

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku pro české firmy



Zhodnocení vybraných manažerských funkcí

Vedoucí bakalářské práce
Ing. P. Řehoř

Autor
Zuzana Průšová

2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Zhodnocení vybraných manažerských funkcí“
vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění.

Použitou literaturu uvádím v literárním přehledu.

V Milevsku dne 23. 4. 2008

Zuzana Průšová

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci bych chtěla poděkovat

Ing. Petru Řehořovi

z Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích,
a společnosti Masna Příbram, spol. s r.o.

Obsah

1	ÚVOD	6
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	7
2.1	PLÁNOVÁNÍ A CÍLE	10
2.1.1	Plánovací proces	10
2.1.2	Druhy plánů	11
2.1.2.1	Časové plánování	11
2.1.2.2	Úrovňové plánování	12
2.1.2.3	Plány dle věcné náplně a účelu, kterému slouží	13
2.1.3	Cíle	14
2.2	ORGANIZAČNÍ FUNKCE	16
2.2.1	Organizační struktura	18
2.2.2	Informační systém	23
2.3	KONTROLA	24
2.3.1	Kontrolní funkce	24
2.3.2	Význam kontroly	24
2.3.3	Fáze kontrolního procesu	24
2.3.4	Druhy a formy kontrolních procesů	26
3	CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ	29
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	31
5	PRAKTICKÁ ČÁST	33
5.1	PLÁNOVACÍ PROCES	33
5.1.1	Plánovací horizont – druhy plánů	33
5.1.1.1	Časové plánování	33
5.1.1.2	Úrovňové plánování	33
5.1.2	Roční finanční plán Masny Příbram	34
5.1.2.1	Plán odbytu	35
5.1.2.2	Plán porážek (nákupu)	35
5.1.2.3	Plán výroby	36
5.1.2.4	Plán režii	36
5.1.3	Další druhy plánů Masny Příbram	43
5.1.3.1	Plán investic	43
5.1.3.2	Plán práce	44
5.1.3.3	Rozpis plánu tvorby hospodářského výsledku	44
5.1.3.4	Rozpis plánu hrubého rozpětí	44
5.1.4	Cíle	45
5.2	ORGANIZAČNÍ FUNKCE A INFORMAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI	48
5.2.1	Organizační funkce	48
5.2.1.1	Organizační struktura společnosti	48
5.2.2	Informační systém společnosti	52
5.2.2.1	Subsystemy společnosti	52
5.2.2.2	Ostatní programové vybavení	56

5.3	KONTROLA	58
5.3.1	Kontrolní funkce	58
5.3.2	Fáze kontrolního procesu	58
5.3.3	Druhy a formy kontrolních procesů společnosti	59
5.3.4	Druhy kontroly podle úrovně řízení	62
5.3.4.1	Kontrolní procesy vrcholového managementu	62
5.3.4.2	Kontrolní procesy středního a nižšího managementu	62
5.3.5	Kontrolní nástroje pro operativní hodnocení vývoje a řízení ekonomických procesů	63
5.3.5.1	Barometr hospodaření	63
6	DISKUSE, NÁVRH ZMĚN NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU	66
7	ZÁVĚR	70
8	SUMMARY	72
9	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74

1 Úvod

Nespočet zahraničních i tuzemských autorů popisuje ve svých publikacích, jak správně a efektivně řídit ekonomickou organizaci. Otázkou však zůstává, nakolik jsou tyto poznatky v podnicích využívány a zda je management zná a bere v potaz. Vodáček (2006) ve své knize *Moderní management v teorii a praxi* uvádí, že k základním poznatkům manažerské teorie i praxe patří modelová představa o skladbě manažerské práce. Tato poslání plní manažerské funkce. Pod tímto pojmem se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.

Alespoň z části bych se chtěla pokusit o objasnění této úvahy a proto jsem si jako téma pro bakalářskou práci vybrala „Zhodnocení vybraných manažerských funkcí“. Smyslem této práce je analyzovat, jakým způsobem vybraná firma či společnost organizuje svoji činnost, plánuje, jaké cíle si stanovuje a jakým způsobem provádí kontrolu.

Účelem této práce je poté zhodnotit, do jaké míry se postupy managementu společnosti shodují s postupy uváděnými v teoriích managementu.

Jako modelovou firmu na níž se pokusím o toto srovnání „teorie s praxí“ jsem si vybrala společnost Masna Příbram, spol. s r.o., neboť v této firmě vybrané manažerské funkce relativně fungují. Dalším faktorem, který u mne sehrál roli při výběru tohoto příbramského masokombinátu jako modelové firmy, je dostupnost praktických informací, které jsem mohla čerpat přímo od vrcholového managementu této společnosti.

