 VÝKONOVÉ CHARAKTERISTIKY

Objem výroby..... 17 500 kusů

Tržby z prodeje vlastních výrobků..... 530 000 000 Kč

## 1.5 PŘÍKLADY PŘEDSTAVITELŮ VÝROBNÍHO PROGRAMU

### 1.5.1 Obývací systémy

Obr. č. 1: Obývací systém



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

### 1.5.2 Čalouněný nábytek

Obr. č. 2: Čalouněná souprava



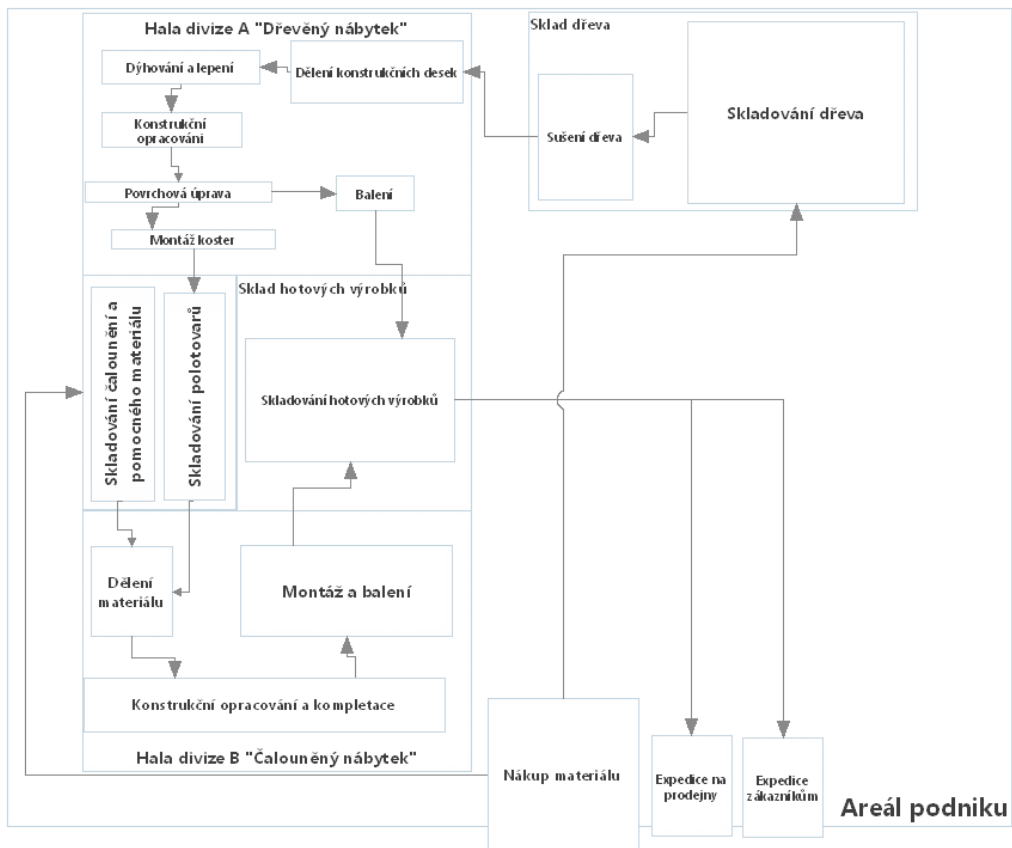
Zdroj: <http://www.sedaci-souprava.eu/produkt/10752-moderni-rohova-sedaci-souprava-luxusni-soprano-optisof/>

## 2 SCHÉMA ZÁKLADNÍCH HMOTNÝCH TOKŮ

### Metodická poznámka:

Schéma základních hmotných toků zobrazuje proces transformace vstupního materiálu na hotové výrobky. Vychází z projektu technického systému. Z tohoto projektu jsou vybírány a vhodným způsobem interpretovány právě ty informace, které jsou určující pro projekt systému řízení. Nejtěsnější vztahy se váží k výrobní a zásobovací funkci, volnější vazby jsou k ostatním podnikovým funkcím.

Obr. č. 3: Schéma základních hmotných toků



Zdroj: autoři

Ve schématu základních hmotných toků je znázorněn hmotný tok materiálu, polotovarů a hotových výrobků. Toto schéma je začleněno do půdorysu výrobních hal a skladů. Hmotný tok se dělí na tok primárního materiálu (suroviny – především dřevo) a pomocných materiálů (materiál potřebný na čalounění a kování, skla, zrcadla a spojovací materiál). Dřevo je nejdříve uskladněno v samostatné budově skladu a zde je, již jako součást výrobního procesu, připravováno na vstup do výroby v sušárně dřeva. Zde je připraven hrubý materiál na další opracování. Poté přechází do výrobní haly divize A. V první fázi výroby je nezbytné rozřezat jednotlivé dřevěné konstrukční desky tak, aby byly snáze přenositelné v dalších procesech výroby. V této fázi je materiál rozřezán do velikosti odpovídající přibližně velikosti výsledného dílce konstruovaného nábytku. V případě, že je do výrobního procesu zařazen dýhovaný nábytek, jsou na desky postupně nanášeny dýhy. V případě nábytku z masivu jsou převzaty ze skladu desky splňující přísná kritéria kvality – sukovitost, struktura aj. – a tyto neprocházejí procesem dýhování. V tomto případě následuje dílna konstrukčního opracování, kde jsou dřevěné dílce nejen frézovány do výsledné podoby, ale také jsou zde vyfrézovány jednotlivé nosné a kotvicí vývrty a zářezy. V této dílně jsou také jednotlivé dílce spojovány prostřednictvím lepidla, případně pak prostřednictvím kovových kotvicích prvků. Na závěr jsou na nábytek přilepena, případně dalšími specifickými způsoby připevněna skla a zrcadlové plochy. Takto připravený polotovar je poté přepraven prostřednictvím vozíku do dílny povrchové úpravy, kde je na něj nanášeno mořidlo, lak a případně jiné vrstvy dle konkrétního výrobního programu. V této fázi je hmotný tok rozdělen na dva.

Prvním, významnějším tokem je směr do dílny balení hotových výrobků, kam směřuje sortiment dřevěného nábytku. V dílně je nábytek zabalen do smršťovací fólie a poté převezen do skladu hotových výrobků.

Druhým směrem je dílna montáže koster, kdy jsou na dřevěné konstrukce připevňovány háky pro budoucí nasazení lamelových roštů. Z této dílny směřuje hmotný tok do skladu polotovarů.

Ze skladu polotovarů putuje kostra do haly divize B. Vzhledem k tomu, že kostry výrobků jsou již připraveny jako polotovar, v hale divize B probíhá především zpracování materiálů potřebných pro čalounění. Zde se spojují materiálové toky dřevěných koster – výstupu B divize A Dřevěný nábytek a skladovaného materiálu – čalounění a čalounických potřeb. V první fázi je materiál dopraven do dílny Dělení materiálu, kde je dle konkrétního výrobního programu materiál rozřezán na jednotlivé dílce. Tato práce probíhá ručně, jelikož i přes sériovou a technologicky zvládnutou výrobu koster není každý kus stejný. Tím je zaručeno kvalitní čalounění, nicméně snížena kapacita dané divize. Nařezaný materiál je poté přepraven do dílny Kon-

strukční opracování a kompletace. Zde je na dřevěnou kostru připevněn lamelový nebo dřevěný rošt a dále je nanesena polyuretanová pěna, která formuje výsledný výrobek. Tato pěna je nalepena, v případě nábytku řady „Luxury“ je pak ještě připevněna kovovými sponami. Takto připravený nábytek je přepraven v rámci dílny na určené místo, kde je ponechán 30 minut k pevnému zaschnutí lepidla. V poslední dílně Montáž a balení je výrobek nejdříve opatřen potahovou látkou, která je připevněna na konstrukci ocelovými skobami a po kontrole kvality nastřelení a upevnění této potahové látky jsou dílce nábytku zkompletovány (především připevněny sedáky) a výsledný výrobek je po zabalení smršťovací fólií předán na sklad hotových výrobků.

Ze skladu hotových výrobků je pak nábytek expedován dvěma směry. Prvním je přímá expedice zákazníkům a druhým je expedice vzorového nábytku na prodejnu.

# 3 VÝROBNÍ FUNKCE

## 3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VÝROBĚ

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

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

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

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

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

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



### Přehled dílčích funkcí a procesů:

1. Plánování výrobní politiky.
2. Plánování výrobního programu:
  - » plánování výrobního programu a produkčních cílů (výroby a výrobních kapacit),
  - » příprava výroby,
  - » plánování výrobních kapacit (zdrojů).
3. Výzkum, vývoj a inovace produktů a procesů.
4. Výroba:
  - » organizační typ výroby,
  - » výrobní typ,
  - » vstupy a zdroje do výroby.
5. Řízení jakosti a kontrola kvality ve výrobě.

## 3.2 PLÁNOVÁNÍ VÝROBKOVÉ POLITIKY

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

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

## 3.3 PLÁNOVÁNÍ VÝROBNÍHO PROGRAMU

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

### 3.3.1 Plánování výrobního programu a produkčních cílů

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

Plánování výrobního programu probíhá ve třech časových horizontech – dlouhodobém (strategickém), střednědobém (taktickém) a krátkodobém (operativním).

Základem je dlouhodobý (strategický) plán výroby, který je významnou součástí strategického plánu podniku. Je tvořen na tři roky s roční aktualizací, která probíhá především na základě informací a prognóz odbytu.

V rámci dlouhodobého plánu jsou stanoveny především základní typy výrobků a jsou prověřována technická a kapacitní omezení výroby. Dlouhodobý plán také obsahuje stanovení prioritizace výrobních kapacit jednotlivých divizí a také kapacity určené k pokrytí zakázkové výroby. Základní výrobní program je charakterizován v zadání práce a odráží následnou strukturu výrobního procesu a uspořádání výrobního zařízení.

V podniku Nábytek, a. s., je vyráběno cca 2 500 dílců, které jsou pak montovány do základního sortimentu výrobků.

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

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

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

Střednědobý (taktický) plán vychází z dlouhodobého plánu výroby a dále jej prohlubuje a konkretizuje. Plán je tvořen na jeden kalendářní rok a je sestavován vždy k prvnímu lednu daného roku. Střednědobý plán výroby:

- reaguje na výkyvy v objednávkách, které jsou vyhodnocovány v rámci odbytové funkce,
- zabezpečuje soulad mezi procesy výrobní a zásobovací funkce v oblasti zajištění připravenosti výrobních faktorů – zajištění vstupů,
- slouží jako informační vstup do procesů ekonomické funkce při zpracování kalkulací,
- slouží jako informační vstup pro kapacitní a lhůtové plánování.

Na základě střednědobého plánu výroby je zpracováván krátkodobý (operativní) plán. Je zpracováván na jednotlivé týdny. Za zpracování těchto plánů jsou odpovědni ředitelé divizí, v součinnosti s obchodním ředitelem.

Týdenní plán připomínkují mistři jednotlivých dílen a informují o dostupných materiálních a lidských zdrojích v příslušné dílně. Operativní plánování výroby se odvíjí na základě informací ze dvou směrů. Prvním je informace z odbytové funkce o konkrétních objednávkách od zákazníků, a to především zakázková výroba. Druhým je informace ze zásobovací funkce o aktuálním stavu zásob dílců, ze kterých se nábytek montuje. Je stanoveno minimální přípustné množství hotových prefabrikovaných dílů a v případě poklesu pod tuto úroveň je přednostně zařazen do výroby v daném týdnu chybějící dílec nebo skupina dílců.

Výrobky produkované podnikem Nábytek, a. s., jsou trvanlivé a relativně dobře skladovatelné. Je proto možné je vyrábět do zásoby například v měsících, kdy je odbyto-

vé množství nižší než výrobní kapacity. Skladovatelnost, a to především u nečalouněného nábytku, je podpořena také nadčasovostí produktů. Produkty podléhají jen nízké trendovosti (řád desítek let).

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

### 3.3.2 Příprava výroby

Před samotným zahájením výroby je nejprve nutno vytvořit postup, kterým budou jednotlivé polotovary opracovávány. Příprava výroby se člení do dvou útvarů, jelikož je výroba členěna do divizí Dřevěný nábytek (divize A) a Čalouněný nábytek (divize B). Tyto divize spolu významně kooperují, jelikož divize A nejen zpracovává své vlastní zakázky a finalizuje je, ale také dodává kostry nábytku pro další zpracování divizi B. V přípravě výroby je tedy oblast činností divize A prioritizována, a to i vzhledem k tomu, že přibližně 70 % výroby tvoří jednoduchý montovaný (stavebnicový) nábytek.

#### Konstrukční a technologická příprava

Konstrukční příprava zahrnuje především tvorbu a určení, kterými stroji bude daný výrobek opracováván. Pro nečalouněný nábytek je připravena technická dokumentace a výkresy, podle kterých je pak nastavena především logika návaznosti jednotlivých výrobních úkonů a také zjištění, zdali je daný výrobek technicky vyrobitelný a za jakých materiálových a jiných parametrů. Při úspěšném provedení testu výroby (zkušební vzorek) je dokumentace finalizována a předána ke schválení řediteli divize. Konstrukční příprava v divizi B Čalouněný nábytek zahrnuje především zkoušky materiálu pro čalounění. Tato divize vychází z konstrukcí, které jí dodává divize A.

Technologická příprava bezprostředně navazuje na konstrukční přípravu. V jejím rámci se stanovuje výrobní postup včetně spotřeby času jednotlivých operací. Vzhledem ke standardizaci výroby v oblasti dřevěného sortimentu není nutné počítat s velkými časovými prodlevami k přenastavení strojů.

### 3.3.3 Plánování výrobních kapacit (zdrojů)

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

V podniku je vyráběno celkem cca 2 500 dílců, které jsou kompletovány do 15 druhů výrobků. Celkové plánování kapacit a zdrojů vychází ze zadání a je produkováno 17 500 kusů výrobků. Struktura sortimentu je následující:

Sortiment .....	Objem produkce v ks .....	Objem tržeb v tis. Kč
kancelářský nábytek .....	2 500 .....	70 000
obývací systémy .....	3 000 .....	150 000
ložnicový nábytek .....	5 000 .....	170 000
čalouněný nábytek .....	7 000 .....	140 000

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

Výroba je rozčleněna do dvou výrobních hal. Toto členění je z důvodu rozdílného zaměření a také z důvodů technologických.

Pracovní sílu pro obě divize zajišťuje personální úsek podniku. Počty pracovníků jsou rozděleny podle charakteristiky výkonů, které produkují. Protože divize A Dřevěný nábytek produkuje i vstupy pro divizi B Čalouněný nábytek, je k zamezení úzkého místa produkce výrazně početnější nežli divize B. Celkově je v obou divizích 267 pracovníků.

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

### 3.4 VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE PRODUKTŮ A PROCESŮ

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

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

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

K procesním inovacím se může vyjádřit každý ze zaměstnanců podniku. Procesní inovace znamenají obvykle změnu výrobního zařízení, případně pak úpravu stávajícího rozmístění strojního zařízení. Podněty pro takového inovace jsou shromažďovány v obou divizích v ruce vedoucího oddělení vývoje a jsou pak agregovány k posouzení výrobnímu řediteli. Ten je konzultuje především s ředitelem technického úseku a ekonomického úseku a zpracovává studii proveditelnosti pro dané opatření.

## 3.5 VÝROBA

Divize A využívá ke své činnosti vyššího stupně mechanizace a strojní vybavení je spíše stacionárního charakteru a polotovary a jednotlivé díly jsou přesouvány podle funkční specializace mezi jednotlivými pracovišti. Pro vnitropodnikovou přepravu se zde využívají paletové vozíky. Pro přepravu do meziskladu se pak využívá buďto vysokozdvíhových vozíků, nebo vleček.

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

### 3.5.1 Organizační typ výroby

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

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

### 3.5.2 Výrobní typ

Vzhledem ke značné nasycenosti trhu a individualizaci výrobků se nepředpokládá realizace velkosériové výroby. Jde spíše o menší série (cca 400 kusů). Opakovanost výroby je dodržována v obou divizích podniku. Série v divizi B je, vzhledem k rozčlenění výroby (70 % tvoří jednoduchý montovaný nábytek), obvykle menšího rozsahu.

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

### 3.5.3 Vstupy a zdroje do výroby

Pro zajištění bezproblémového chodu výroby je třeba plánovat a zajistit všechny nezbytné vstupy do výroby. Tyto vstupy jsou zajišťovány dalšími podnikovými funkcemi, zejména zásobovací funkcí, personální funkcí a technickou funkcí.

### 3.5.4 Oblast zásobování

**Zásobování podniku odpovídá oborovému začlenění podniku.**

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

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

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

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

### Metodická poznámka:

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

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

### Oblast personální

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

### Oblast technická

Mezi oblasti, které obecně nepokrývá zásobovací funkce, patří zajištění dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Jedná se zejména o nemovitosti – sklady, výrobní haly, dopravní pásy – a movitosti – brusky, vrtáky, ohýbačky, lakovací pistole, lisy, svorky, zvedáky.

## 3.6 POPIS VÝROBNÍHO PROCESU

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

### 3.6.1 Dřevěný nábytek

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



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

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

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

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

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

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

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

### 3.6.2 Čalouněný nábytek

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

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

## 3.7 ŘÍZENÍ JAKOSTI A KONTROLA KVALITY VE VÝROBĚ

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

Řízení a kontrola jakosti ve výrobě navazuje bezprostředně na kontrolu kvality v rámci funkce zásobovací. V té je kontrolována především kvalita vstupů, a to v součinnosti s technickou funkcí a především pak funkcí výroby. V podniku není centralizované oddělení kontroly kvality a kontrola se děje především decentralizovaně. Ve výrobě je za jakost odpovědný mistr jednotlivých dílen a namátkově tuto kvalitu kontroluje. Odchytky lze vysledovat poměrně jednoduše, protože díly jsou opatřeny

kontrolním číslem (podle kterého se díly spojují dohromady) a je také dohledatelné, kdo ze zaměstnanců daný díl obráběl. V případě nepřesností je upozorněno příslušné pracoviště a je sjednána náprava. V případě výrazné odchylky je vyžádán nový kus a toto je zaneseno do informačního systému podniku. V případě, že je nepřesnost při konstrukci nebo opracování dílců opakována, je povoláno technické oddělení k inspekci strojního vybavení za účelem odstranění systémové chyby.

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

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

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

### 3.8 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ VÝROBNÍ FUNKCE

Ve společnosti Nábytek, a. s., je odpovědnost za výrobní funkci delegována na ředitele divize A Dřevěný nábytek a divize B Čalouněný nábytek. Oba ředitelé jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli. Ředitelé divizí jsou přímo nadřizení mistrům dílen. V těchto dílnách je realizována veškerá výrobní činnost podniku

Divize A má pět dílen, kterými jsou:

- dílna dělení konstrukčních desek,
- dílna dýchování a lepení,
- dílna konstrukčního opracování,
- dílna povrchové úpravy,
- dílna montáže, balení a expedice.

Divize B má čtyři dílny, kterými jsou:

- montáž dřevěných koster
- dílna dělení materiálu,
- dílna konstrukčního opracování a kompletace,
- dílna montáže balení a expedice.

V divizích jsou rovněž realizovány procesy související s vývojem výrobků a technologií a s plánováním a přípravou výroby. Za tímto účelem je v každé divizi oddělení vývoje a oddělení plánování a přípravy výroby. Ředitel divize je přímo nadřízen vedoucím těchto oddělení. Funkci osobního štábu vykonává asistentka ředitele divize.

Strategické rozhodování v oblasti výrobní funkce je v kompetenci top managementu a orgánů správy společnosti.

## 3.9 PŘEDPISY PRO OBLAST VÝROBNÍ FUNKCE

### A. Obecně závazné právní předpisy

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

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

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

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

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

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

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

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech.

### B. Interní předpisy

Provozní řád budov.

Manipulace, skladování a ochrana výrobků.

Směrnice pro řízení jakosti a kontrolu kvality.

Záznamy o jakosti.

Výrobní a produktové normy.

Směrnice BOZP.

Pravidla pro nakládání s chemickými a nebezpečnými látkami.

Pravidla pro nakládání s odpady.

Provozní řád pracoviště.

Vývoj a inovace.

Plánování výrobní politiky.

Údržba strojů a zařízení.

Manipulace, skladování, balení a ochrana výrobků.

Evakuační plán a evakuační nařízení.

Pracovní řád.

# 4 ODBYTOVÁ FUNKCE

Odbytová funkce představuje v rámci společnosti Nábytek, a. s., stěžejní součást podnikových procesů. Úzce navazuje na výrobní, zásobovací a ekonomickou funkci, okrajově pak na technickou, personální a správní funkci.

Odbytová funkce se člení na tyto dílčí funkce a procesy:

1. Plánování odbytu (prodeje):
  - » stanovení obchodní strategie a odbytových cílů.
2. Výzkum trhu a prostředí:
  - » analýza podnikatelského prostředí,
  - » segmentace a výzkum trhu,
  - » analýza konkurence,
  - » analýza podniku.
3. Nástroje odbytové politiky:
  - » výrobková politika,
  - » cenová politika,
  - » komunikační politika,
  - » distribuční politika.

## 4.1 PLÁNOVÁNÍ ODBYTU

Ve společnosti Nábytek, a. s., je plánování odbytu zahájeno procesem analýzy trhu a prostředí. Na základě informací o trhu a prostředí jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, které jsou dále rozpracovány do středně- a krátkodobých cílů, odpovídající taktické a operativní úrovni. Na plánování odbytu se v podniku podílí kromě odbytové funkce i výrobní funkce prostřednictvím plánu výroby a výrobních kapacit, ekonomická funkce prostřednictvím investičního a finančního plánu a zásobovací funkce prostřednictvím plánování kapacit skladů materiálu, polotova-

rů a hotových výrobků. Okrajově pak technická funkce (prostřednictvím softwarů a informačních systémů) a personální funkce prostřednictvím plánu personálních kapacit.

#### 4.1.1 Stanovení obchodní strategie a odbytových cílů

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost Nábytek, a. s., nabízí svoji produkci na nasycených trzích, zohledňuje při určování obchodních strategií a odbytových cílů skutečnost, že prostřednictvím stanovených plánů musí být primárně zajišťováno překonávání bariér v odbytu. Plánování odbytu je velice citlivé na změny trhu a vnějšího prostředí, na které musí podnik rychle reagovat tak, aby neztratil konkurenční výhodu. Zásadní pro stanovení strategií a odbytových cílů je tedy podrobný a neustálý výzkum trhu a prostředí.

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

- trhy – a to zejména v rámci segmentace trhů – definování cílové skupiny zákazníků, positioning a targeting produktů,
- stimulace trhů – prostřednictvím nástrojů výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky,
- pozice vůči konkurentům – prostřednictvím vymezení konkurence, analýzy konkurence.

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

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

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

## 4.2 VÝZKUM TRHU A PROSTŘEDÍ

Výzkum trhu a prostředí je stěžejní součástí pro plánování obchodních strategií a odbytových cílů. Podnik Nábytek, a. s., se zaměřuje na B2C trhy, tedy na trhy koncových spotřebitelů. Svoji produkci dodává pouze na území České republiky. Trh a konkurence podniku jsou tedy vymezeny na základě těchto předpokladů. Mezi základní informace, které podnik zjišťuje, patří zejména interní informace podniku ve vztahu k zákazníkům, obsluhovaným trhům a konkurenci, které mají přímou návaznost na odbytovou funkci. Mezi další zjišťované informace patří informace z vnějšího prostředí podniku zahrnující zejména rámcové podmínky a dále informace o účastnících trhu a působení použitých nástrojů. Informace o trzích a prostředí jsou shromažďovány v informačním systému podniku, jehož chod zajišťuje technická funkce podniku.

Pro analýzu informací o účastnících trhu podnik využívá zejména analýzu dodavatelů, konkurence, analýzu trhů a zákazníků. Vzhledem k tomu, že podnik působí na nasycených trzích, kde je třeba rychle reagovat na přání zákazníků, je tato analýza prováděna každým rokem s klouzavou kvartální kontrolou a případnou úpravou. Informace o účastnících trhu jsou shromažďovány prostřednictvím konceptu Competitive Intelligence a dále prostřednictvím dotazníků spokojenosti zákazníků. Zjištěné informace jsou zanášeny do informačního systému podniku, analyzovány a vyhodnocovány. Na základě uvedených zjištění jsou následně upravovány cíle a strategie v rámci politik jednotlivých SBU.



### Metodická poznámka:

Výzkum trhu a prostředí využívají všechny podniky k tomu, aby dokázaly reagovat na změnu tržní situace. Podrobnost a náročnost výzkumu trhu a okolního prostředí podniku záleží na charakteru produkce a charakteristice obsluhovaných trhů. V případě, že se jedná o nasycené trhy, je třeba informace aktivně vyhledávat a reagovat na ně v co možná nejkratším čase za účelem dosažení, popř. zachování konkurenční výhody (Porter, 1985). U nenasycených trhů je typická převaha poptávky nad nabídkou, kdy dominuje zejména zájem podniku na výrobě samotné a zákaznické trhy jsou méně citlivé na změnu (podle Wöhe, Kislingerová, 2007, Kotler, 1991).

#### 4.2.1 Analýza podnikatelského prostředí

Jedná se zejména o rámcové podmínky a informace o trzích.

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

**Analýza dodavatelů.** Jde o identifikaci koncentrace trhu dodavatelů, míru diferenciaci dodávaných produktů, objem nakupované produkce a možnou substituci a v neposlední řadě i o náklady na přechod k jinému dodavateli.

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

#### 4.2.2 Segmentace a výzkum trhu

Segmentace a výzkum trhu je realizován prostřednictvím analýzy trhů a zákazníků. Hlavní rozdělení trhu probíhá v souladu s vymezenými strategickými obchodními jednotkami – kancelářský nábytek, obývací systémy, ložnice a čalouněný nábytek. Další segmentace SBU probíhá na základě cílových skupin zákazníků. Vzhledem k povaze a značné diferenciaci cílového trhu jsou jednotlivé SBU nabízeny ve třech variantách odpovídajících třem dílčím cílovým skupinám. Segmentace SBU je prováděna na základě náročnosti zákazníka na zpracování produktu a použitých materiálů. První cílovou skupinu tvoří zákazníci řady „Luxury“, kterým je určen nábytek vyráběný ze dřeva a pravé kůže, pro cílovou skupinu „Standard“ je určen nábytek

vyráběný z dýhy a válcované kůže a pro segment „Economy“ je vyráběn nábytek z laminátu, popř. koženky či textilií. Barevné provedení produktu závisí na požadavcích zákazníka.

Změny v požadavcích zákazníků jsou pravidelně sledovány prostřednictvím marketingového výzkumu, který je prováděn jednou za tři měsíce a jehož výstupy vstupují do dílčích analýz týkajících se analýzy podnikatelského prostředí. Vzhledem k tomu, že podnik Nábytek, a. s., dodává svoji produkci na B2C nasycené trhy, jde zejména o počet zákazníků a s tím související tržní podíl podniku, zjištění modelů nákupního chování, zjištění nových potřeb a zjištění účinnosti použitých nástrojů v rámci výrokové, cenové, komunikační a distribuční politiky. Tyto výsledky pak slouží jako podklady pro návrh změn a inovací v dílčích oblastech výrokové, cenové, komunikační a distribuční politiky. Marketingový výzkum je standardizovaný, veškeré výstupy jsou zanášeny do informačního systému podniku a průběžně vyhodnocovány.

### 4.2.3 Analýza konkurence

Konkurence podniku Nábytek, a. s., je vymezena z hlediska teritoriálního a produktového. Za konkurenty jsou považovány ty podniky, které dodávají obdobný produkt (v rámci vymezených SBU) na český trh koncovým spotřebitelům. V rámci analýzy konkurence se jedná o analýzu počtu a zaměření stávajících i potenciálních konkurentů a jejich tržní podíl a s tím související koncentraci konkurence v odvětví. Dále o analýzu produkce konkurence a s tím spojenou míru diferenciací nabízených produktů a souvisejících služeb, analýzu struktury nákladů a bariér vstupu a výstupu z odvětví. V poslední řadě pak jde o analýzu cílů a strategií konkurence.

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

### 4.2.4 Analýza podniku

V rámci analýzy podniku se jedná především o zaměření na silné a slabé stránky podniku ve vztahu k cílových skupinám zákazníků a obsluhovaným trhům. Jde o analýzu nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi, a to jak z pohledu zákazníků, tak i z pohledu konkurence.

- Analýza v oblasti výrobní politiky. Zjišťování užitečných vlastností produktu a souvisejících doplňkových služeb – montáže, servisu, návrhů. Získávání informací o nových trendech v použitých materiálech, barvách, stylech.
- Analýza v oblasti cenové politiky. Zjišťování cen a jejich srovnávání s konkurenčními produkty, dále nabídka slev a rabatů, dodacích a platebních podmínek, zjišťování cen a podmínek doplňkových služeb – montáže, servisu, návrhů a dopravy.
- Analýza v oblasti komunikační politiky. Zjišťování informací z pohledu reklamy, PR, propagace a podpory prodeje, a to jak v souvislosti s produkcí, tak i v souvislosti s doplňkovými službami.
- Analýza v oblasti distribuční politiky. Zjišťování skladovacích kapacit, dopravních možností a omezení (kapacita, časová náročnost), distribučních kanálů, a to nejenom výrobků podniku, ale i doplňkových služeb – montáže, servisu, návrhů a dopravy.

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

#### **Metodická poznámka:**

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

### **4.3 NÁSTROJE ODBYTOVÉ POLITIKY**

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

V rámci podniku Nábytek, a. s., jsou nástroje odbytové politiky členěny následovně:

- Výrobní politika – sortiment, inovace, zajištění jakosti produkce a služby zákazníkům, jako jsou odborná pomoc a návrhy, doprava, montáž, příp. stěhování.
- Cenová politika – stanovení cen, rabatů a platebních podmínek.
- Komunikační politika – reklama, podpora prodeje a public relations.
- Distribuční politika – výběr distribučních a odbytových cest, fyzická distribuce.

#### 4.3.1 Procesy výrobní politiky

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

- kancelářského nábytku,
- obývacích systémů,
- ložnic,
- čalouněného nábytku.

Toto rozdělení koresponduje s rozlišením základních SBU podniku.

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

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

Celkový počet zhotovovaných dílců pro finální sestavy je 2 500. Vzhledem k požadavkům trhu a zkracujícímu se životnímu cyklu vyráběné produkce je nutné, aby podnik pružně reagoval na změny v preferencích zákazníků. To vede k zaměření se na sériovou výrobu v rozsahu 100 až 400 kusů a na zakázkovou výrobu. Kromě uvedeného sortimentu je vyráběna zakázková výroba dřevěných bytových doplňků.

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

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

Procesy v rámci výrobkové politiky společnosti Nábytek, a. s., se kromě samotné produkce věnují i okrajovým částem, jako je obal a značková politika. Obalová politika společnosti je z hlediska vlastností produkce zaměřena zejména na funkční a ochranné vlastnosti produktů. Na balení a kompletaci produkce se přímo podílí výrobní a zásobovací funkce podniku. Nábytek je zákazníkovi dodáván v demontovaném stavu a je nutná jeho následná montáž.

### **Metodická poznámka:**

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

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

Další oblastí výrobkové politiky jsou služby, které společnost Nábytek, a. s., poskytuje svým zákazníkům. Služby a jejich využití je sledováno prostřednictvím analýzy výrobkové oblasti. Mezi tyto služby patří montáž nábytku u zákazníků, odborná pomoc a zpracování návrhů, doprava a případné stěhování. Veškeré podpůrné služby lze objednat a využít v každé z provozoven společnosti. Služby jsou placené, výše ceny služeb je určována v rámci ekonomické funkce. S jejich neplacenou formou se počítá pouze v rámci akcí na podporu prodeje.

### 4.3.2 Procesy cenové politiky

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

#### Postup tvorby ceny

Na postupu tvorby ceny se úzce podílí procesy odbytové funkce prostřednictvím analýz obsluhovaných trhů a procesy ekonomické funkce podniku, v rámci kterých se na základě informací získaných z tržního prostředí kalkulují ceny jednotlivých produktů. Z hlediska tvorby ceny se podnik Nábytek, a. s., vzhledem k povaze své produkce orientuje zejména na poptávkově orientovanou tvorbu cen.

Výše kalkulované ceny přímo odráží hlavní podnikový strategický cíl a respektuje dílčí cíle v rámci dílčích produktových strategií jednotlivých SBU. Na základě dostupných informací určuje cenová politika použití nástrojů pro různé segmenty obsluhovaných trhů a jim určených výrobků řady „Luxury“, „Standard“ a „Economy“. Pro inovované výrobky a případné nové varianty jsou ceny navrženy podle segmentovaného trhu. Jsou využívány jak penetrační ceny, tak i vysoké zaváděcí ceny pro

využití strategie „rychlého sbírání smetany“. Rozhodnutí o volbě dané cenové strategie je učiněno na základě informací dostupných z analýzy trhů, analýz v oblasti cenové politiky a analýzy konkurence.

### **Metodická poznámka:**

Strategii rychlého sbírání smetany (Kotler, 1991) společnost Nábytek, a. s., využívá zejména u výrobků, kde to umožňuje jejich luxusní charakter a také nákupní chování zákazníků daného segmentu, tj. u řady „Luxury“. Tam jsou výrobky nabízeny v malém množství a s vysokou zaváděcí cenou. Podnik si může dovést vyšší jednotkové náklady. U řady „Standard“ a „Economy“, se naopak nabízí využití možnosti penetrační ceny, kdy jsou výrobky dodávány ve velkém množství s nižší zaváděcí cenou a nízkými jednotkovými náklady.

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

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

### **Prodejní a platební podmínky**

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

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

### 4.3.3 Procesy komunikační politiky

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

#### Metodická poznámka:

Strategie Push (Kotler, 1991) by v případě podniku Nábytek, a. s., nebylo vhodné využít zejména z hlediska charakteru trhů a způsobem jeho prodeje ve svých vlastních prodejnách. Pokud by podnik chtěl tuto strategii využít, mohl by tak učinit např. prostřednictvím obchodních zástupců, kteří by vyhledávali klienty přímo na obsluhovaných trzích.

Za účelem uplatnění efektivní komunikační politiky podnik využívá sdělení prostřednictvím reklamy, podpory prodeje a public relations. Z pohledu zákazníka jsou tyto činnosti monitorovány prostřednictvím analýzy prováděné komunikační politiky. Na základě zjištěných informací jsou dílčí komunikační nástroje upravovány tak, aby naplnily cíle stanovené pro jednotlivé SBU a potažmo odbytové cíle jako celek.

#### Reklama

Komunikace prostřednictvím reklamy je v podniku Nábytek, a. s., realizována zejména cestou neosobních tištěných médií, jako jsou noviny, časopisy a letáky, které jsou jasně určeny cílové skupině dané SBU. Masových médií, jako je rozhlas či televize, společnost vzhledem k značné segmentaci trhu nevyužívá, a to zejména z důvodu vysoké nákladovosti. K propagaci svých výrobků a samotného podniku ovšem společnost Nábytek, a. s., využívá svých internetových stránek, které spravuje technická funkce podniku.

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



### **Metodická poznámka:**

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

### **Podpora prodeje**

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

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

### **Public Relations**

Tato forma komunikace probíhá formou poskytování informací o podniku samotném, a to zejména na internetových stránkách podniku a dále ve vybraných časopisech. V rámci propagace formou PR jsou na stránkách podniku pravidelně též uveřejňovány novinky v oblasti produkce, informace o slevových akcích a souvisejících projektech.