2 Literární přehled

Management je proces systematického provádění manažerských funkcí, které slouží k efektivnímu užití zdrojů podniku při současném stanovení a dosažení podnikových cílů (Rolínek, 2003).

Ve vývoji manažerského myšlení i v dnešní světové manažerské literatuře existují jak různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, tak i jejich odlišné klasifikace. Za zakladatele koncepce manažerských funkcí bývá považován jeden z prvních průkopníků managementu, francouz Henry Fayol. Pro charakteristiku manažerské práce jako celku a tím i potřebného profilu vedoucího pracovníka již v roce 1916 definoval pět funkcí. V té době je sice nazval funkcemi správy, ale fakticky šlo o dnešní manažerské funkce. Jsou to:

- plánování – stanovení budoucích cílů a postupů, jak jich dosáhnout,
- organizování – zabezpečení zdrojů, popř. podmínek pro uskutečnění plánovaných činností,
- přikazování – zadávání úkolů a instrukcí podřízeným spolupracovníkům,
- koordinace – sladování činností spolupracovníků,
- kontrola – ověřování souladu plánu a skutečnosti a přijetí závěrů.

Angličan Lyndal F. Urwick rozšířil Fayolovo členění o další dvě funkce, a to o:

- zkoumání, resp. rozbor,
- komunikaci.

Američan Luther Gulick ve 30. letech 20. století novým způsobem uspořádal manažerské funkce do tzv. systému POSDCORB. Název je zkratkou vytvořenou ze začátečních písmen anglických názvů jednotlivých funkcí, a to:

- plánování,
- organizování,
- personální zajištění,

- příkazování,
- koordinace,
- evidence a podávání zpráv,
- rozpočtování.

Klasik světového managementu Peter F. Drucker ve své základní učebnici zdůrazňuje hlavní činnosti manažera v pojetí:

- stanovení cílů a způsobů jejich dosažení, tj. vlastně plánování,
- organizování,
- motivace a komunikace, tj. výběr a vedení lidí,
- měření, resp. vyhodnocování dosažených výsledků,
- profesního a kvalifikačního rozvoje kolektivu i sebe,

popřípadě hlavní manažerské činnosti zkráceně vyjadřuje jako:

- plánování,
- organizování,
- integrování,
- měření.

Američan John A. Pearce a Richard B. Robinson v r. 1989 uvažují jen čtyři funkce, a to:

- plánování,
- organizování,
- příkazování,
- kontrolu.

Ve světové praxi se ve velmi prestižní a rozsáhle příručce „Management Handbook“, vydané Americkou manažerskou asociací, doporučuje uvažovat pět manažerských funkcí, a to:

- plánování,
- organizování,
- personální zajištění,

- příkazování,
- kontrolu.

Z desítek dalších klasifikací manažerských funkcí je určitou kuriozitou členění Američana Johna B. Minera na devatenáct funkcí, a to na:

- plánování,
- organizování,
- příkazování,
- koordinaci,
- kontrolu,
- zkoumání, resp. rozbor,
- komunikování,
- zabezpečení zdrojů a potřebného úsilí,
- navrhování,
- personální zajištění,
- usměrňování,
- vedení lidí,
- motivování,
- inovování,
- reprezentování,
- rozhodování,
- aktivaci,
- vyhodnocování,
- správní zajištění (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Ve své bakalářské práci, jsem se bez ohledu na členění manažerských funkcí, zaměřila na:

- plánování,
- organizování,
- kontrolu.