#### **4.3.4 Procesy distribuční politiky**

Distribuční procesy v rámci podniku Nábytek, a. s., jsou určeny zejména tím, že společnost vlastní síť maloobchodních prodejen ve velkých městech České republiky (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň). Dále vlastní podnikovou prodejnu přímo v místě výroby. Distri-

buce se tedy odehrává ve formě přímé distribuce, popř. distribuce prostřednictvím jednoúrovňové prodejní cesty. Veškeré distribuční procesy jsou mapovány na základě informací dostupných z analýzy distribuční politiky podniku a v případě nutnosti jsou přijata opatření, jejichž úkolem je naplnit cíle v oblasti distribuční politiky, tak jak jsou stanoveny pro jednotlivé SBU, v rámci produktových cílů a rovněž podnikových strategických cílů. Z hlediska dílčích distribučních procesů se jedná o zajištění toho, aby výrobky byly na prodejnách dostupné v odpovídajícím množství, čase a kvalitě. Na rozhodování o podobě a případné změně distribučních procesů se kromě odbytové funkce podílí i funkce zásobovací, ekonomická a technická. Úkolem zásobovací funkce je zajistit expedici a vyskladnění výrobků z hlavního skladu do sítě maloobchodních prodejen podle předem daných požadavků. Informace o druhu, množství a času a místě doručení z centrálního skladu na prodejnu jsou evidovány a spravovány prostřednictvím elektronického systému. Zajištění těchto distribučních procesů spadá do technické funkce, kdy je třeba mimo jiné zajistit i odpovídající množství dopravních prostředků dostatečné kapacity. Úkolem ekonomické funkce je zajištění co nejefektivnější podoby distribučních procesů z hlediska nákladovosti. Distribuční proces a zajištění jeho celkové efektivity je podpořeno z hlediska technické funkce i elektronickým systémem sledování zásob. V rámci elektronického systému je tak neustále k dispozici informace o stavu skladových zásob a také stavu zásob na prodejnách.

Distribuční síť společnosti Nábytek, a. s., je poměrně jasně definovaná sítí maloobchodních prodejen a podnikové prodejny. Z hlediska distribučních cílů podniku jsou v návaznosti na zásobovací funkci a ekonomickou funkci podniku definovány zejména náklady na distribuci. Distribuční kvóta a distribuční jistota jsou sledovány okrajově, vzhledem ke skutečnosti, že síť prodejen je ve vlastnictví podniku Nábytek, a. s., a podnik má na prodej svých výrobků jednoznačný vliv.

### **Metodická poznámka:**

Distribuční kvóta a distribuční jistota by bylo třeba v podniku Nábytek, a. s., sledovat v případě, kdy by do distribučního procesu vstupovalo více distribučních článků, popř. když by svoji produkci společnost nabízela prostřednictvím dalších distribučních článků, jako jsou obchodní zástupci, obchodní cestující, prodej v obchodních domech atd.

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

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

#### 4.4 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ ODBYTOVÉ FUNKCE

Ve společnosti Nábytek, a. s., je odpovědnost za odbytovou funkci delegována na obchodního ředitele, který je přímo podřízen generálnímu řediteli. Obchodní ředitel stojí v čele obchodního úseku, který je štábním útvarem generálního ředitele pro výkon odbytové a zásobovací funkce. Členění obchodního úseku na jednotlivá oddělení je provedeno podle principu funkční specializace. Na realizaci odbytové funkce se z útvarů obchodního úseku podílí zejména oddělení marketingu, oddělení prodeje a útvar logistiky, a to takto:

- Procesy v oblasti výrobní a cenové politiky zajišťuje oddělení prodeje.
- Procesy v oblasti distribuční politiky zajišťuje útvar logistiky.
- Procesy v rámci komunikační politiky zajišťuje oddělení marketingu.

Uvedené útvary se podílejí též na ostatních procesech odbytové funkce. Na procesech odbytové funkce se rovněž podílejí ostatní útvary podniku.

Strategické rozhodování v oblasti odbytové funkce je v kompetenci top managementu a orgánů správy společnosti.

## 4.5 PŘEDPISY PRO OBLAST ODBYTOVÉ FUNKCE

### A. Obecně závazné právní předpisy

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

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

Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech.

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

Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách.

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

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

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

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

### B. Interní předpisy

Směrnice upravující slevy a rabaty.

Směrnice upravující další platební a dodací podmínky.

Směrnice upravující postup reklamace.

# 5 EKONOMICKÁ FUNKCE

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

## Přehled dílčích funkcí a procesů

### 1. Finanční plánování a kontrola:

- » sestavení finanční strategie,
- » definování finančních cílů,
- » sestavení strategického finančního plánu,
- » sestavení taktických a operativních finančních plánů,
- » hodnocení ekonomické výkonnosti a kontrola realizace finančních cílů.

### 2. Řízení vnějších finančně-ekonomických vztahů:

- » stanovení forem financování,
- » finanční řízení složek pracovního kapitálu,
- » analýzy investičních projektů,
- » politika v oblasti rozdělování výsledku hospodaření.

### 3. Řízení vnitřních finančně-ekonomických vztahů:

- » operativní řízení nákladů,
- » strategické řízení nákladů a zisku.

### 4. Koncepce podnikového účetnictví:

- » koncepce finančního účetnictví,
- » koncepce manažerského účetnictví.

## 5.1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA

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

### 5.1.1 Sestavení finanční strategie podniku

#### Metodická poznámka:

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

Finanční strategie podniku obsahuje záměry v následujících oblastech:

- potřeby kapitálu v provozu a v investiční oblasti (majetková struktura),
- strategie získávání finančních zdrojů (kapitálová struktura),
- dividendová politika a práce s hospodářským výsledkem,
- politika v oblasti řízení nákladů a zisku včetně návrhů koncepce podnikového účetnictví.

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

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

**Oblast strategie získávání finančních zdrojů:** Tato oblast je zaměřena na zajištění přiměřené kapitálové struktury v členění na vlastní a cizí kapitál a ve druhém stupni na dlouhodobý a krátkodobý kapitál. Výchoziskem pro definování poměru mezi vlastním a cizím kapitálem je cílový požadavek zajištění přiměřené finanční stability (viz část týkající se finančních cílů podniku).

**Oblast dividendové politiky a práce s hospodářským výsledkem:** Čistý výsledek hospodaření je jedním z podstatných vlastních zdrojů financování podniku a současně je zdrojem pro uspokojení zájmů akcionáře podniku. Strategie užití výsledku hospodaření vychází z jednoho ze základních finančních cílů podniku (viz text týkající se finančních cílů).

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

### 5.1.2 Definování finančních cílů podniku

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

A. Oblast strategického ekonomického řízení:

- » dlouhodobé a stabilní zvyšování hodnoty vloženého kapitálu akcionářů,
- » přiměřená finanční stabilita z hlediska poměru mezi vlastními a cizími zdroji,
- » efektivní investování zdrojů do dlouhodobého a oběžného majetku.

B. Oblast taktického a operativního ekonomického řízení:

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

Formulace strategických, taktických a operativních cílů vždy obsahuje určení cílové oblasti a pro každou cílovou oblast je cíl definován těmito prvky: a) obsah cíle, b) rozsah cíle, c) cílová oblast a d) cílová lhůta.

### 5.1.3 Sestavení strategického finančního plánu

#### Metodická poznámka:

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

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

#### Proces sestavení strategického finančního plánu probíhá v následujících krocích:

1. Sběr podstatných prvků obsažených v obecné části podnikové strategie (vize, mise, výsledky vstupních analýz včetně finanční analýzy, globální podnikové cíle) a údajů obsažených v jednotlivých funkčních oblastech; finanční vyjádření těchto prvků a sestavení základní verze jednotlivých dílčích rozpočtů:
  - » rozpočet výnosů (tržeb z prodeje podnikových produktů),
  - » výrobní rozpočet (rozpočet vlastních nákladů) a rozpočet nedokončené výroby,
  - » odbytový rozpočet,
  - » rozpočet nákladů na vývoj a inovace,
  - » režijní rozpočet (pro ostatní funkční oblasti),
  - » investiční rozpočet,



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

Strategický finanční plán obsahuje tyto základní části:

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

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

#### 5.1.4 Sestavení taktických a operativních finančních plánů

##### Metodická poznámka:

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

Soustavu taktických a operativních finančních plánů tvoří:

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

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

#### **Proces sestavení taktického finančního plánu probíhá v následujících krocích:**

1. Analýza výstupních hodnot strategického finančního plánu v jednotlivých oblastech činnosti podniku (správa, obchod, technika, personalistika, finance a výroba) v podobě základních ukazatelů pro funkční úseky a divize podniku.
2. Definování operativních ekonomických cílů pro jednotlivé funkční oblasti podniku.
3. Sestavení základní verze jednotlivých dílčích rozpočtů na období jednoho roku (v členění na čtvrtletí).
4. Sestavení základní verze ročního finančního plánu a případná úprava vstupních (dílčích rozpočtů) po projednání s vedoucími příslušných útvarů.

5. Projednání základních verzí finančního plánu na úrovni ředitelů divizí a odborných ředitelů a odstranění případných nedostatků z hlediska konzistence jednotlivých dílčích rozpočtů. Následuje sestavení definitivní verze finančního plánu a jeho schválení představenstvem.
6. Implementace důsledků finančních záměrů do dílčích podnikových oblastí.

### 5.1.5 Hodnocení ekonomické výkonnosti a kontrola realizace finančních cílů

#### Metodická poznámka:

Mimořádně významnou úlohou v rámci ekonomické funkce je řešení procesů spojených s hodnocením úrovně ekonomické (finanční) výkonnosti a s kontrolou míry dosažení stanovených finančních cílů. Autoři projektu by tedy v této oblasti měli formulovat své názory na dvě klíčové oblasti: 1) jaké typy finančních ukazatelů bude podnik používat pro hodnocení své ekonomické výkonnosti (pro účely externí a interní) a 2) jaké nástroje budou použity pro koncepci běžného/strategického reportingu v rámci finančního řízení podniku.

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

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

#### A. Soustava základních finančních ukazatelů

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

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

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

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

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

**Míra zadluženosti = celkové cizí zdroje / vlastní kapitál × 100.**

3. Diskontovaná cash flow (DCF): Ukazatel vyjadřuje ekonomickou efektivitu prostředků vložených do investičních projektů a používá se při hodnocení efektivnosti projektů (viz samostatná část této kapitoly).
4. Ukazatele ziskovosti: Ukazatele vyjadřují schopnost podniku vytvářet požadovanou míru ziskovosti zejména na úrovni provozního zisku. Základní typy ukazatelů používaných pro hodnocení ziskovosti jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tab. č. 1: Ukazatele ziskovosti

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

Zdroj: autoři

5. Ukazatele likvidity: Ukazatele vyjadřují schopnost podniku vytvářet požadovanou míru přebytku krátkodobého majetku nad krátkodobými závazky. Základní typy ukazatelů používaných pro hodnocení likvidity jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tab. č. 2: Ukazatele likvidity

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

Zdroj: autoři

## B. Základní nástroje hodnocení ekonomické výkonnosti

Pro účely hodnocení ekonomické výkonnosti a kontroly realizace podnikových finančních cílů používá společnost Nábytek, a. s., tyto základní nástroje (typy informačních zdrojů):

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

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

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

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

- údaje o strategických a taktických finančních cílech a o stupni jejich dosažení, hodnocení příčin případných negativních odchylek, hlavní typy budoucích aktivit v oblasti prodeje, ziskovosti a investičních záměrů,

- komplexní finanční výkaz porovnávající hlavní skutečné a cílové hodnoty z hlediska ziskovosti, rentability, finanční stability, ekonomické přidané hodnoty a vybraných podnikových aktivit,
- vnitropodniková výsledovka (v účelovém členění) obsahující údaje o skutečnosti a rozpočtu do konce roku a identifikaci odchylek v hospodaření za daný měsíc,
- vnitropodniková výsledovka za divize v obdobném členění jako celková vnitropodniková výsledovka.

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

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

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

Zpráva je určena pro ředitele příslušného úseku, resp. ředitele divize a sestavuje ji oddělení controllingu.

## 5.2 ŘÍZENÍ VNĚJŠÍCH FINANČNÍCH VZTAHŮ

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

### 5.2.1 Stanovení forem financování

#### Metodická poznámka:

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

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

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

### 5.2.2 Finanční řízení složek pracovního kapitálu

#### Metodická poznámka:

Úkolem autorů projektu je v této části projektu stručně formulovat své názory na řešení problémů spojených s přístupy k finančnímu řízení vybraných prvků pracovního kapitálu - konkrétně se jedná o oblast zásob a obchodních pohledávek. Vysvětlení: Obecně problematika řízení pracovního kapitálu, resp. čistého pracovního kapitálu, zahrnuje poměrně rozsáhlou oblast řízení zásob, pohledávek, peněžních prostředků a krátkodobých závazků (včetně úvěrových). Pro účely projektu byly z uvedených složek vybrány jen dvě nejvýznamnější (a to zásoby a obchodní pohledávky) s tím, že oblast závazků (zejména úvěrových) je řešena spíše v části věnované volbám financování podnikových aktivit.

Dále je nutné zdůraznit, že studenti by měli při řešení koncepce ekonomického pohledu na řízení zásob a obchodních pohledávek propojit aspekty věcné (uvedené v zásobovací a odbytové funkci) a finanční - z hlediska nástrojů řízení uvedených složek z pohledu ekonomického. V této souvislosti je vhodné upozornit na poměrně významný názor vztahující se k roli finančního manažera při řízení složek pracovního kapitálu (Kislingerová, 2007, s. 420) - při určitém zobecnění lze roli ekonomické funkce v této oblasti spatřovat jednak v oblasti plánovací (viz např. jedna ze složek finanční strategie) a dále i v oblasti informační - při identifikaci určitých problémů, např. při nadměrném růstu zásob nebo obchodních pohledávek je nezbytná komunikace mezi úsekem finančním na jedné straně a úseky výroby, zásobování, resp. odbytu na straně druhé.

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

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

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

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

### **Systém řízení zásob**

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

- evidence stavu a vývoje jednotlivých složek zásob včetně stanovení limitů minimálního stavu (u zásob výrobního a pomocného materiálu a polotovarů),
- pravidelné (každodenní) vyhodnocování položek zásob ve vztahu k limitům minimálního stavu,



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

Při hodnocení stavu zásob z finančního pohledu se používají tyto základní ukazatele:

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

### **Systém řízení obchodních pohledávek**

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

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

Při hodnocení stavu pohledávek z finančního hlediska se používají tyto základní ukazatele:

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

### 5.2.3 Analýza investičních projektů

#### Metodická poznámka:

Poměrně významnou část studentského projektu představuje problematika ekonomické analýzy investičních projektů - v této části projektu by si měli studenti uvědomit a na příkladu zvoleného podniku aplikovat dvě základní problémové oblasti.

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

Druhý problém: Pro každou z uvedených skupin investičních projektů by měl podnik zvolit odpovídající metodu hodnocení jejich ekonomické efektivity, ale rovněž by měli zvažovat praktické problémy dostupnosti vstupních dat (blíže viz studijní text v kap. 5.2.3).

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

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

#### A. Analýza standardních investičních projektů

Postupy ekonomické analýzy se závazně používají u projektů, které vyžadují investiční výdaje v rozsahu nad 250 000 Kč. Podkladem pro rozhodování o realizaci projektu je zpracování investičního projektu – viz část Pořizování a prodej dlouhodobého majetku v kapitole Technická funkce). Součástí projektu je ekonomická analýza projektu, která obsahuje tyto body:

1. Časový návrh hlavních fází projektu.
2. Rozpočet předpokládaných výnosů a provozních nákladů ve formě plánované výsledovky, kapitálový rozpočet a rozpočet financování projektu.

3. Výpočet předpokládaných peněžních toků v rámci projektu.
4. Výpočet finančních ukazatelů, komentář jejich vztahu ke strategickým cílům podniku a výsledný návrh.

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

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

## **B. Analýza nových produktů**

### **Metodická poznámka:**

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

Při plánování a rozhodování o zavedení nového výrobku je nutné zpracovat samostatný projekt, jehož součástí je ekonomická analýza navrhovaného výrobku pomocí metody kalkulace životního cyklu produktu. Zpráva o hodnocení ekonomické efektivity nového produktu obsahuje tyto body:

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

### C. Analýza investičních projektů s obtížně stanovitelnými příjmy

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

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

#### 5.2.4 Politika v oblasti rozdělování výsledku hospodaření

##### Metodická poznámka:

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

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

### 5.3 ŘÍZENÍ VNITŘNÍCH EKONOMICKÝCH VZTAHŮ

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

##### Metodická poznámka:

V této části projektu by studenti měli řešit velmi důležitou oblast, a to přístupy k řízení nákladů z vnitropodnikového hlediska. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně rozsáhlou oblast, byla tato problematika pro potřeby projektu zúžena na volbu přístupů ke klasifikaci nákladů, k určení nositelů nákladů a k ná-

vrhu způsobů alokace nákladů (Král, 2002, resp. Hradecký, 2008); problematika sestavení vnitropodnikových rozpočtů je zpravidla obsažena v kapitole Finanční plánování a kontrola.

### 5.3.1 Operativní řízení nákladů

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

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

1. klasifikaci a identifikaci nákladů,
2. definování nositelů nákladů a způsoby alokace nákladů na jejich nositele,
3. kalkulační systém,
4. sestavení a kontrola vnitropodnikových rozpočtů.

#### A. Klasifikace a identifikace nákladů a jejich nositelů

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

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

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

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

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

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

## **B. Postupy alokace nákladů na organizační útvary a produkty**

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

### **Hlavní metody alokace nákladů**

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

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

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

### C. Kalkulační systém

Kalkulační systém podniku tvoří tyto typy kalkulací:

Kalkulace vlastních nákladů produktů: Hlavním úkolem kalkulace je ocenění zásob vytvářených vlastní činností (nedokončená výroba, polotovary a výrobky) pro účely jejich účetního zachycení ve finančním účetnictví. Kalkulace má charakter operativní kalkulace předběžné (předem stanovené na úrovni nákladového úkolu) a obsahuje následující položky:

- nedokončená výroba a polotovary se oceňují na úrovni přímých (jednicových) materiálních a mzdových nákladů,
- výrobky se oceňují na úrovni přímých (jednicových) nákladů ve struktuře: přímý materiál, polotovary, přímé mzdy a ostatní přímé náklady (zákonné pojistné z přímých mezd a případné externí subdodávky).