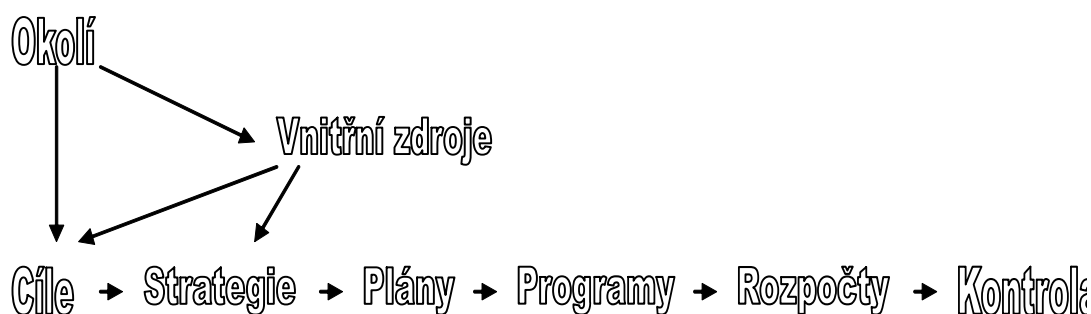
2.1 Plánování a cíle

2.1.1 Plánovací proces

Plánováním rozumíme činnosti zaměřené na určování cílů a stanovení prostředků k jejich dosažení. Jedná se o proces, který je cílově orientovaný, a který vychází z určení cílů a cest k jejich dosažení. Celkový proces plánování by měl tedy převážně určit, jaké jsou cíle firmy a jejich časová posloupnost, jak bude možno těchto cílů dosáhnout a kdo je za jejich dosažení zodpovědný. Dále pak jaké budou použity strategie včetně jejich programů a rozpočtů, jaké zdroje má společnost k dispozici a jaké jsou očekávané finanční výsledky. Nakonec by měl proces zvolit způsob zpětné kontroly a vyhodnocování plánů (Rolínek, 2003).

Obecně lze tento proces popsat následujícím obecným schématem.

Schéma 1: Obecné schéma plánovacího procesu



Zdroj: TRUNEČEK (1995)

Plánování je prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. V organizaci se sestavuje řada plánů, které na sebe musí navazovat jak z časového hlediska, tzn. propojení strategických, taktických a operativních plánů, tak i z věcného hlediska, tzn. provázanost plánů obchodních, výrobních, personálních, technického rozvoje, investic, finančních atd., a z hlediska organizačních úrovní, kdy

lze hovořit o kaskádě plánů od celkových celopodnikových plánů až po plány jednotlivých útvarů (Veber, 2000).

Dle Rolínka (2003) efektivní plán vytváří prostor pro změny, které umožní organizaci reagovat na změny vnitřních i vnějších podmínek. Neustále musíme provádět prověřování zvolených cílů a strategie organizace s ohledem na měnící se podmínky podnikatelského okolí. Z tohoto důvodu hovoříme o tzv. *principu navigační změny*. Druhým principem používaným při plánování je *princip variantnosti*, který uvádí, že je žádoucí, aby byly plány zpracovány v několika variantách.

Truneček (1995) uvádí jako další základní princip moderního plánování princip komplexnosti, integrace všech manažerských funkcí. V tomto případě hovoří o *integrovaném plánování*, které vytváří jednotný komplexní systém a využívá koordinačních mechanismů pro rozdělování zdrojů podle měnících se podmínek.

2.1.2 Druhy plánů

Organizace mohou sestavovat plány, které se dají členit podle různých hledisek. Z hlediska časového, úrovně rozhodovacího procesu, věcné náplně plánu, účelu, kterému plány slouží atd. (Veber, 2000).

2.1.2.1 Časové plánování

Z časového hlediska lze rozlišovat tři základní úrovně plánování:

- *dlouhodobé plánování*, prováděné většinou na více než pětileté období,
- *střednědobé plánování* pohybující se obvykle v intervalu jednoho až pěti let,
- *krátkodobé plánování* v horizontu zhruba jednoho roku, ovšem lze ho zpracovat i na kratší období (Truneček, 1995).

Časový horizont plánování může být ovlivněn několika kritérii. Nejtypičtějšími jsou délka období, které je třeba pro dlouhodobé investiční rozhodování, doba potřebná

na výzkum a vývoj výrobků, na průběh technologického procesu a životní cyklus výrobků na trhu. V další řadě je to pak velikost podniku, forma a složitost organizační struktury a úroveň nebo síla konkurence v daném odvětví vzhledem k tomu, že při silné konkurenci je organizace nucena neustále reagovat na změny v jejím chování (Truneček, 1995, Kotler, 1998, Fotr, 1999).

2.1.2.2 Úrovňové plánování

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu pak lze rozlišovat plánování strategické, taktické a operativní.

Strategické plánování je považováno za výchozí rozhodování v organizaci a navazuje na její strategické cíle, zároveň je dlouhodobého charakteru a vyznačuje se komplexním přístupem k organizaci jako celku. Struktura strategického plánu a jeho jednotlivé složky odpovídají jednotlivým funkčním strategiím. Za realizování strategického plánovacího procesu zodpovídá vrcholové vedení společnosti. Určením poslání, politiky, strategie a cílů vytváří vrcholové vedení východiska, v jejichž rámci divize a podnikové jednotky připravují své strategické plány. Některé podniky poskytují svým podnikovým jednotkám značnou volnost pro určování svých ekonomických cílů a strategií. Jiné určují jednoznačné ekonomické cíle i strategie. Jsou i takové, které určují svým podnikovým jednotkám pouze ekonomické cíle a dávají jim volnost pro určování strategie (Truneček, 1995, Kotler, 1998, Fotr, 1999).

K uskutečňování strategických cílů směřuje *taktické plánování*, při kterém dochází ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení pro konkrétní období, na které je sestavován strategický plán. Taktické plány se obvykle sestavují ve věcné struktuře a odpovídají jim plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku.

Operativní plánování by mělo vycházet z taktického plánování a mít krátkodobý charakter. Jedná se o plánování převážně provozních procesů a procesů s nimi

souvisejících. Výsledkem jsou operativní plány společnosti, z nichž nejvýznamnější je operativní plán výroby (Truneček, 1995).

Veber (2000) také uvádí, že operativní plánování je realizováno středním a operativním managementem na základě upřesněných plánů vyššího managementu. Vypracování operativních plánů představuje obvykle dobře strukturovaný rozhodovací problém, takže se pro vypracování operativních plánů využívá standardních počítačových programů.

2.1.2.3 Plány dle věcné náplně a účelu, kterému slouží

Vedle standardních plánů jsou v organizacích sestavovány plány, které odpovídají náplni činnosti organizace. V případě výrobního podniku hrají významnou úlohu ve struktuře plánů plány odbytu, výroby, zásobování apod.

Plány také mohou sloužit různým účelům. Řídící články organizace využívají plány jako přímý nástroj řízení, plány mohou být ale také použity jako podklady pro získání úvěrů. Pro toto využití je třeba plány dopracovat do podoby tzv. podnikatelských plánů, které příslušné bankovní instituce vyžadují pro svá rozhodnutí. Podnikatelský plán má komplexní charakter, obsahuje řadu věcných plánů, míra podrobnosti závisí na konkrétním účelu, riziku podnikání apod. (Veber, 2000).

Jednotlivé organizace obvykle nesestavují všechny typy výše uvedených plánů. Stejně tak je tomu i v Masně Příbram, spol. s r.o. kde nedochází k plánování dlouhodobému, ani k výraznému plánování na strategické úrovni.

2.1.3 Cíle

Dle Rolínka (2003) musí plánovací funkce vycházet ze čtyř pravidel, kterými jsou cíle (budoucí stavy organizace, kterých chce management dosáhnout), akce (specifické činnosti naplánované tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů), zdroje (představují omezení, limity, ve kterých se může organizace pohybovat) a pravidla (způsoby realizace plánů, které umožňují konkrétním osobám cílů dosáhnout).

Bělohávek (2006) považuje za základní koncept řízení cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrolu. *Cíle* jsou specifické budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Stanovení budoucích cílů je počátečním a kritickým prvkem plánování. Musí být správně určeny priority cílů, vymezen jejich časový rámec, cíle musí být jednoznačně formulovány z hlediska obsahu, dále musí být jasně vymezena oblast, na kterou se vztahují, stanovena jejich měřítka a návaznost na ostatní cíle v organizaci.

Aby bylo možno dosáhnout cíle, je nutné stanovit vhodný *postup*. K co nejefektivnějšímu dosažení cíle je nutno nalézt různé alternativy postupů a vybrat tu nejvhodnější. Podle rozsahu a důležitosti se plánované postupy označují jako strategie nebo taktiky.

Při plánování se musí určit i předpokládané *zdroje* potřebné k dosažení cílů. Manažeři musí rozhodnout, jaké zdroje budou za potřebí, jaké jsou mezi nimi závislosti, jaká bude jejich disponibilita a jak vhodně zdroje alokovat. Nástrojem této fáze plánování jsou rozpočty, které určují strukturu a objem disponibilních zdrojů.

Plánované činnosti provádí zpravidla lidé, kterým manažeři zadávají *úkoly* včetně pravomocí a odpovědnosti tak, aby byli motivováni dosahovat vytyčených cílů. Proto musí být při plánování rozhodnuto, kdo bude za co zodpovídat a případně jak bude motivován.

Plánování může naplnit své poslání jen tehdy, jsou-li součástí plánu také kritéria jeho plnění. To předpokládá, že v plánu budou stanovena měřítka *kontroly* a způsoby hodnocení dosažených výsledků (Bělohávek, 2006).

Aby cíle plnily v organizaci své poslání, měly by se vyznačovat určitými vlastnostmi.

Ty nám ukazuje **metoda SMART**:

S.....**specifický** – v množství, kvalitě, čase,

M.....**měřitelný** – má jednotku měření,

A.....**akceptovaný** – podřízení s ním souhlasí,

R.....**reálný** – musí být dosažitelný,

T.....**sledovatelný** – je možné sledovat jeho postupné plnění (Bělohávek, 2006).