Pro účely kontroly podnik měsíčně sestavuje výslednou kalkulaci vlastních nákladů, která vstupuje do systému vnitropodnikového účetnictví a umožňuje porovnání předběžných a skutečných nákladů na produkty včetně identifikace odchylek.

Kalkulace úplných nákladů produktů: Hlavním úkolem kalkulace je identifikace úplných nákladů produktů a jejich případné porovnání se standardní prodejní cenou. Kalkulace zahrnuje jak náklady vlastní (viz výše), tak i náklady ostatní v podobě dále uvedených režii (tzn. skupin nepřímých nákladů):

- výrobní režie,
- zásobovací režie,
- odbytová režie,
- správní režie.

Pro účely kontroly podnik měsíčně sestavuje výslednou kalkulaci úplných nákladů podle předem stanovených skupin produktů.

Propočtová kalkulace: Hlavním úkolem je zpracování podkladů pro předběžné posouzení nákladovosti produktu, resp. pro návrh ceny nově zaváděného nebo individuálně prováděného výkonu. Sestavuje se zejména v procesu přípravy nového produktu, resp. při zásadních technologických změnách výrobního procesu na bázi průměrných ročních výnosů a nákladů (blíže viz kap. Strategické řízení nákladů a zisku). Kalkulace má charakter kalkulace úplných nákladů při aplikaci retrográdního kalkulačního vzorce obsahujícího následující položky:

- základní prodejní cena včetně případných cenových úprav v podobě cenových slev,
- výpočet úplných nákladů, které byly popsány výše,
- výpočet celkového zisku/ztráty daného produktu; doplňkovým ukazatelem je výpočet ziskové přírážky (výsledná cena / úplné náklady v %).

Kalkulace životního cyklu produktu: Hlavním úkolem kalkulace je zpracování podkladů pro předběžné posouzení časového vývoje výnosů, nákladů a rentability nově zaváděných produktů (blíže viz kap. Strategické řízení nákladů a zisku). Kalkulace má charakter kalkulace úplných nákladů při aplikaci retrográdního kalkulačního vzorce, obsahujícího v časovém vývoji v rámci odhadu životního cyklu produktu následující položky:

- definování cílových hodnot: cílová cena, požadovaná rentabilita výnosů, požadovaný zisk na jednotku produkce, cílové náklady na jednotku produkce,
- předpoklad objemu prodeje produktu a vývoje prodejní ceny včetně případných cenových úprav v závislosti na průběhu životního cyklu produktu,
- předpoklad vývoje přímých nákladů (které v kalkulaci mají charakter variabilních nákladů) a vývoje režijních nákladů (výrobní režie, zásobovací režie, náklady na vývoj a odbyt, správní režie), které mají s úpravami podle kvalifikovaného odhadu spíše fixní charakter),
- výpočet odhadu ziskovosti a rentability nového produktu a závěrečné vyhodnocení projektu.

Kalkulaci životního cyklu produktu je v případě potřeby možné doplnit (po případném převodu hodnot na peněžní toky) o analýzu ekonomické efektivity s použitím metod popsaných v kap. Analýza investičních projektů.



## D. Sestavování a kontrola rozpočtů vnitropodnikových útvarů

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

### 5.3.2 Strategické řízení nákladů a zisku

Postupy používané podnikem při strategickém řízení nákladů a zisku se týkají zejména rozhodování o nových produktech a investičních aktivitách a jsou součástí strategického plánu. Jako základní metody rozhodování o nových produktech podnik používá kombinaci metody kalkulace cílových nákladů a kalkulace životního cyklu produktu. Cílem aplikace uvedených metod je zajistit ziskovost budoucí produkce a návratnost vložených investičních prostředků; vzhledem k těmto cílům se při analýze životního cyklu produktu přiměřeně aplikují postupy analýzy investičního projektu (viz kap. 5.3.2).

#### Proces ekonomické analýzy nového produktu probíhá v následujících krocích:

1. Základní kalkulace cílové ceny a cílových nákladů; cílovou cenu navrhuje oddělení marketingu na základě prognózy vývoje tržní situace v daném segmentu produkce, cílové náklady se odvozují od standardní výnosnosti (rentability), stanovené ve strategických dokumentech podniku.
2. Sestavení první verze propočtové kalkulace úplných nákladů na bázi procesní analýzy relevantních nákladů.
3. V případě, že vypočtené náklady překračují cílové náklady, provádí oddělení vývoje příslušné divize ve spolupráci s oddělením controllingu analýzu opatření, s jejichž pomocí se hledá ve všech částech výrobku nejlevnější řešení; účelem této fáze je dosáhnout cílové náklady:
  - » identifikací zlepšení, která snižují náklady a neomezují funkčnost,
  - » eliminací nepotřebných funkcí, které zvyšují náklady.

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

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

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

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

## 5.4 KONCEPCE PODNIKOVÉHO ÚČETNICTVÍ

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

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

### 5.4.1 Koncepce finančního účetnictví

#### Metodická poznámka:

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

Podnik je akciovou společností, a proto vede účetnictví v tzv. plném rozsahu, v souladu s příslušnými ustanoveními zákona o účetnictví a dalšími externími a interními předpisy. V souladu s příslušnými ustanoveními zákona o účetnictví podnik sestavuje účetní závěrku v plném rozsahu. Účetní závěrku tvoří:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- přehled o peněžních tocích,
- přehled o změnách vlastního kapitálu,
- příloha k účetním výkazům.

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

1. přípravná a organizační fáze,
2. provedení inventarizace majetku a závazků a zúčtování případných rozdílů,
3. zúčtování uzávěrkových účetních operací,
4. daňová analýza a sestavení přiznání k dani z příjmů právnických osob,

5. uzavření účetních knih,
6. sestavení účetní závěrky a výroční zprávy, jejich ověření auditorem,
7. schválení a zveřejnění účetní závěrky a výroční zprávy.

### 5.4.2 Koncepce manažerského/vnitropodnikového účetnictví

#### Metodická poznámka:

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

#### A. Tvorba ekonomické struktury podniku

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

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

1. Nákladové středisko: je základním útvarem, za který se zjišťují náklady z hlediska místa vzniku a odpovědnosti; základním nástrojem řízení ekonomických procesů je rozpočet nákladů, které jsou následně předmětem kontroly. Do skupiny nákladových středisek patří všechny útvary s výjimkou těch, které spadají do následujících dvou typů.
2. Výnosové středisko: jeho základním ekonomickým úkolem je dosažení určitého objemu tržeb (výnosů). Výnosovým střediskem je oddělení prodeje.
3. Ziskové středisko: je útvarem, které odpovídá (z hlediska ekonomického řízení) jak za náklady a výnosy, tak i za zisk. Postavení ziskového střediska mají divize.

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

## B. Koncepce rozpočtového a kalkulačního systému

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

Návrh koncepce kalkulačního systému je uveden v kapitole Kalkulační systém.

## C. Techniky vnitropodnikového účetnictví

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

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

## 5.5 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ EKONOMICKÉ FUNKCE

Ve společnosti Nábytek, a. s., je odpovědnost za ekonomickou funkci delegována na finančního ředitele, který je přímo podřízen generálnímu řediteli. Finanční ředitel stojí v čele finančního úseku, který je štábním útvarům generálního ředitele pro výkon ekonomické funkce. Členění finančního úseku na jednotlivá oddělení je provedeno podle principu funkční specializace. Jedná se o tyto útvary:

- Oddělení finančního účetnictví,
- Oddělení manažerského účetnictví,
- Oddělení controllingu.

Nicméně na realizaci procesů spadajících do ekonomické funkce se (zejména z praktických důvodů) podílí celá řada dalších útvarů, resp. pracovníků nebo vrcholových orgánů společnosti v různé míře účasti, která spadá do významné oblasti řízení z hlediska centralizace, resp. decentralizace kompetencí v rámci organizační struktury.

Strategické rozhodování v oblasti ekonomické funkce je v kompetenci top managementu a orgánů správy společnosti.

## 5.6 PŘEDPISY PRO OBLAST EKONOMICKÉ FUNKCE

### A. Obecně závazné právní předpisy

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

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

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

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

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

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

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

### B. Interní předpisy

Interní pravidla při řízení zásob, resp. obchodních pohledávek.

Metodické pokyny pro vnitropodnikový reporting.

Metodické pokyny pro hodnocení investičních projektů.

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

Oběh dokladů včetně pravidel pro připojování podpisového záznamu.

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

Směrnice pro operativní kalkulace a rozvrhování nákladů na organizační útvary.

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

# 6 ZÁSOBOVACÍ FUNKCE

Zásobovací funkce v podniku Nábytek, a. s., představuje komplex procesů zajišťujících materiálové potřeby výroby, popřípadě i jiných aktivit, které jsou v podniku realizovány (např. údržba, úklid, administrativa apod.). Zásobovací funkce zahrnuje procesy týkající se zejména plánování nákupu, výběru dodavatelů, dopravy a příjmu materiálu do podniku včetně vstupní kontroly, skladování materiálu, meziproductů a hotových výrobků a jejich expedice.

## Přehled dílčích procesů a funkcí:

1. Nákup materiálu, surovin a dalších vstupů:
  - » plánování nákupu.
2. Proces nákupu:
  - » zjištění potřeby, vytvoření seznamu položek nákupu a jejich množství,
  - » bližší specifikace položek nákupu a jejich rozčlenění,
  - » výběr dodavatele,
  - » uzavření smlouvy,
  - » hodnocení nákupu,
  - » nákup energií.
3. Skladování:
  - » skladování materiálu,
  - » skladování meziproductů,
  - » skladování hotových výrobků,
  - » interní manipulace,
  - » předávka surovin a materiálu do výroby.

#### 4. Doprava:

- » doprava vstupů do podniku,
- » doprava hotových výrobků zákazníkům.

## 6.1 NÁKUP MATERIÁLU, SUROVIN A DALŠÍCH VSTUPŮ

Jedním z primárních procesů zásobovací funkce je nákup. Nákup je v podniku rozčleněn na centralizované a decentralizované nákupy. Centralizované nákupy probíhají v součinnosti s výrobním úsekem a úsekem ekonomickým.

Na základě strategického plánu jsou pak zajišťovány dlouhodobé materiálové vstupy – především druhy dřeva, které je ve své podstatě neměnným vstupem do výroby. Decentralizovaně jsou nákupy řešeny především pro drobný režijní materiál. Odpovědnost za nákupy drobného režijního materiálu přebírají vedoucí jednotlivých úseků, případně pak jejich podřízení na úrovni oddělení. Za režijní materiál lze v tomto případě chápat například psací potřeby, papíry, tonery do tiskáren apod. Nákupy provozních látek jsou také decentralizovány a jsou řízeny a prováděny především prostřednictvím nákupčího z technického úseku podniku.

V podniku existují tři úrovně plánování. Jedná se o strategické plánování v oblasti zásobování (tři roky) a toto je zapracováno ve vrcholovém strategickém dokumentu (zde podnik Nábytek, a. s., řadí především charakter skladů a jejich celkovou koncepci). Dále se jedná o taktické plánování (sem spadá například plánování dodavatelů a jejich výběr) a o operativní plánování, které zahrnuje v podniku Nábytek, a. s., zajištění konkrétní dodávky, výdej materiálu, inventarizaci a přejímku do výroby nebo plánování konkrétního objednaného množství.

### 6.1.1 Plánování nákupu

#### Strategická úroveň

Strategický plán nákupu je sestavován na tři roky a vychází z celopodnikové strategie a z celkové výrobní koncepce podniku. Jeho obsahem je mimo jiné:

- rozhodnutí o materiálech (surovinách) potřebných pro výroby,
- dlouhodobý průzkum a prognózování materiálových potřeb a zdrojů, podmínky získání materiálu a potřeb,



- prognózování vztahu s dodavateli a stanovení klíčových dodavatelů,
- strategické řízení zásob, jejich rozsahu, struktury a rozmístění.

Tento plán je sestavován obchodním ředitelem a po konzultaci s řediteli obou výrobních divizí a ekonomickým ředitelem je předán ke schválení generálnímu řediteli. Z hlediska druhů zásob je na strategické úrovni plánován nákup surovin charakteristiky A (dle ABC analýzy zásob). Tedy klíčových hodnotových vstupů do výroby.

### **Taktická úroveň**

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

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

### **Operativní úroveň**

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

## **6.2 PROCES NÁKUPU**

Standardní proces nákupu zahrnuje tyto fáze:

1. zjištění potřeby, vytvoření seznamu položek nákupu a jejich množství,
2. bližší specifikace položek nákupu a jejich rozčlenění,

3. výběr dodavatele,
4. uzavření smlouvy,
5. zhodnocení nákupu.

Z hlediska opakovanosti se nákupní případy člení na nový nákupní případ, pozměněný nákupní případ nebo na opakovaný nákupní případ.

### **Nový nákupní případ**

Díky informačnímu systému může kterýkoliv zaměstnanec dát podnět k nákupu materiálu, zboží nebo služeb, které ještě nakupovány nebyly. Před samotným zahájením nákupního procesu je posouzen požadavek nadřazeným útvaru, ze kterého tento požadavek přišel, a v případě schválení je dále agregován s dalšími obdobnými případy. Tato agregace probíhá jednou za měsíc. V případě, že částka nákupu nepřesáhne 75 000 Kč za jednorázový nákup, nebo 150 000 Kč za rok, je příslušný požadavek předán referentovi nákupu a je zahájen standardní proces nákupu obsahující všech pět výše uvedených fází. V případě přesáhnutí daných limitů je požadavek předán generálnímu řediteli a v případě schválení je zpracován do ročního taktického plánu nákupu, popřípadě i do strategického plánu nákupu. I v případě, že požadavek není schválen, je dále archivován v informačním systému, včetně jeho zdůvodnění.

### **Pozměněný nákupní případ**

Pozměněný nákupní případ je speciálním případem, který nastává, když dojde k porušení povinností dodavatele. Dodavatel například není schopen dodat požadované množství v požadované kvalitě nebo dochází k výkyvům v těchto ukazatelích. U pozměněného nákupního případu je vynechána první a druhá fáze standardního procesu nákupu. Potřeba v podniku přetrvává a je známa specifikace položek nákupu a rozčlenění. Je však třeba vybrat vyhovujícího dodavatele na základě předchozích průzkumů. V případě, že se jedná o materiálovou položku typu A (viz metoda ABC), pak je v podniku s tímto dodavatelem obvykle uzavřena rámcová smlouva. Pokud taková smlouva doposud uzavřena není, je třeba dát podnět pro její uzavření. V případě položek typu B a C je uzavřena jednorázová smlouva o dodávce. Veškeré nákupy v této kategorii schvaluje, vzhledem k řízení vztahů s dodavateli, obchodní ředitel.

## Opakovaný nákupní případ

Opakovaný nákupní případ je nejjednodušším případem. Na základě odvolávky na rámcovou smlouvu uzavřenou mezi dodavatelem a podnikem Nábytek, a. s., dodavatel plní objednávku. Tyto objednávky jsou zadávány do informačního systému buďto manuálně, nebo prostřednictvím EDI (Electronic Data Interchange) s dodavatelem. Systému EDI je možno využít v případě, že jsou zásoby v podniku řízeny prostřednictvím signálních zásob. V případě manuálního zadávání je kontrolována suma objednávek v ročním období. Pokud přesáhne objem objednávek v minulých letech nebo je v systému evidována nedostatečná kapacita, vyzve informační systém ke schválení objednávky obchodního ředitele.

### 6.2.1 Zjištění potřeby, vytvoření seznamu položek nákupu a jejich množství

První fází v procesu nákupu je samotné zjištění potřeby, vytvoření položek nákupu a jejich množství. Informační systém podniku umožňuje každému zaměstnanci vznést požadavek. Tento požadavek může být buďto standardizovaný a jedná se o položku, která již je zanesena v systému, a zaměstnanec tedy vybere z položkového seznamu, nebo se jedná o nový požadavek, vedoucí k novému nákupnímu případu.

Požadavky na nákup se netýkají drobného režijního materiálu, kde je nákupní funkce decentralizována mezi jednotlivé útvary podniku. Měsíčně je na nákup drobného režijního materiálu každému oddělení přiřazena na jednoho pracovníka částka 1 000 Kč a tyto nákupy schvaluje jen vedoucí oddělení. Částka se kumuluje v rámci jednoho roku a na konci roku je tato částka anulována.

V případě, že je třeba pořídit investičně náročnější zařízení, například síťovou tiskárnu, je předán tento požadavek oddělení nákupu a zároveň technickému úseku. Na základě informací od technického úseku pak je zpracována objednávka v režimu nového nákupního případu.

V případě nákupu pro výrobu, tedy centralizovaných položek, je nejdříve zadán požadavek do informačního systému a je zjišťována dostupnost položek na skladě. V případě nedostupnosti je pokračováno dále v nákupním procesu.

### 6.2.2 Bližší specifikace položek nákupu a jejich rozčlenění

Pokud není požadovaná položka v informačním systému v seznamu nakupovaných obsažena, je nezbytné tuto položku nejdříve blíže specifikovat. Pro položku je přiřazeno dočasné číslo a zadavatel je vyzván k doplnění požadovaných vlastností výrobků. Takto

vyplněný požadavek na specifikaci je pak odeslán prostřednictvím informačního systému do oddělení nákupu. V případě, že se jedná o drobný materiál nebo majetek do 10 000 Kč, je zpracován průzkum trhu a jsou navrženy varianty, které splňují požadované vlastnosti. O zavedení do stálého seznamu nakupovaných vstupů rozhoduje obchodní ředitel. V případě, že se jedná o položku převyšující 10 000 Kč, je předána tato položka nejdříve ke schválení obchodnímu řediteli a ten poté rozhoduje, po konzultaci s vedoucím útvaru, ze kterého podnět přišel, o zadání průzkumu trhu pro danou položku.

### 6.2.3 Výběr dodavatele

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

Tab. č. 3: Hodnotící ukazatele

Kritérium	Bodová váha
kvalita	5
cena	4
spolehlivost dodávky	4
flexibilita dodávky	3
rychlost a včasnost dodávky	3
doplňkové služby	2
pověst dodavatele	2
společenská odpovědnost dodavatele	1

Zdroj: autoři

Dodavatelé by měli být schopni zajistit dodávku až do podniku. Pokud tuto podmínku nesplňují, jsou zpravidla vyřazeni. Dodávky prostřednictvím vlastního vozového parku nejsou možné z důvodu specifik požadovaných dodávek. Dodavatelé, kteří splnili všechna kritéria na minimálně dva body, jsou zařazeni do tzv. kategorie A. Dodavatelé, kteří ve skóringovém modelu nedosáhli u některého z ukazatelů alespoň dvou bodů, jsou zařazeni do kategorie B. O tomto výsledku jsou informováni a jsou vyzváni k nápravě těchto nedostatků. V případě, že tyto nedostatky napraví, jsou zařazeni do kategorie A. Dodavatelé, kteří nedosáhnou u prvních tří kritérií alespoň dvou bodů, jsou ze seznamu dodavatelů vyřazeni a další vyjednávání je vedeno až v dalších kolech doplňování dodavatelů.

### 6.2.4 Uzavření smlouvy

Podnik uzavírá rámcové smlouvy s dodavatelem materiálůvých položek typu A, tedy dřeva (řezivo, dřevěné konstrukční desky apod.). Přitom preferuje jen menší množství dodavatelů, především s ohledem na cenové výhody při množstevních slevách a stálých a stabilních odběrech materiálu. V oboru existují dodavatelé, kteří poskytují komplexní dodávky pro dřevařské podniky. Podnik nicméně kvůli diverzifikaci rizika uzavírá na každý hlavní druh materiálu oddělenou rámcovou smlouvu. Rámcové smlouvy jsou uzavírány na dobu neurčitou s půlroční výpovědní lhůtou.

Jednorázové smlouvy, které upravují nákup technického vybavení, jsou schvalovány podle výše zakázky buďto obchodním ředitelem (do 250 000 Kč), nebo generálním ředitelem (250 000 Kč a výše).

### 6.2.5 Hodnocení nákupu

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

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

Při opakovaném porušení smluvních podmínek je s dodavatelem zahájeno řízení. O dané skutečnosti je informován obchodní ředitel. V případě, že dodavatel není schopen dále plnit smluvní požadavky, je s ním spolupráce ukončena a je nabídnuto uzavření smlouvy dalšímu z možných dodavatelů, které má podnik v databázi. Pokud v ní žádný alternativní dodavatel není, je bezodkladně zahájen výběr nového dodavatele.

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

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

### 6.2.6 Nákup energií

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

## 6.3 SKLADOVÁNÍ

Skladování je v rámci zásobovací funkce druhou nejvýznamnější dílčí funkcí. Do zásobovací funkce patří jak skladování materiálu, tak skladování meziproductů a hotových výrobků.

Sklady jsou dislokovány do dvou budov (viz kapitola 2). Sklad dřeva je umístěn v samostatné budově. Všechny ostatní sklady jsou umístěny ve druhé budově, společně s výrobními halami divize A Dřevěný nábytek a divize B Čalouněný nábytek.

### 6.3.1 Skladování materiálu

Skladování základního materiálu pro divizi A. Jde o skladování dřeva (latí, konstrukčních dřevěných desek apod.). Skladování je realizováno v samostatné budově, a to především z důvodu specifik skladování tohoto materiálu. Při skladování je totiž nezbytné udržovat předepsané klimatické podmínky, dřevo nesmí být ani příliš vlhké, ani příliš vysušené. Ve skladu je umístěna i první fáze výrobního procesu, a to sušení dřeva.

Skladování základního materiálu pro divizi B. Jedná se především o polyuretanové a molitanové pěny, krycí látky, kůže a koženky. Pěnový materiál je volně ložený.

Skladování pomocného materiálu (komponent) pro divizi A a divizi B. Jde zejména o kování, plastové zásuvky, skleněné výplně a zrcadla, úchytky, kotvicí materiál a komponenty pro dřevěný a čalouněný nábytek. U tohoto skladu se využívá příhradového regálu pro skleněné výplně a zásuvkový regál pro další spojovací materiál. Ve skladu je také umístěna váha pro kontrolu a řízení skladových zásob.

### 6.3.2 Skladování polotovarů

Jedná se o dřevěné kostry určené pro čalouněný nábytek. Tyto polotovary jsou po svém zhotovení v divizi A předány do meziskladu, ze kterého jsou následně vydávány k dalším operacím v divizi B. Příjem do meziskladu a výdej k dalšímu zpracování je evidován v informačním systému.

### 6.3.3 Skladování hotových výrobků

Skladování hotových výrobků divize A a divize B se provádí společně. Toto řešení je účelné z hlediska vyřizování objednávek, vyskladňování a expedice jednotlivých do dávek a sledování zásob hotových výrobků. Jednotlivé výrobky jsou při předávání do skladu hotových výrobků označeny čárovým kódem a tento je zanesen do informačního systému podniku. Jednotlivé díly jsou uloženy v policích a jsou označeny čárovým kódem, kódem barvy produktu a pro snadnější vyhledání jsou také označeny polohou – tedy číslo regálu, police a výšková úroveň.

### 6.3.4 Interní manipulace

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

### 6.3.5 Předávka materiálu do výroby

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

Druhým místem jsou sklad pomocného materiálu, polotovarů a hotových výrobků. Tyto sklady jsou umístěny na rozhraní výrobní haly divize A a výrobní haly divize B.

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

Pomocný materiál pro divizi A Dřevěný nábytek si dělníci sami vyzvedávají v místě k tomu určeném. Sleduje se především počet nákladnějších konstrukčních prvků, jako jsou skleněné tabule, zrcadla anebo nohy nábytku. Výdej drobného materiálu (např. vruty) je sledován v hmotnostních jednotkách.

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

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

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

## 6.4 DOPRAVA

### 6.4.1 Doprava vstupů do podniku

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



### 6.4.2 Doprava hotových výrobků zákazníkům

Pro dopravu hotových výrobků k zákazníkům podnik využívá obou způsobů zajištění dopravy – vlastní flotilu lehkých nákladních automobilů a služby externích dopravců.

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

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

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

## 6.5 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ ZÁSOBOVACÍ FUNKCE

Ve společnosti Nábytek, a. s., je odpovědnost za zásobovací funkci delegována na obchodního ředitele, který je přímo podřízen generálnímu řediteli. Obchodní ředitel stojí v čele obchodního úseku, který je štábním útvarem generálního ředitele pro výkon odbytové a zásobovací funkce. Členění obchodního úseku na jednotlivá oddělení je provedeno podle principu funkční specializace.

Na realizaci zásobovací funkce se z útvarů obchodního úseku podílí zejména:

- Oddělení nákupu,
- Útvar logistiky.

Strategické rozhodování v oblasti zásobovací funkce je v kompetenci top managementu společnosti.

## 6.6 PŘEDPISY PRO OBLAST ZÁSOBOVACÍ FUNKCE

### A. Obecně závazné právní předpisy

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

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Zákon č. 13/1993 Sb., celní zákon.

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech.

Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech.

Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád.

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

### B. Interní předpisy

Směrnice zásobování.

Strategický plán zásobování.

Taktický plán zásobování.

# 7 PERSONÁLNÍ FUNKCE

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

## Metodická poznámka:

Soubor procesů naplňující personální funkci má značně univerzální charakter. V každém podniku je třeba plánovat počty pracovníků, přijímat nové pracovníky a propouštět pracovníky odcházející. Je třeba vytvářet a realizovat motivační systém, zabezpečovat odměňování, plánovat a realizovat kariérní vývoj, plánovat a realizovat vzdělávání pracovníků atd. Vždy však existují určitá specifika daná mimo jiné:

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

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

## Přehled dílčích funkcí a procesů:

### 1. Plánování lidských zdrojů:

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

### 2. Získávání, výběr a adaptace pracovníků:

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

3. Realizace pracovněprávní agendy:
  - » uzavírání pracovněprávního vztahu,
  - » průběh pracovněprávního vztahu,
  - » změna pracovněprávního vztahu a jeho ukončení,
  - » vztahy ke státním a dalším orgánům a institucím.
4. Budování kariéry a vzdělávání pracovníků:
  - » řízení kariéry pracovníků,
  - » plánování a realizace vzdělávání.
5. Hodnocení pracovníků:
  - » systém hodnocení,
  - » realizace hodnocení,
  - » využití výsledků hodnocení.
6. Odměňování a motivování pracovníků:
  - » mzdový systém,
  - » systém zaměstnaneckých výhod.

## 7.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

### Metodická poznámka:

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

### 7.1.1 Tvorba strategie rozvoje lidských zdrojů

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

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

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

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

### 7.1.2 Plánování struktury a počtu pracovníků

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

Zpracování plánu rozvoje lidských zdrojů sestává ze tří základních kroků, a to:

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

#### Určování potřeby pracovních sil

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

**Metodická poznámka:**

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

Pro určování potřeby:

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

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

**Metodická poznámka:**

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

**Analýza zdrojů pracovních sil**

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

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

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

- předpokládaným změnám v kvalifikaci stávajících pracovníků v důsledku dalšího vzdělávání,
- předpokládaným změnám míry absence a fluktuace pracovníků.

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

- profilu zaměstnanosti a existence lidí s požadovanou kvalifikací a dovednostmi,
- současné a budoucí nabídky pracovních příležitostí u podniků zaměstnávajících pracovníky obdobného zaměření,
- pracovní atraktivity podniku (výši mezd, pracovní podmínky apod.),
- lokální úrovně nezaměstnanosti a její struktury,
- lokální situace, pokud jde o možnosti bydlení, veřejnou dopravu a další podmínky infrastruktury,
- rezidenční atraktivity lokality,
- produkce relevantních vzdělávacích zařízení (odborných učilišť, středních škol, resp. vysokých škol).

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

### **Zpracování plánu rozvoje lidských zdrojů**

V rámci daného procesu jde o vytvoření souladu mezi poptávkou a nabídkou v oblasti lidských zdrojů. Výsledkem je plán rozvoje lidských zdrojů, který stanovuje:

- počty pracovníků, členěné podle profesí a útvarů,
- jejich zabezpečení, a to z vnitřních či vnějších zdrojů.

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

- plán získávání pracovníků, na základě kterého se konkretizují podmínky nábory nových pracovníků,

- plán stabilizace pracovníků, který vytváří východisko pro opatření ke zvyšování loajality a snižování fluktuace,
- plán zvyšování flexibility, který je základem pro realizaci rekvalifikace,
- plán produktivity, vytvářející zadání pro technická a organizační opatření.

## 7.2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

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

Proces získávání a výběru pracovníků sestává ze:

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

### 7.2.1 Získávání uchazečů

Pro informování a motivování potenciálních uchazečů o manažerské pozici, pozici asistentů top manažerů a pozici specialistů uplatňuje společnost Nábytek, a. s., zejména tyto způsoby:

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



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

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

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

### 7.2.2 Výběr pracovníků

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

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

Uchazeči jsou vyzváni, aby předložili:

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

V některých případech mohou být též požadovány:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 7.2.3 Adaptace pracovníků

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

V rámci adaptačního procesu je nový zaměstnanec:

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

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

Nového generálního ředitele uvádí do funkce předseda představenstva.

## 7.3 REALIZACE PRACOVNĚPRÁVNÍ AGENDY

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

### Metodická poznámka:

Realizace pracovněprávní agendy je silně determinována zákoníkem práce a souvisejícími předpisy. Z tohoto důvodu nejsou v této oblasti mezi organizacemi zásadnější rozdíly.

### 7.3.1 Uzavírání pracovněprávního vztahu

Základními typy pracovněprávních vztahů jsou:

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

Ve společnosti Nábytek, a. s., jsou pracovněprávní vztahy řešeny zpravidla na základě pracovního poměru, ve výjimečných případech na základě vedlejšího pracovního poměru. Pro zabezpečování krátkodobých potřeb zaměstnavatele se využívají dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem zakládá pracovní smlouva. Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen budoucího zaměstnance seznámit s jeho právy a povinnostmi, které z pracovní smlouvy vyplývají, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat. Při nástupu do práce je zaměstnavatel povinen nového zaměstnance seznámit s pracovním řádem a pravidly bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a s protipožárními předpisy. (Viz výše uvedený proces adaptace.) Je rovněž třeba, aby zaměstnanec absolvoval vstupní lékařskou prohlídku.

V souladu s právními předpisy je v pracovní smlouvě sjednáno:

- druh práce, který zaměstnanec vykonává,
- místo výkonu práce,
- rozsah pracovní doby,
- den nástupu do práce,
- termín ukončení pracovního poměru (pokud se jedná o pracovní poměr na dobu určitou).

Pokud je třeba, mohou být v pracovní smlouvě sjednány ještě další podmínky, například délka zkušební doby, popřípadě jiné podmínky či práva a povinnosti smluvních stran.

Přílohou pracovní smlouvy je mzdový výměr, ve kterém je uveden způsob odměňování a výše mzdy.

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

### 7.3.2 Průběh pracovněprávního vztahu

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

#### **Pracovní doba a dovolená**

Pracovní doba činí 40 hodin týdně. Ve výrobních útvarech je dvousměnný provoz. V nezbytných případech může být nařízena práce přesčas. Pracovníci technických profesí a další pracovníci podle rozhodnutí generálního ředitele mají pružnou pracovní dobu. Toto je zakotveno v kolektivní smlouvě. Individuální rozvržení pružné pracovní doby schvaluje jednotlivým pracovníkům jejich přímý nadřízený.

Dovolená na zotavenou činí u všech zaměstnanců 5 týdnů. Základní podmínkou vzniku nároku na dovolenou v daném kalendářním roce je, aby zaměstnanec v tomto roce vykonával u zaměstnavatele práci alespoň 60 dnů. Zaměstnavatel může umožnit zaměstnanci dobu čerpání dovolené i bez předchozího odpracování stanoveného počtu dnů, jestliže lze předpokládat, že zaměstnanec podmínku vzniku nároku na dovolenou splní dodatečně, nejpozději do konce kalendářního roku. Dovolená musí být vyčerpána do konce kalendářního roku, ve kterém vznikl nárok. V případech, kdy čerpání části dovolené zaměstnanci v daném roce bylo ze závažných důvodů znemožněno, může dovolenou čerpat do konce následujícího kalendářního roku.

#### **Pracovní kázeň**

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

### 7.3.3 Změna pracovněprávního vztahu a jeho ukončení

Jakoukoliv změnu pracovněprávního vztahu nelze provádět jednostranně, ale vždy na základě souhlasu obou smluvních stran. Provádí se písemně prostřednictvím změny pracovní smlouvy. V případech, které stanovuje zákoník práce, však není ke změně druhu vykonávané práce souhlas obou stran nutný. Zaměstnavatel:

- je povinen převést pracovníka na jinou vhodnější práci při změně jeho zdravotního stavu,
- může převést zaměstnance na jinou práci bez jeho souhlasu v případech podezření z úmyslné trestné činnosti zaměstnance, nebo pokud zaměstnanec pozbyl předpoklady důležité k výkonu činnosti (např. odnětí řidičského průkazu).

Pracovní poměr může skončit:

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

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

### 7.3.4 Vztahy ke státním a dalším orgánům a institucím

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

- vede evidenci údajů rozhodných pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a pro výpočet záloh na daň z příjmu ze závislé činnosti,
- podává přihlášku (odhlášku) pracovníka k nemocenskému pojištění (na příslušnou správu sociálního zabezpečení), a to do osmi dnů po vzniku či zániku pracovního poměru, resp. dohody o pracovní činnosti, a oznamuje vznik nebo zánik vztahu příslušné zdravotní pojišťovně,
- oznamuje obsazení volného místa příslušnému úřadu práce.

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

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

## 7.4 BUDOVÁNÍ KARIÉRY A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

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

### 7.4.1 Řízení kariéry pracovníků

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

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

Plán osobního rozvoje zahrnuje:

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

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

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

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

#### 7.4.2 Plánování a realizace vzdělávání

Plán vzdělávání společnosti Nábytek, a. s., vychází z plánu rozvoje lidských zdrojů a je konkretizován na základě plánů osobního rozvoje jednotlivých pracovníků. Zahrnuje zejména oblasti zvyšování kvalifikace a rekvalifikace. Na základě plánu vzdělávání, který je zpracováván pro časový horizont jednoho roku s výhledem na rok následující, jsou zpracovávány vzdělávací programy.

Vzdělávací programy se realizují zejména pro tyto kategorie pracovníků:

- Vzdělávání manažerů. Je zaměřeno na rozvoj manažerských znalostí a dovedností, a to především na rozvoj v oblasti tvůrčí práce, rozhodování, komunikace, motivace a vedení spolupracovníků. Je zabezpečováno především prostřednictvím:
  - » studia MBA, realizovaného na vysokých školách manažerského zaměření,
  - » speciálních kurzů, zajišťovaných pro podnik externími školicími organizacemi, a to zejména metodami tréninku, team buildingu, skupinového koučování apod.,
  - » mentoringu a individuálního koučování, zajišťovaného na pracovišti zkušenými manažery nebo externími specialisty.
- Vzdělávání pracovníků prodeje. Orientuje se na rozvoj specifických znalostí a dovedností, a to zejména na průzkumu trhu, navazování kontaktů s potenciálními zákazníky, prezentování výrobků, uzavírání obchodů a vyřizování stížností. Je realizováno zejména prostřednictvím:
  - » speciálních kurzů, zajišťovaných pro podnik externími školicími organizacemi, a to především metodami školení a tréninku,
  - » mentoringu a individuálního koučování, zajišťovaného zkušenými pracovníky z řad zaměstnanců podniku.
- Vzdělávání pracovníků technických profesí. Týká se rozvoje specifických znalostí, dovedností a schopností, zejména rozvoje kreativity a týmové práce, dále pak znalostí v oblasti techniky a technologie výroby nábytku. Je zpravidla realizováno ve speciálních kurzech, které pro podnik zajišťují externí školicí organizace.