2.2 Organizační funkce

Organizování je považováno za jednu ze základních manažerských funkcí. Cílem této funkce je uspořádání prvků v systému, jejich aktivit, koordinaci a kontrolu takovým způsobem, aby maximální měrou přispěly k dosažení stanovených cílů organizace. Výsledkem je pak určení rozpětí a stanovení organizační struktury podniku. Obsahové zaměření tohoto procesu lze vyjádřit systémem OSCAR, jehož podstatou jsou požadavky, které má proces organizování zajistit. Jsou to cíle (Objectives), specializace (Specialization), koordinace (Coordination), pravomoc (Authority), zodpovědnost (Responsibility) (Rolínek, 2003).

Veber (2000) považuje za základní prvky organizování specializaci, koordinaci, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělbu kompetencí. Úkolem organizování je nalézt *specializaci* člověka v daném systému. Ta zvyšuje produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce, ale také vyžaduje větší koordinaci.

Koordinace je obvykle zajišťována pověřením jednotlivce tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za plnění úkolů jím vedené skupiny. Ke zlepšení koordinace přispívá seskupování pracovníků do skupin a *vytváření útvarů*. Rozlišujeme různá kritéria pro vytváření útvarů, která musí manažer volit a kombinovat tak, aby se přiblížil co nejvíce optimální koordinaci. Mezi tato kritéria patří např. specializace a kvalifikace pracovníků, pracovní proces, čas, produkt, zákazník, místo.

Rozpětí řízení a počet úrovní řízení určuje tvar organizační pyramidy. Pojem rozpětí řízení představuje počet pracovníků nebo organizačních jednotek bezprostředně podřízených jednomu vedoucímu. Je-li počet podřízených malý, dostáváme špičatou pyramidu, při nadměrném rozpětí je pyramida plochá (Pražská, 1993).

Jedním z nejdůležitějších faktorů pro stanovení organizačních struktur je *dělba pravomocí*. Pravomocí můžeme rozumět například právo rozhodovat, udělovat příkazy

a provádět rozhodnutí bez nutnosti souhlasu jiných členů organizace. Je taktéž nutné poznamenat, že pravomoc by měla jít ruku v ruce společně s odpovědností (Truneček, 1995).

V některých organizacích rozhodují vrcholoví manažeři o všem a manažeři na nižších úrovních a zaměstnanci pouze vykonávají jejich příkazy. Druhým extrémem je situace, kde je rozhodování předáno těm manažerům, kteří mají nejtěsnější vztah k provedení daného rozhodnutí. V prvním případě se jedná o vysoce centralizovanou organizaci, v druhém o decentralizovanou. Centralizace je stupeň koncentrace rozhodování do jednoho bodu v organizaci. Jestliže vrcholoví manažeři přijímají většinu klíčových rozhodnutí, aniž by do tohoto procesu zapojili manažery nebo zaměstnance z nižších úrovní, potom můžeme takovou organizaci označit za centralizovanou. Naopak, jestliže manažeři a zaměstnanci z nižších úrovní jsou zapojováni do rozhodování, v čím větší míře se tak děje, tím více se jedná o decentralizaci. Je ale třeba si uvědomit, že tyto dva pojmy jsou relativní, nikoliv absolutní. Některé organizace mohou efektivně fungovat, když jsou všechna rozhodnutí přijímána vrcholovými manažery. Žádná organizace nemůže fungovat efektivně, je-li veškeré rozhodování delegováno na zaměstnance nejnižší úrovně (Robbins, Coulter, 2004).

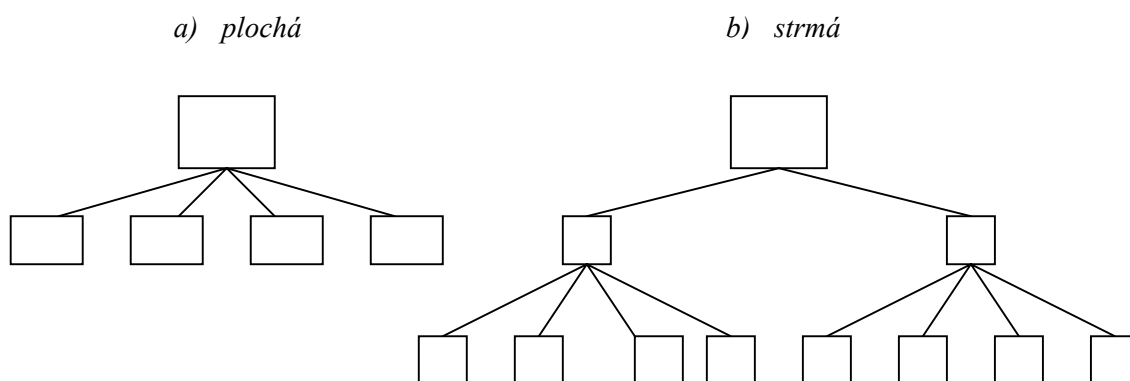
Bělohlávek (2006) uvádí, že organizační schéma, organizační řád a popisy práce jsou vyjádřením formální organizace. Tu lze tedy popsat jako vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědností apod. A neformální organizaci definuje jako síť osobních a sociálních vztahů vznikajících spontánně v průběhu mezilidských interakcí.

2.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura představuje vlastně jakousi kostru organizace, která umožňuje plnit stanovené a plánované cíle podniku či ekonomické jednotky. V teoriích managementu rozeznáváme různé formy organizačních struktur (Veber, 2000).

Jak je možné vidět na schématu 2, některé organizace mají strmou organizační strukturu, což znamená, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. Plochá organizační struktura se naopak vyznačuje malým počtem úrovní, při značném počtu pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím (Bělohlávek, 2006).

Schéma 2: Plochá a strmá organizační struktura



Zdroj: ROLÍNEK (2003)

Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

- uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury,
- sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur se považují:

- míra centralizace, resp. decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti,
- členitost, resp. počet podřízených organizačních prvků ve vztahu k nadřazení organizačnímu prvku,
- časové trvání, jde v podstatě o to, zda jsou organizační struktury dočasné nebo relativně stabilní (Dědina, 1996).

Pokud staví organizační struktura na dělbě pravomocí, hovoříme o tzv. liniové organizační struktuře, případně funkcionální nebo liniově štábní struktuře. Rozdíl spočívá v charakteru odpovědného vedoucího a vazeb nadřízenosti a podřízenosti.

Liniová organizační struktura je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tento typ struktury je charakterizován jedinými odpovědnými vedoucími, jednoznačnými vazbami nadřízenosti a podřízenosti. Mezi hlavní přednosti této struktury patří jasné kompetence při vytváření koordinačních center pro koordinaci úkolů, přehlednost a krátké řetězce informačních vazeb a jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Nevýhodou liniové struktury je její nevhodnost pro větší jednotky.

Funkcionální organizační struktura je specifická funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností. Vedoucí je vybaven pravomocí a odpovědností za jemu příslušnou specializovanou funkci.

Poslední strukturou, která patří do této skupiny je *liniově štábní struktura*. Ta je příznačným jevem specializace funkčních vedoucích a jejich vysoké odbornosti. Je tvořena dvěma základními složkami, a to liniovou a štábem. Úkolem té liniové je komplexní řízení určitého útvaru, úkolem štábní je vytvořit takové předpoklady, aby i v případě složitějších řízení na vyšších stupních bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího. Ti se podílejí pouze zprostředkovaně na vlastním řízení a nemají všeobecné právo rozhodovat (Veber, 2000).

Dalším typem organizačních struktur jsou například struktury s pružnými prvky, jako je třeba maticová organizační struktura, která vzniká tehdy, když je liniově štábní struktura doplněna o další, doplňkovou strukturu (Rolínek, 2003).

Vedoucí takové doplňkové organizační struktury a vybraní pracovníci tvoří tým, který se podílí na řešení samostatného úkolu komplexního charakteru. Jde o řešení jednorázových komplexních úkolů a existence takové organizační formy je závislá na době řešení zadaného úkolu. Po splnění projektu se pracovníci vracejí pod plnou podřízenost vedoucích svých původních útvarů (Truneček, 1995).

Nás však budou zajímat organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků. Sem patří např. divizionální či hybridní struktura. Pro naši analýzu je však nejpodstatnější struktura funkční, která je nejtypičtější pro organizační strukturu společnosti Masna Příbram, spol. s r. o. a na jejímž základě dochází v této společnosti k řízení veškerých činností.

Funkční struktura je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. V čele útvarů stojí obvykle odborný ředitel pro danou funkci. Tato organizační forma se používá většinou ve středních podnicích, které jsou obvykle zaměřeny na relativně menší počet výrobků nebo služeb, jež vyžadují vysokou specializaci. Dále se uvádí, že v této struktuře převládá tendence k centralizaci řízení, neboť jednotlivé funkce ač prováděny odděleně vyžadují celkovou koordinaci. Vrcholové vedení řeší rovněž kompetenční spory, které mezi specializovanými útvary nutně při nezbytné koordinaci vznikají. Rozpětí řízení uvnitř specializovaných útvarů je relativně velké, protože nadřízení znají problém detailně a nečiní jim větší problémy správně rozhodovat.