- Vzdělávání pracovníků administrativních profesí. Vzdelávání je zaměřeno především na aktualizaci znalostí z těch oblastí administrativní práce, která je výrazně determinována právními předpisy. Jde především o účetnictví, daně, personalistiku, bezpečnost a ochranu zdraví při práci apod. Toto vzdělávání je realizováno zejména prostřednictvím účasti příslušných pracovníků na specializovaných školeních.
- Vzdělávání a školení pracovníků dělnických profesí. Vzdelávání je zaměřeno na vyučení se v oboru, s cílem získání, popř. rozšíření či zvýšení dělnické kvalifikace, dále pak na rekvalifikaci nebo zaškolení na novou technologii.

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

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

## 7.5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

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

### Metodická poznámka:

Hodnocení přímo podřízených pracovníků je nedílnou součástí běžné řídicí práce každého vedoucího. Je zcela přirozené, že v operativní rovině probíhá převážně neformálně. Ovšem systém hodnocení, tak jak je níže popsán, má taktický a strategický rozměr. Jde o to, aby hodnocení bylo dlouhodobé, systematické, probíhalo v celém podniku podle jednotných metodických zásad a výsledky hodnocení jednotlivých pracovníků byly mezi sebou dobře srovnatelné.

### 7.5.1 Systém hodnocení

Hodnocení pracovníků se realizuje systematicky podle následujících zásad:

- O hodnocení a způsobu jeho provádění musí být každý pracovník předem řádně informován.
- Hodnocení se provádí zpravidla jednou ročně.

- Hodnocení pracovníka provádí jeho přímý nadřízený. Vychází při tom ze sebe-hodnocení pracovníka.

Hodnocení se provádí diferencovaně dle těchto kategorií pracovníků:

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

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

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

Tab. č. 4: Hodnocení pracovníků

Kritéria hodnocení	Kategorie hodnocených pracovníků						
	generální ředitel	odborní ředitelé a ředitelé divízi	ostatní manažeři	pracovníci prodeje	pracovníci technických profesí	pracovníci administrativních profesí	pracovníci dělnických profesí
kvalita a kvantita výkonu	3	3	3	3	3	3	3
úroveň odborných znalostí a dovedností	3	3	3	3	3	3	3
úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti	3	3	3	3	3	3	3
využití pracovního času	3	3	3	3	3	3	3
úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti	3	3	2	3	2	2	2
odolnost vůči fyzické zátěži	1	1	1	1	1	1	3
odolnost vůči neuropsychické zátěži	2	2	2	2	2	2	2
odpovědnost	3	3	3	3	3	3	3
schopnost přijímat a nést riziko	3	3	2	2	2	1	1
schopnost koncepční práce	3	3	2	2	3	1	1
schopnost podnikatelského myšlení	3	3	2	3	1	1	1
schopnost iniciovat a zvládat změny	3	3	3	3	3	2	2
schopnost jednání s lidmi	3	3	3	3	2	2	2
schopnost vést a motivovat podřízené	3	3	3	-	-	-	-
ochota a schopnost plnit nadstandardní požadavky	3	3	3	3	3	3	3
společenské vystupování a vyjadřovací schopnosti	3	3	2	3	2	2	2
schopnost využívat informační systémy	3	3	3	3	3	3	1
ovládání cizích jazyků	3	3	2	3	2	2	1
loajalita vůči podniku	3	3	3	3	3	3	3
dodržování etických norem	3	3	3	3	3	3	3

Zdroj: autoři

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

### 7.5.2 Realizace hodnocení

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

Vlastní hodnocení se provádí formou hodnotícího pohovoru. Hodnocený pracovník k němu předkládá svoje sebehodnocení, ve kterém jsou obsaženy též jeho záměry pro budoucí období. Při hodnocení se musí vycházet z objektivních informací. Subjektivní a nepodložené soudy jsou nepřijatelné. Hodnocený má právo se v rámci pohovoru k názorům hodnotitele vyjádřit.

Pro zajištění srovnatelnosti výsledků hodnocení všech pracovníků se ve společnosti Nábytek, a. s., využívá jednotná hodnotící stupnice:

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

Stupeň 2: „Dobrý“ – standardní, uspokojivá, přijatelná úroveň výkonu. Úroveň pracovního výkonu v zásadě odpovídá požadavkům pracovního místa. Pracovník má občas obtíže, které je však schopen sám nebo s pomocí nadřízeného či spolupracovníků zvládnout. Těžištěm jeho činnosti je provedení stanovených úkolů, vlastní iniciativa je minimální. Má potíže se zvládnutím nových postupů. Úroveň a kvalita pracovní činnosti je v souhrnu pro podnik přijatelná, je možno ji ztotožnit s průměrným výkonem. Opatření: Věnovat pozornost dalšímu zvyšování motivace a kvalifikace pracovníka.

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

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

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

Výsledky hodnocení jsou zpracovány písemně v podobě protokolu podepsaného hodnotitelem a hodnoceným. Pokud pracovník s hodnocením nesouhlasí, musí být toto v protokolu uvedeno. Proti hodnocení se pracovník může odvolat. Odvolacím místem generálního ředitele je předseda dozorčí rady, odborných ředitelů, ředitelů divizí a ostatních manažerů přímo podřízených generálnímu řediteli je to předseda představenstva, ostatních hodnocených přímý nadřízený hodnotitele. Pracovník odvolacího místa odvolání projedná společně s hodnoceným i hodnotitelem.

### 7.5.3 Využití výsledků hodnocení

Výsledky hodnocení se promítají do motivačních nástrojů. V souladu se mzdovým řádem ovlivňují:

- nastavbovou složku mzdy,
- přeřazování do jiných mzdových tříd.

K výsledkům hodnocení je přihlíženo při:

- přeřazování na jiný druh práce,
- povyšování,
- diferencovaném přiznávání zaměstnaneckých výhod,
- diferencovaném snižování počtu zaměstnanců.

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

## 7.6 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

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

### Metodická poznámka:

U podniků materiální výroby se jejich mzdový systém jako celek zpravidla vzájemně principiálně neliší. Rozdíly jsou však mezi kategoriemi pracovníků. Jsou způsobeny diferencovaným charakterem práce (duševní - fyzická, tvůrčí - rutinní apod.) a diferencovanou pravomocí a odpovědností pracovníků.

### 7.6.1 Mzdový systém

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

- **Generální ředitel:** Základní složkou je smluvní mzda, nadstavbová složka je stanovena podílem na zisku a dle plnění úkolů stanovených představenstvem. Nadstavbová složka může činit nejvýše 100 % základní složky. Výši základní a nadstavbové složky mzdy stanoví představenstvo.
- **Odborní ředitelé a ředitelé divizí:** Základní složkou je smluvní mzda, nadstavbová složka je stanovena podílem na zisku a dle plnění úkolů stanovených generálním ředitelem. Nadstavbová složka může činit nejvýše 80 % základní složky. Výši základní složky mzdy stanoví předseda představenstva na návrh generálního ředitele, výši nadstavbové složky stanoví generální ředitel.
- **Ostatní manažeři:** Základní složkou je mzda podle mzdového předpisu. Její výši stanoví generální ředitel. Ve výjimečných případech může být přiznána smluvní mzda na základě rozhodnutí předsedy představenstva učiněného na návrh generálního ředitele. Nadstavbová složka je stanovena dle plnění úkolů stanovených přímým nadřízeným. Může činit nejvýše 60 % základní složky. Výši nadstavbové složky stanoví přímý nadřízený.
- **Pracovníci prodeje:** Základní složkou je mzda podle mzdového předpisu. Její výši stanoví generální ředitel. Ve výjimečných případech může být přiznána smluvní mzda na základě rozhodnutí předsedy představenstva učiněného na návrh gene-

rálního ředitele. Nadstavbová složka je stanovena provizí z prodeje a dle plnění úkolů stanovených přímým nadřízeným. Může činit nejvýše 100 % základní složky. Výši nadstavbové složky stanoví přímý nadřízený.

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

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

Mzdový systém se každoročně aktualizuje v rámci kolektivní smlouvy.

### 7.6.2 Systém zaměstnaneckých výhod

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

Zaměstnanecké výhody týkající se všech pracovníků:

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

Zaměstnanecké výhody týkající se vybraných kategorií pracovníků:

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

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

## 7.7 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ PERSONÁLNÍ FUNKCE

Ve společnosti Nábytek, a. s., je odpovědnost za personální funkci delegována na personálního ředitele, který je přímo podřízen generálnímu řediteli. Personální ředitel stojí v čele personálního úseku, který je štábním útvarem generálního ředitele pro výkon personální funkce. Členění personálního úseku na jednotlivá oddělení je provedeno podle principu funkční specializace. Jedná se o tyto útvary:

- Oddělení personalistiky,
- Oddělení mezd,
- Oddělení vzdělávání.

Kromě personálního úseku, který se zabývá zejména právními, metodickými, administrativními a organizačními aspekty realizace personální funkce, se na personální funkci ve významné míře podílí všichni řídicí pracovníci podniku.



## 7.8 PŘEDPISY PRO OBLAST PERSONÁLNÍ FUNKCE

### A. Obecně závazné 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.

Nářízení 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.

### B. Interní předpisy

Kolektivní smlouva na příslušný rok.

Mzdový předpis.

Pracovní řád.

# 8 TECHNICKÁ FUNKCE

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

## Přehled dílčích funkcí a procesů:

1. Pořizování a prodej dlouhodobého majetku.
1. Správa a evidence dlouhodobého hmotného majetku:
  2. opravy a údržba dlouhodobého hmotného majetku,
    - » úklid,
    - » zabezpečení ochrany a ostrahy,
    - » evidence majetku.
3. Správa informačních technologií:
  - » informační strategie,
  - » informační systém.

## 8.1 POŘIZOVÁNÍ A PRODEJ DLOUHODOBÉHO MAJETKU

Základním dokumentem pro řízení pořizování dlouhodobého majetku je strategický investiční plán, který spadá do gesce technického ředitele, ve spolupráci s řediteli výrobních divizí a ekonomickým ředitelem. Jeho přípravu provádí oddělení správy majetku. Tento plán je, vzhledem k životnosti výrobního zařízení, sestavován na strategickém horizontu tří let a obsahuje výhled na dalších pět let.

Strategický investiční plán je konkretizován do ročního taktického plánu. V tomto časovém horizontu probíhá faktický nákup výrobních zařízení. Hlavní činnosti pak odpovídají činnostem při zajišťování materiálových vstupů. Jedná se především o upřesnění strojového parku, který bude obnoven, výběr a hodnocení nabídek dodavatelů a následně uvedení těchto strojů do provozu. Stejně jako v zásobova-

cí funkci, i v technické funkci může podat návrh na nákup nového stroje jakýkoliv zaměstnanec útvaru oprav a údržby. Mimo to jsou sbírány také požadavky na obměnu výrobního zařízení z oddělení vývoje, oddělení plánování technické přípravy a také od samotných zaměstnanců výrobních divizí.

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

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

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

Vedle dlouhodobého hmotného majetku se může jednat též o dlouhodobý nehmotný majetek, zejména software (viz kapitola 8.3).

## 8.2 SPRÁVA A EVIDENCE DLOUHODOBÉHO HMOTNÉHO MAJETKU

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

### 8.2.1 Opravy a údržba dlouhodobého hmotného majetku

Opravy a údržba tvoří obvykle významnou část aktivit spojených s technickou funkcí. Stroje, budovy a zařízení, které jsou v podniku Nábytek, a. s., využívány, jsou zařazeny do rozpisu průběžných kontrol. Tyto kontroly jsou rozděleny na měsíční a roční. Roční kontroly jsou dány vyhláškou č. 73/2010 Sb. Při dodání je provedena revize a za její provedení ručí dodavatel. Poté je ze zákona dána povinnost alespoň jednou

ročně provést revizi elektrických zařízení. Vzhledem k tomu, že naprostá většina strojů má elektrický pohon, týká se revize celého provozu. Revize je prováděna úsekem oprav a údržby a jednotliví zaměstnanci mají vždy stanovenou skupinu strojů, za které zodpovídají. V rámci Směrnice o údržbě a revizi zařízení je stanoveno, že skupiny strojů se vždy překrývají a stroje jsou vždy kontrolovány dvěma pracovníky nezávisle na sobě. Kontroly se zaznamenávají do informačního systému autorizovaným zápisem. Revize je povinná ze zákona a je nezbytné pro tuto revizi vytvořit tištěný dokument a tento podepsat a založit do archivu. Při měsíčních kontrolách je také zaznamenáván současný stav strojů a uplatňuje se zde princip, že pokud oba dva kontrolující pracovníci zjistí výrazné zhoršení parametrů stroje, případně je stroj na konci své životnosti, zadají tuto informaci do informačního systému s výstrahou a je zahájen proces nákupu nového strojního zařízení. V případě nákupu nového typu zařízení je uspořádáno školení, a to buď dodavatelem, anebo interně mistrem dané dílny.

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

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

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

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

### 8.2.2 Úklid

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

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

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

### 8.2.3 Zabezpečení ochrany a ostrahy

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

Druhou oblastí je zabezpečení ochrany a ostrahy areálu podniku. Zabezpečení objektu je realizováno smluvně s externí agenturou. Celkově jde o tři pracovníky vrátne služby a dva další pracovníci ostrahy objektu, plnící také funkci požární hlídky. Pracovníci vrátnice se střídají v osmihodinových směnách, pracovníci ostrahy a požární hlídky se střídají v souladu se směnovým provozem ve výrobě.

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

### 8.2.4 Evidence majetku

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

## 8.3 SPRÁVA INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ

Informační technologie jsou v podniku Nábytek, a. s., využívány v převážné většině procesů všech podnikových funkcí. V rámci technické funkce jde o realizaci rozvoje a podporu provozuschopnosti informačního systému, a to jak v oblasti softwaru, tak v oblasti hardwaru.

### 8.3.1 Informační strategie

Primárním dokumentem ukotvujícím zavedení informačního systému a jeho podporu dalším funkcím podniku je Informační strategie. Ta je zpracována do strategického plánu podniku a její koncepce je stanovena na tři roky s roční aktualizací. Návrh informační strategie předkládá technický ředitel. Vzhledem k tomu, že se v podstatné míře týká celého podniku, je projednávána na úrovni odborných ředitelů a ředitelů výrobních divizí. Informační strategie upravuje mimo jiné též principy zabezpečení informací před jejich zneužitím.

### 8.3.2 Informační systém

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

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

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

## 8.4 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ TECHNICKÉ FUNKCE

Ve společnosti Nábytek, a. s., je odpovědnost za technickou funkci delegována na technického ředitele, který je přímo podřízen generálnímu řediteli. Technický ředitel stojí v čele technického úseku, který je štábním útvarem generálního ředitele pro výkon technické funkce. Členění technického úseku na jednotlivá oddělení je provedeno podle principu funkční specializace. Jedná se o tyto útvary:

- Oddělení správy majetku,
- Oddělení informačních technologií,
- Útvar oprav a údržby.

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

Strategické rozhodování v oblasti technické funkce je v kompetenci top managementu společnosti.

## 8.5 PŘEDPISY PRO OBLAST TECHNICKÉ FUNKCE

### A. Obecně závazné právní předpisy

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

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

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

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

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník.

### B. Interní předpisy

Směrnice o pořizování dlouhodobého majetku.

Směrnice o prodeji a vyřazování majetku.

Směrnice o bezpečnosti práce a ochraně zdraví.

Směrnice o údržbě a revizi zařízení.

Směrnice o inventarizaci majetku.

Směrnice pro práci s výpočetní technikou.

Směrnice pro práci s informačním systémem.



# 9 SPRÁVNÍ FUNKCE

Správní funkce zahrnuje různorodou skupinu procesů řídicího a administrativního typu, které zabezpečují chod celého podniku. Patří sem zejména oblast řízení a správy podniku, dále pak organizace, plánování a kontrola dosahování cílů podniku jako celku a různé typy specifických štábních činností, jako je právní služba, ochrana a bezpečnost při práci, požární ochrana nebo agenda pojištění majetku.

## Přehled dílčích funkcí a procesů:

1. Správa společnosti:
  - » organizace vrcholových orgánů,
  - » realizace práv akcionářů,
  - » procesy zveřejňování informací.
2. Organizace, plánování a kontrola:
  - » tvorba podnikové strategie,
  - » tvorba a aktualizace organizační struktury.
3. Správní činnosti:
  - » podniková dokumentace,
  - » zajištění právní služby,
  - » agenda BOZP, PO a agenda životního prostředí,
  - » spisová služba.

## Metodická poznámka:

Při pohledu na výše uvedený přehled dílčích funkcí a procesů v rámci správní funkce je zřejmé, že problematika řízení a správy obchodní společnosti je - pro účely zpracování projektu - zúžena na vybraná témata směřující do oblasti definování hlavních parametrů správy společnosti (zde významnou část představuje volba modelu struktury vrcholových orgánů a s tím spojené procesy vztahu k akcionářům, resp. dalším subjektům), problematiky organizace, plánování a kont-

roly na úrovni vrcholových orgánů a managementu a řešení problematiky organizace obecných správních činností (tyto správní činnosti a procesy sice mají k textovým částem projektu spíše nepřímý vztah, ale jejich identifikace a organizační řešení je nezbytné pro tvorbu komplexního organizačního schématu).