Mezi hlavní výhody této struktury patří efektivní využívání zdrojů, rozvoj kvalifikace pracovníků, rychlejší postup v kariéře, strategická rozhodnutí jsou prováděna na úrovni vrcholového vedení. Funkční struktura má ovšem i své nevýhody, k nimž především patří pomalejší průběh rozhodovacího procesu, menší inovační aktivita, podíl

jednotlivých činností na celkovém úspěchu je často velmi nejasný a může pracovníky demotivovat, funkční struktura vytváří malé předpoklady pro výchovu budoucích vrcholových manažerů, je zde špatná koordinace mezi útvary (Veber, 2000).

Další formou spadající do této skupiny je *divizionální organizační struktura*. Tato forma přichází v úvahu, když firma roste a začínají stále zřetelněji převažovat nevýhody funkční struktury nad jejími klady. To se projevuje zřetelně v případech, kdy se zvětšuje počet výrobků a služeb, roste počet zákazníků. Centralizované řízení již kapacitně nezvládá rostoucí požadavky na koordinaci a hledá způsoby, jak změnit systém řízení a tomu odpovídající strukturu.

Řešením je přechod na decentralizované řízení a vytvoření nižších organizačních celků – divizí. Rozpětí řízení bývá relativně nižší ve srovnání s funkční strukturou. Koordinace se uskutečňuje především v rámci divizí. Do jedné divize jsou sloučeny všechny aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby. Každá divize má poměrně vysokou autonomitu. Nejčastěji bývají divize sestavovány dle výrobků nebo služby, dle zákazníků, dle místa působnosti (Rolínek 2003).

Divizní struktura má řadu výhod, např. přizpůsobení se nestabilním podmínkám okolí, požadavkům zákazníků, styk se zákazníky je operativnější a jejich spokojenost je vyšší, pracovníci se více zaměřují na konečný produkt, výsledky divizí jsou průhlednější, příprava nových vrcholových manažerů probíhá přirozeně. K nevýhodám této struktury patří neefektivní využívání zdrojů, nižší specializace pracovníků, upřednostňování cílů divize před cíli celé firmy, ztráta kontroly vrcholového vedení společnosti nad jednotlivými divizemi (Veber, 2000).

Poslední strukturou je struktura hybridní. Jde o kombinaci funkční a divizionální struktury s cílem posílit klady a potlačit nedostatky obou struktur. Tato struktura je obvykle tvořena divizními jednotkami, ale zároveň obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení společnosti. Hybridní struktura funguje nejlépe,

jestliže funkce, které jsou stejné ve všech divizích, jsou zabezpečovány centrálně (Truneček, 1995).

K výhodám hybridní struktury patří koordinace mezi divizemi a uvnitř divizí, kdy centralizované funkce umožňují jednotné řízení divizí tak, aby aktivity uvnitř divizí přispívaly k plnění celofiremních cílů, dále integrace cílů s úkoly, hybridní struktura poskytuje divizím autonomii k řešení jejich úkolů s ohledem na okolí. Hlavními slabinami hybridní struktury je pomalejší reakce na výjimečné situace, pro jejich řešení je nutný souhlas vrcholového vedení společnosti, což zpomaluje proces rozhodování a často i jeho kvalitu, neboť divize jsou schopny rozhodovat s větší znalostí konkrétní situace. Další nevýhodou jsou konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi (Veber, 2000).

Pražská (1993) rozlišuje dva druhy dělby práce, a to funkční vycházející z určité odborné specializace a věcnou orientující se na určitý předmět činnosti, okruh zákazníků, segment trhu apod. V závislosti na zvoleném typu dělby práce pak rozlišuje tyto základní typy organizačních struktur:

- *funkcionální*, kdy je firma rozdělena do jednotlivých úseků podle různých funkčních oblastí,
- *územní organizace*, která je obvyklá pro obchodní podniky s místně roztržštěnými provozními jednotkami,
- *výrobní organizace*, ta je typická spíše pro výrobní podniky a jejich divize, ale i v obchodě ji lze výhodně využít např. u obchodních domů, dělba práce však nebývá podle jednotlivých výrobků, ale podle jejich skupin,
- *zákaznická organizace*, která je méně obvyklá v našich podnicích a vychází ze specifických požadavků zákazníků,
- další formou organizační struktury je *organizace podle segmentů trhu*, ta je relativně mladším typem, který nabývá na významu s prosazující se marketingovou orientací firem, jednotlivé tržní segmenty se vydělují podle skupin spotřebitelů s obdobnými potřebami, nákupními kritérii a kupním chováním, typická je zejména pro velké firmy s diverzifikovanou činností,

- kombinací funkcionální struktury s některým z dalších typů je *maticová organizace*,
- poslední formou je struktura *hybridní*, která bude zřejmě nejvhodnější pro většinu obchodních podniků.