## 9.1 SPRÁVA SPOLEČNOSTI

### 9.1.1 Organizace vrcholových orgánů společnosti

#### Metodická poznámka:

Na organizaci vrcholových orgánů společnosti má zejména vliv volba právní formy podniku a některé další faktory komentované dále. Volba právní formy podniku v rámci řešeného projektu je zcela na vůli jeho autorů, nicméně obecně se studentům doporučuje volba mezi akciovou společností a společností s ručením omezeným (tzn. mezi nejčastěji existujícími typy obchodních společností). Z tohoto hlediska je poměrně zajímavý vývoj u projektů realizovaných v akademickém roce 2014/2015 v porovnání s předchozími roky: jestliže v letech 2012/2013 a 2013/2014 (a obdobně i ve starších ročních studia) převažovala u projektů volba formy akciové společnosti (s. r. o. 43 %, a. s. 57 %), pak v aktuálním roce byla identifikována v podstatě opačná tendence: s. r. o. 67 %, a. s. 33 %<sup>1</sup>. Uvedené tendence měly samozřejmě i vliv na strukturu vrcholových orgánů společností (rovněž i při zohlednění některých změn v rámci zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

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

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

- valná hromada (nejvyšší orgán společnosti),
- dozorčí rada (kontrolní orgán),
- představenstvo (statutární orgán).

---

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

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

### 9.1.2 Realizace práv akcionářů

#### Metodická poznámka:

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

Na problematiku realizace práv akcionářů, resp. společníků obchodních společností má vliv výše popsaná volba právní formy a tím i konstrukce vrcholových orgánů, ale zejména vlastnická struktura obchodních podílů, a proto i dělba moci při řízení podniku (blíže viz kap. 9.1.1 Řešení mocenských vztahů v rámci vrcholových orgánů základního studijního textu). Z tohoto pohledu je nezbytné, aby v úvodní části kapitoly autoři uvedli základní informace o vlastnické struktuře navrhované společnosti a o případných vlivech akcionářů/společníků na (zejména) strategické řízení podniku. S tím pak souvisí i uvedení základních informačních nástrojů řešení vztahu mezi vlastníky a společností.

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

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

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

### 9.1.3 Procesy zveřejňování informací

#### Metodická poznámka:

Nezbytnou částí projektu je formulace návrhů na koncepci a realizaci „informační politiky“ podniku; nejde zde o problematiku aplikace informačních technologií (která je řešena v rámci technické funkce), ale o uvedení procesů řešících otázku: Jaké typy informací a v jaké podobě bude management poskytovat o podniku, jeho výsledcích a perspektivách vnějším subjektům<sup>2</sup>. Poskytování některých informací je v současné době povinné (např. zveřejnění účetní závěrky a výroční zprávy, informování zaměstnanců) nebo nepovinné (související zejména se vztahy k obchodním partnerům či zaměstnancům).

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

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

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

- zveřejnění údajů uváděných na obchodních listinách: jedná se o údaje o jméne podniku, jeho sídlo, údaje o zápisu do veřejného rejstříku a identifikačním čísle,

<sup>2</sup> Předmětem řešení v této oblasti nejsou speciální informační vztahy podniku ke státním orgánům (zejména oblast daní) a institucím působícím v oblasti pracovního trhu, sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění – tyto informační vztahy jsou řešeny buď v rámci ekonomické funkce nebo personální funkce.

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

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

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

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

Specifickou oblast zveřejňování (resp. projednání) tvoří **informace poskytované zaměstnancům** podle § 276–280 zákoníku práce č. 262/2006 Sb.: informační povinnost v této oblasti plní uvedením příslušných informací na internetových stránkách, resp. v podnikovém časopise. Povinnost projednání v této oblasti je realizována jednak možností pracovníků vkládat svoje názory a připomínky k zásadním per-

spektivním rozhodnutím managementu (v rámci důvěrné části internetového systému) a dále projednáním zásadních informací na každoročních poradách pracovníků jednotlivých úseků.

## 9.2 ORGANIZACE, PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA

### 9.2.1 Tvorba podnikové strategie

#### Metodická poznámka:

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

Podniková strategie stanovuje základní směřování podniku a v rámci něho vytyčuje základní cíle, kterých má být v budoucnosti dosaženo. Zároveň stanovuje základní požadavky na prostředky potřebné k dosažení těchto cílů. Podnikovou strategii podnik sestavuje na období tří let s tím, že ve třetím čtvrtletí aktuálního roku (po schválení roční účetní závěrky) probíhá aktualizace dílčích oblastí strategie.

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

1. Shrnutí výsledků podkladových analýz:
  - » obecného a oborového prostředí (blíže viz kap. Odbytová funkce),
  - » analýza podniku (blíže viz kap. Odbytová funkce a Ekonomická funkce).
2. Vize a základní hodnoty společnosti, definování základních cílů podniku.
3. Podnikové funkční strategie:
  - » marketingová (obchodní) strategie,
  - » výrobní a technologická strategie,
  - » finanční strategie,

- » personální strategie,
- » investiční strategie,
- » strategie v oblasti řízení.

4. Podnikatelské strategie divizí.

5. Strategický finanční plán.

Samostatné přílohy strategického dokumentu tvoří:

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

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

### 9.2.2 Tvorba a aktualizace organizační struktury

Procesy tvorby a aktualizace organizační struktury zahrnují zejména:

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

## 9.3 SPRÁVNÍ ČINNOSTI

### Metodická poznámka:

Poslední věcnou část správních procesů tvoří tzv. správní činnosti, zejména správa podnikové dokumentace, zajištění právní služby, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, agenda životního prostředí, pojistná agenda a spisová služba. Jak bylo uvedeno v úvodní metodické poznámce ke kap. 9, uvedené čin-

nosti a procesy sice mají k textovým částem projektu spíše nepřímý vztah, ale jejich identifikace a organizační řešení je nezbytné pro tvorbu komplexního organizačního schématu. Proto lze akceptovat spíše rámcový a jen stručný text této části projektu a vhodné je soustředit se spíše na začlenění správních činností do výsledné organizační struktury.

### 9.3.1 Podniková dokumentace

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

- Organizační dokumentace – jde o soubor organizačních dokumentů, které jsou členěny podle typu na:
  - » řády,
  - » organizační směrnice,
  - » metodické postupy,
  - » příkazy vedoucích pracovníků.
- Dokumentace produktů: dokumentaci vytváří jednotlivé výrobní divize a funkční oddělení; základními typy dokumentace jsou:
  - » projektová dokumentace (technická zpráva, statické výpočty, výkresová dokumentace),
  - » technologická dokumentace (technologické postupy výroby jednotlivých typů výrobků),
  - » ostatní dokumentace produktu.
- Podnikatelské dokumenty: jedná se o dokumentaci, kterou schvaluje valná hromada, resp. představenstvo společnosti, a tvoří je zejména:
  - » zakládací listiny, stanovy společnosti, výpisy z obchodního rejstříku, živnostenská oprávnění,
  - » podnikatelské záměry a podnikové strategie,
  - » strategické a operativní plány,



- » dokumentace řízení systémů jakosti,
- » zápisy z jednání valné hromady, představenstva a dozorčí rady.
- Účetní a majetková dokumentace: dokumentaci tvoří zejména:
  - » účetní záznamy (účetní doklady, účetní knihy, odpisové plány, inventarizační dokumenty),
  - » účetní závěrky a výroční zprávy,
  - » dokumentace majetku, licenční a patentová dokumentace.
  - » Zajištění právní služby

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

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

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

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

### 9.3.2 Agenda BOZP, PO a agenda životního prostředí

Podstatou agendy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZ) je analýza případných bezpečnostních rizik a přijímání opatření k ochraně bezpečnosti pracovníků a ochrany jejich zdraví při výkonu pracovních činností. Požární ochranou (PO) se rozumí soubor procesů spojených s ochranou majetku podniku před vznikem požáru. Agenda péče o životní prostředí (PŽP) zahrnuje zejména dodržování právních předpisů z hlediska odpadového hospodářství.

### 9.3.3 Pojistná agenda

Pojistná agenda podniku zahrnuje zejména:

1. uzavírání pojistných smluv (pojištění majetku, pojištění odpovědnosti za škodu, zákonné pojištění u motorových vozidel, zákonné pojištění odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání a další typy pojištění),
2. evidence pojistných smluv, evidence pojistných událostí,
3. vyřizování pojistných událostí ve spolupráci s příslušnou pojišťovnou.

### 9.3.4 Spisová služba

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

## 9.4 ÚTVAROVÉ ZAČLENĚNÍ SPRÁVNÍ FUNKCE

Nositeli procesů správní funkce jsou zejména tyto útvary:

- Sekretariát generálního ředitele,
- Oddělení strategie,
- Oddělení řízení jakosti,
- Oddělení bezpečnosti a ochrany zdraví, požární ochrany a ochrany životního prostředí.

Vedoucí těchto útvarů jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli.

Nicméně na realizaci procesů spadajících do správní funkce se podílí řada dalších útvarů, resp. pracovníků nebo orgánů správy společnosti v různé míře účasti, která spadá do významné oblasti řízení z hlediska centralizace, resp. decentralizace kompetencí v rámci organizační struktury.

Některé z procesů správní funkce se váží ke společnosti jako celku a mají pro její existenci a rozvoj zásadní význam. Strategické rozhodování v této oblasti ekonomické funkce je proto v kompetenci top managementu a zejména orgánů správy společnosti.

## 9.5 PŘEDPISY PRO OBLAST SPRÁVNÍ FUNKCE

### A. Obecně závazné právní předpisy

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

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

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

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

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

### B. Interní předpisy

Stanovy společnosti.

Metodické postupy pro tvorbu strategických plánů.

Příručka jakosti a související organizační směrnice.

Organizační řád společnosti.

Podpisový řád.

Směrnice, kterou se stanoví postupy při tvorbě vnitřních organizačních norem.

Směrnice o ochraně a bezpečnosti zdraví při práci.

Směrnice o požární ochraně.

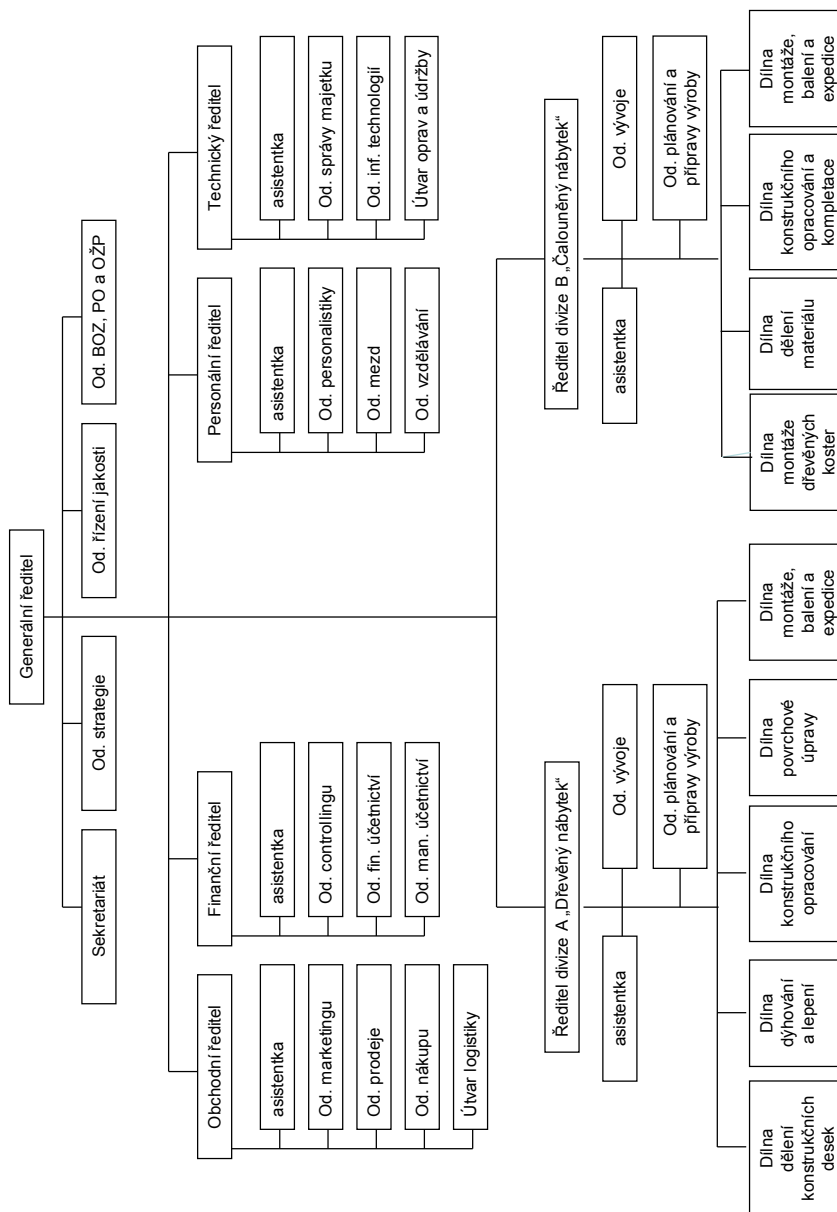
Směrnice o nakládání s odpady.

Spisový a skartační řád.

# 10 ÚTVAROVÁ STRUKTURA

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

Obr. č. 4: Organizační schéma



Zdroj: autoři

### Metodická poznámka:

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

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

## 10.1 CHARAKTERISTIKA ÚTVAROVÉ STRUKTURY

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

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

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

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

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

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

Jedná se o liniově-štabní uspořádání útvarové struktury. Základní osou je linie o třech stupních řízení: mistr – ředitel divize – generální ředitel. Stejný počet stupňů řízení je též v úsecích sdružujících štabní útvary: vedoucí oddělení – odborný ředitel – generální ředitel.

Rozpětí řízení (tj. počet přímo podřízených pracovníků):

- generálního ředitele je deset, z toho dva ředitelé divizí (linie), osm vedoucích štabních útvarů,
- ředitele divize A Dřevěný nábytek je třináct, z toho deset mistrů (linie), dvou-  
směnný provoz,
- ředitele divize B Čalouněný nábytek je devět, z toho osm mistrů (linie), dvou-  
směnný provoz,
- obchodního ředitele je čtyři přímo podřízených pracovníků,
- finančního ředitele jsou čtyři přímo podřízení pracovníci,
- personálního ředitele jsou čtyři přímo podřízení pracovníci,
- technického ředitele jsou čtyři přímo podřízení pracovníci.

## 10.2 ROZDĚLENÍ PRACOVNÍKŮ DO ÚTVARŮ

Tab. č. 5: Rozdělení pracovníků do útvarů

útvár	počet pracovníků	poznámka
<b>podnik</b>	<b>350</b>	
generální ředitel	1	
<b>útvary generálního ředitele</b>	<b>11</b>	
sekretariát	3	
oddělení strategie	2	
oddělení řízení jakosti	4	
oddělení boz, po a ožp	2	
<b>obchodní úsek</b>	<b>33</b>	
obchodní ředitel	1	
asistentka	1	
oddělení marketingu	2	
oddělení prodeje	5	
oddělení nákupu	4	
útvár logistiky	20	
<b>finanční úsek</b>	<b>13</b>	
finanční ředitel	1	
asistentka	1	
oddělení controllingu	3	
oddělení finančního účetnictví	3	
oddělení manažerského účetnictví	5	
<b>personální úsek</b>	<b>9</b>	
personální ředitel	1	
asistentka	1	
oddělení personalistiky	2	
oddělení mezd	3	
oddělení vzdělávání	2	
<b>technický úsek</b>	<b>16</b>	
technický ředitel	1	
asistentka	1	
oddělení správy majetku	2	



oddělení informačních technologií	4	
útvár oprav a údržby	8	
<b>divize a</b>	<b>166</b>	
ředitel divize a	1	
asistentka	1	
oddělení vývoje	1	
oddělení plánování a přípravy výroby	3	
dílna dělení konstrukčních desek	34	2 směny
dílna dýhování a lepení	36	2 směny
dílna konstrukčního opracování	40	2 směny
dílna povrchové úpravy	20	2 směny
dílna montáže, balení a expedice	30	2 směny
<b>divize b</b>	<b>101</b>	
ředitel divize b	1	
asistentka	1	
oddělení vývoje	1	
oddělení plánování a přípravy výroby	2	
dílna montáže dřevěných koster	12	2 směny
dílna dělení materiálu	14	2 směny
dílna konstrukčního opracování a kompletace	40	2 směny
dílna montáže, balení a expedice	30	

Zdroj: autoři

# 11 PROCESNÍ MAPY

V dalším textu uvádíme ukázkou grafického znázornění v podobě tzv. procesních map tří vybraných procesů ze tří podnikových funkcí – funkce odbytové, funkce personální a funkce zásobovací. Jedná se o tyto procesy:

- vyřízení objednávky – projektové zakázky,
- výběr uchazečů o pracovní místo,
- příjem vstupů pro výrobu.

Každý z těchto procesů je popsán nejprve verbálně a následně graficky.

## Metodická poznámka:

Nástrojů pro vytvoření procesních map existuje více, je vždy na projektantovi, pro který z nástrojů se rozhodne. Množství nástrojů je tzv. freeware, tedy licence jsou zdarma. Každý z nástrojů má své výhody a omezení a možnosti exportu. Primárním požadavkem je, aby nástroje dokázaly využít názvosloví a metodu BPMN.

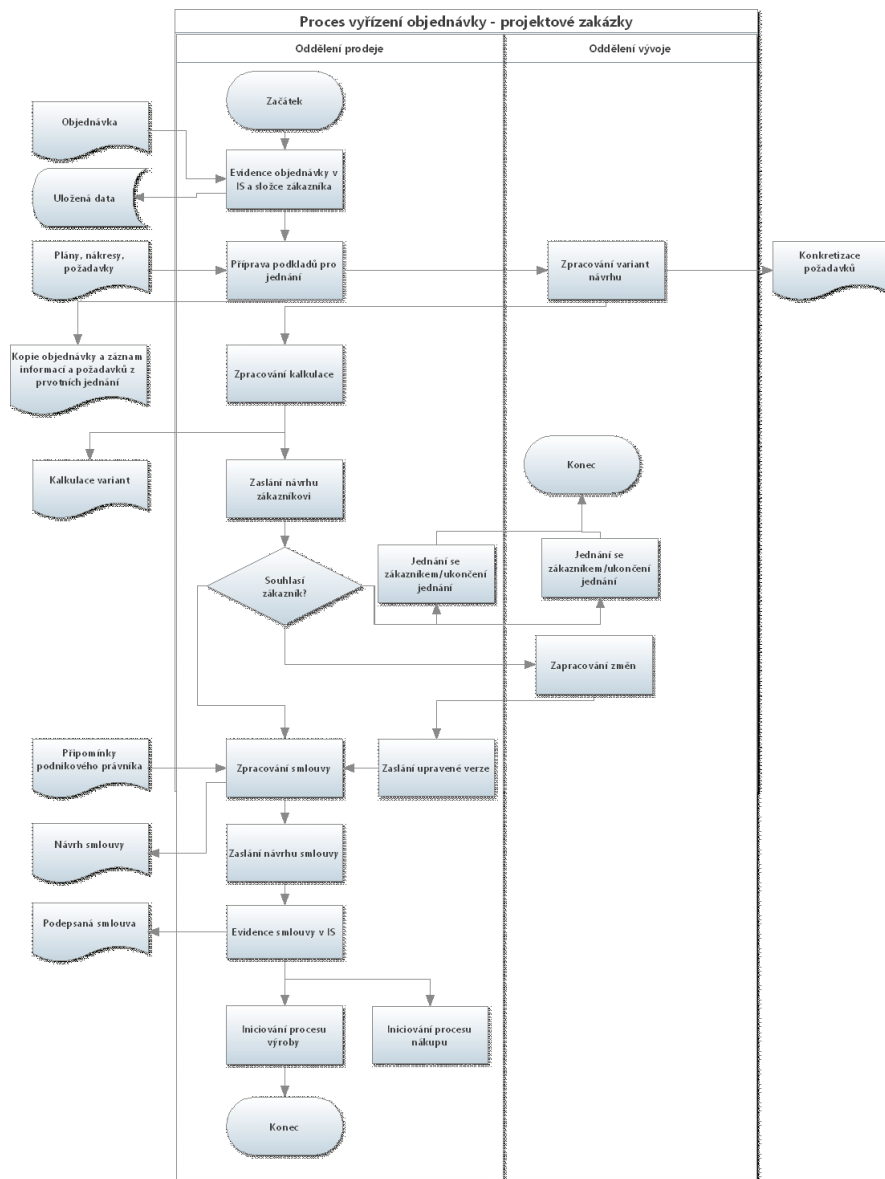
Při konstrukci zobrazení jednotlivých procesů v podniku byly pro ilustraci využity tři rozdílné nástroje. Pro proces „Vyřízení objednávky - projektové zakázky“ bylo využito softwaru SmartDraw. Pro proces „Výběr uchazečů o pracovní místo“ bylo využito softwaru Bizagi Modeller. Pro proces „Příjem vstupů pro výrobu“ bylo využito softwaru Bonita BPM Community.

## 11.1 VYŘÍZENÍ OBJEDNÁVKY - PROJEKTOVÉ ZAKÁZKY

Proces „Vyřízení objednávky – projektové zakázky“ je zaštiťován Oddělením prodeje a Oddělením vývoje v obou výrobních divizích. Prvním krokem je obdržení objednávky od zákazníka a zaevidování objednávky do informačního systému podniku. Dalším krokem je poté příprava podkladů pro jednání, kdy jsou doplněny požadované plány, nákresy a požadavky zákazníka. Takto zkompletovaný soubor informací je poté zaslán do oddělení vývoje konkrétní divize, kde jsou zpracovány konstrukční varianty návrhu. Na základě konstrukčního návrhu je dále zpracována kalkulace pro výsledný výrobek a tato je uložena do databáze podniku. Návrh je poté zaslán zákazníkovi. Pokud zákazník nesouhlasí s návrhem, jedná s ním ve spolupráci Oddělení prodeje a Oddělení vývoje a následně je ukončeno jednání. Pokud chce zákazník navržené technicko-ekonomické řešení doplnit, pak je v Oddělení vývoje znovu zpra-

cována studie a upravená verze je poté předána Oddělení prodeje. Pokud je zákazník spokojen s prvotním návrhem, dochází ke zpracování smlouvy o dodávce, a to i na základě připomínek podnikového právníka. Smlouva je poté sestavena a po podepsání zákazníkem vložena do informačního systému. Na základě evidence smlouvy je pak zahájen proces nákupu (v případě, že není dostupný materiál na skladu) nebo je zahájen přímo proces výroby.

Obr. č. 5: Proces vyřízení objednávky



Zdroj: autoři

## 11.2 VÝBĚR UCHAZEČE O PRACOVNÍ MÍSTO

Referent v Oddělení personalistiky eviduje a ukládá přihlášky a požadované doklady od uchazečů o pracovní místo, na které bylo vypsáno výběrové řízení.

Provádí jejich formální kontrolu. Pokud je přihláška i všechny požadované doklady v pořádku, informuje písemně uchazeče, že jeho žádost a doklady byly přijaty k dalšímu řízení. V opačném případě písemně žádá uchazeče o doplnění požadovaných materiálů.

Po uplynutí termínu, do kterého je možno přijímat přihlášky, je v Oddělení personalistiky zpracován návrh složení výběrové komise a harmonogramu výběrových pohovorů a testů. Návrh je zpracován v souladu s vnitřním předpisem a se zohledněním požadavků přímého nadřízeného obsazovaného pracovního místa. Předsedou komise je personální ředitel, nebo jím pověřený zástupce, členem komise vedoucí Oddělení personalistiky, přímý nadřízený obsazovaného místa a další odborníci včetně externistů.

Tento návrh předkládá vedoucí Oddělení personalistiky personálnímu řediteli k posouzení. Personální ředitel buď postoupí návrh generálnímu řediteli beze změn, nebo po úpravě. Tuto úpravu buď provede sám, nebo návrh vrátí k přepracování vedoucímu Oddělení personalistiky.

Generální ředitel návrh posoudí. Buď ho vrátí personálnímu řediteli k přepracování, nebo ho přijme a na jeho základě jmenuje členy výběrové komise a požádá personálního ředitele o přípravu výběrových pohovorů a testů, včetně podkladových materiálů pro výběrovou komisi.

Toto provede Oddělení personalistiky a předloží personálnímu řediteli k podpisu dopis, informující uchazeče a členy výběrové komise o termínu, místě, resp. podmínkách konání výběrových pohovorů a testů. Tento dopis následně odešle.

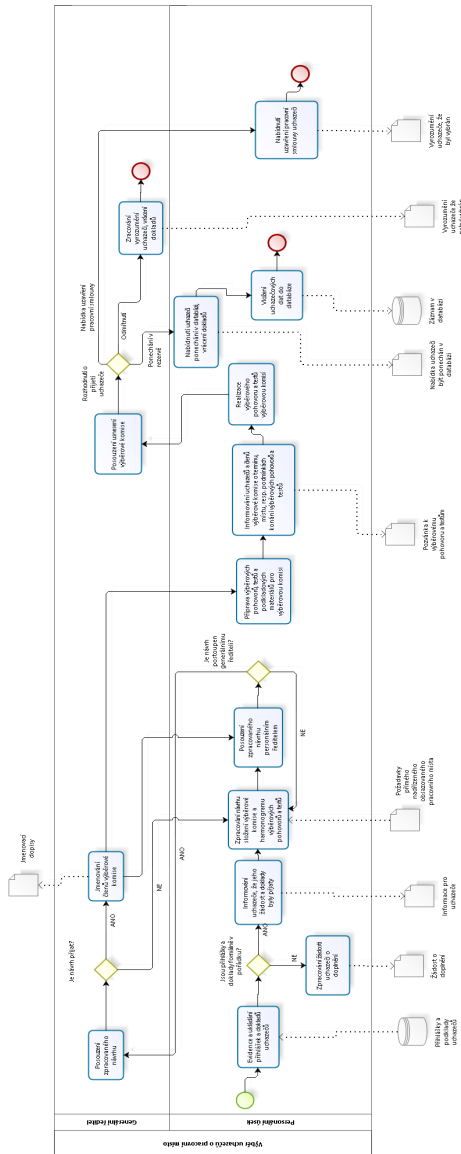
Výběrový pohovor a testy realizuje výběrová komise v souladu s vnitřním předpisem. Výběrová komise posoudí jednotlivé uchazeče dle stanovených kritérií a cestou hlasování stanoví jejich pořadí, včetně komentáře. O výsledku je informován generální ředitel prostřednictvím usnesení výběrové komise. Toto usnesení má pro generálního ředitele charakter zdůvodněného doporučení.

Generální ředitel z titulu své pravomoci statutárního zástupce rozhodne, kterého z uchazečů přijmout. V případě přijetí nabídne uchazeči uzavření pracovní smlouvy. Příslušný dopis připraví Oddělení personalistiky. V opačném případě připraví ucha-

zeči sdělení o nepřijetí rovněž Oddělení personalistiky. Pokud nastane situace, že nepřijatý uchazeč by mohl být přijat v případě, kdy uchazeč, kterému bylo nabídnuto uzavření pracovní smlouvy, toto odmítne, je o tom daný uchazeč informován, a to spolu s nabídkou dočasného ponechání v databázi Oddělení personalistiky.

V případě, že generální ředitel se rozhodne nepřijmout žádného z uchazečů, celé výběrové řízení se zpravidla opakuje.

Obr. č. 6: Proces výběru uchazeče



Zdroj: autoři

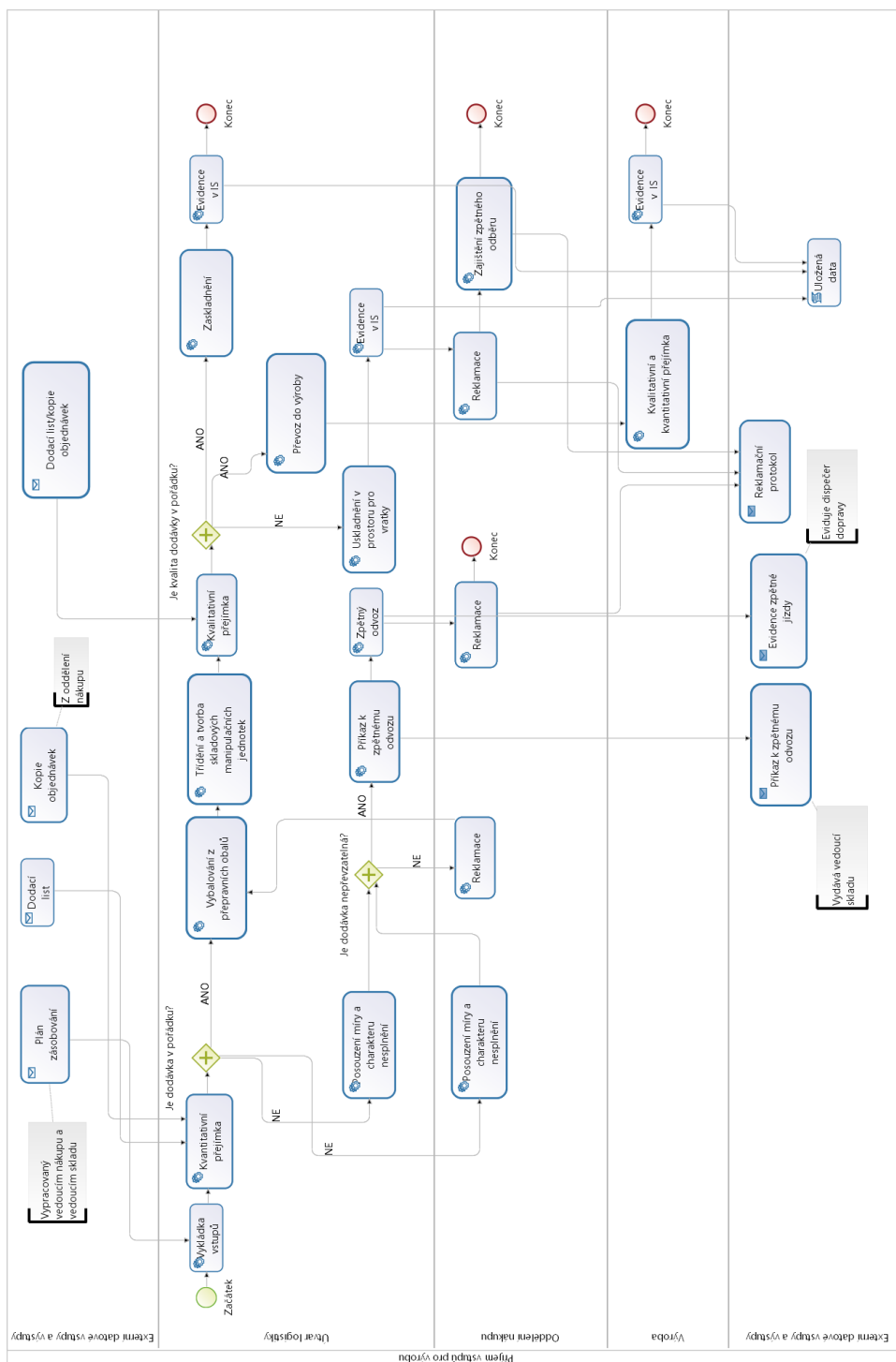
### 11.3 PŘÍJEM VSTUPŮ PRO VÝROBU

Proces „Příjem vstupů pro výrobu“ spadá do zásobovací funkce podniku. Na jeho realizaci se podílí především Útvar logistiky, Oddělení nákupu a dílčím způsobem pak jednotlivé výrobní divize podniku Nábytek, a. s. Proces samotný zobrazuje přejímku a kontrolu kvality vstupů.

Na začátku procesu proběhne vykládka vstupů – především dřeva a jiných materiálů. Tato vykládka odpovídá Plánu zásobování, který je vypracován ve spolupráci vedoucího Oddělení nákupu a vedoucího skladu. Poté je zkontrolováno množství vstupů, a to oproti dodacímu listu a kopii objednávek vedené v informačním systému. Pokud je dodávka v pořádku, následuje vybalování z přepravních obalů. Následuje rozčlenění (třídění) a tvorba skladových manipulačních jednotek. Po roztrídění jednotlivých skupin materiálu probíhá tzv. kvalitativní přejímka, kdy je kontrolována kvalita vstupů oproti dodacímu a objednacímu listu. Pokud je materiál v pořádku, je buďto uskladněn a zaevidován do informačního systému, nebo je převezen přímo do výroby, kde je po provedení kvantitativní a kvalitativní přejímky evidován v informačním systému jako materiál, který je právě zpracováván. Pokud není splněna kvalitativní přejímka, je materiál uskladněn v prostoru pro „vratky“ a je vyčkáno na vyřízení reklamace.

V případě, že materiál nesplnil ani kvantitativní přejímku, je ve spolupráci Útvaru logistiky a Oddělení nákupu posuzována míra a charakter nesplnění požadavků na materiál. Pokud je charakter a míra nesplnění požadavků v toleranci, je zahájen proces reklamace a materiál předán k vybalení z přepravních obalů a je postupováno dále v rámci procesu přes kvalitativní přejímku na sklad nebo do výroby. Pokud dodávka výrazně nesplňuje požadavky, je zadán příkaz ke zpětnému odvozu a ten je bezprostředně zahájen spolu s reklamací.

Obr. č. 7: Proces příjmu vstupů pro výrobu



Zdroj: autoři

# 12 POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada, 2007.
- BASL, J., BLAŽÍČEK, R. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 283 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.
- BLAŽEK, L., LANDA, M. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2006.
- BLAŽEK, L., KLAPALOVÁ, A., LANDA, M., ŠKAPA, R. Rozvoj výuky předmětu Ekonomika a řízení podniku. In: Blažek, L. ed. *Vývojové tendence podniků II*. Svazek III. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. 2006. ISBN 80-210-4133-1. s. 695–823.
- 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, R. a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., MATHAUSER, M., VALSA, O. *Business strategie krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠÍŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- Jak se vyrábí čalouněný nábytek. V. A. D. ČESKÝ INTERNET S. R. O. Českéstavby.cz: portál o stavbě, zahradě a bydlení [online]. 1. vyd. 2011, 16. 12. 2011 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.ceskestavby.cz/clanky/jak-se-vyrabi-calouneny-nabytek-20547.html>.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JUROVÁ, M. *Obchodní logistika: (pro obory ekonomika a management): studijní text pro prezenční i kombinované studium*. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. 175 s. ISBN 978-80-214-3852-1.
- KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
- KISLINGEROVÁ, E. 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, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
- LANDA, M. *Podnikové účetnictví*. Ostrava: Key Publishing, 2014. 318 s. ISBN 978-80-7418-219-8.
- LANDA, M., POLÁK, M. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
- LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), Sekce průmyslu a Odbor ekonomických analýz. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013, 2014*. Dostupné na <http://www.mpo.cz/dokument150081.html> [cit. 27. července 2014].
- PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 37 s. ISBN 80-247-1046-3.
- PORTER, M., *Competitive advantage*. Free Press: New York, 1985.
- SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, kapitola 14.
- WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. Úvod do podnikového hospodářství. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007.



# 13 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Obývací systém .....	11
Obr. č. 2: Čalouněná souprava .....	11
Obr. č. 3: Schéma základních hmotných toků .....	12
Obr. č. 4: Organizační schéma .....	124
Obr. č. 5: Proces vyřízení objednávky.....	130
Obr. č. 6: Proces výběru uchazeče .....	132
Obr. č. 7: Proces příjmu vstupů pro výrobu.....	134

# 14 SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Ukazatele ziskovosti.....	51
Tab. č. 2: Ukazatele likvidity.....	52
Tab. č. 3: Hodnoticí ukazatele.....	75
Tab. č. 4: Hodnocení pracovníků.....	98
Tab. č. 5: Rozdělení pracovníků do útvarů.....	127

**Projekt systému řízení podniku  
Vzorový projekt „Nábytek“**

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