2.2.2 Informační systém

V systému řízení podniku nachází své opodstatnění integrovaný informační systém. Ten pomáhá odstranit přetíženost komunikačních cest, využívá moderní výpočetní techniky a je zaveden dnes již snad ve všech s dobou jdoucích podnicích. Tvoří databáze, které obsahují soubory dat a programů pro vstup, udržování, zpracování a výstup informací takovým způsobem, aby kterýkoli řídicí pracovník kdykoli dostal z počítače takové údaje, jaké potřebuje (Veber, 2000).

2.3 Kontrola

2.3.1 Kontrolní funkce

Kontrolní činnosti jsou využívány jako určité formy zpětné vazby manažery na všech úrovních řízení. Prostřednictvím zpětné vazby mají získat objektivní představu např. o plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí. Podstatou kontroly je kritické hodnocení skutečnosti se záměry podniku (Veber, 2000).

2.3.2 Význam kontroly

Význam této manažerské funkce spočívá především v zaměření úsilí firmy žádoucím směrem, kdy efektivní kontrola směřuje energii firmy k dosažení rozhodujících organizačních cílů. Kontrolní systémy zjišťují, zda byly správně vykonány všechny plánované činnosti. Kontrola také spočívá v monitorování, hodnocení a ovlivňování takového chování a činností, jaké si přeje management. Dále zajišťuje, že úsilí členů organizace bude koordinováno pomocí standardů, zásad, norem apod. a omezují tak možnosti volby při rozhodování. Kontrolní systémy také stanovují zásady a pravidla řešení opakující se situace a snižují manažerskou nejistotu při rozhodování (Bělohávek, 2006).

2.3.3 Fáze kontrolního procesu

První fází je *získávání a výběr informací pro kontrolu*. V této fázi se vychází ze znalosti informačních zdrojů podniku. Informačními zdroji může být databáze podniku, která obsahuje údaje o operativní evidenci účetnictví, kalkulaci, rozpočetnictví, ekonomických zdrojích apod.

V dalším kroku je nutné *ověření správnosti získaných informací*. Věcná správnost obsahuje hledisko účelnosti a hospodárnosti vykonávaných činností (tzn. ověření formální náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost, technická kontrola, inventarizace).

Po ověření správnosti údajů dojde k provedení *hodnocení kontrolovaných procesů*. Hodnocení zahrnuje dvě činnosti, a to posuzování záměrů a skutečností podle jednotlivých kritérií, přijatých nebo odvozených hledisek a oceňování, význam podle kvantity a kvality. Základ těchto pohledů tvoří hodnotový systém.

Další fází je *stanovení závěrů a navrhnutí opatření*. K tomuto kroku může dojít pouze po provedení výše uvedených fází. Opatření a závěry mohou obsahovat např. změnu prodejního sortimentu podle výsledků marketingového průzkumu trhu nebo zavedení výroby nového výrobku atd. Uskutečnění opatření znamenají přechod kontroly z informační polohy do polohy mocenské (Truneček, 1995).

Veber (2000) ještě zmínil, že závěry mohou být tři. „*Nech být*“, tzn. že kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy, vývoj reality je žádoucí a žádná opatření tedy nejsou nutná. Další závěr může být „*proved' korigující opatření*“. Toto řešení se použije v případě, že vývoj řízené reality se odchyluje od požadovaného stavu a je třeba tuto realitu upravit. Pokud se řízená realita vyvíjí špatným směrem nebo pokud jsou zjištěny závažné nedostatky, pak je třeba „*přijmout nové řešení*“, které bude znamenat jiný směr řešení.

Posledním krokem je *zpětná kontrola*, která by měla být použita v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena korigující či nápravná opatření a je třeba prověřit jejich účinnost (Veber, 2000).

Truneček (1995) uvádí, že zpětná kontrola se provádí jako namátková kontrola vybraných případů kontrol za účelem prověření předcházejících výsledků kontrol, dále

jako navazující kontrola, která vychází ze závěrů předchozích kontrol a také zahrnuje náměty ke zlepšení kontrolní činnosti.

Zatímco Veber (2000) a Truneček (1995) dělí kontrolu do pěti výše uvedených fází, Bělohlávek (2006) zahrnuje ve své knize do průběhu kontrolního procesu cíl kontroly, kontrolní kritéria, měřítka a standardy, dále identifikaci odchylek, analýzu odchylek, výběr nápravného opatření a realizaci nápravného opatření. Za činnosti kontrolního procesu považuje monitorování prostředí, vymezení směru, hodnocení probíhajících činností, hodnocení kontrolního procesu.

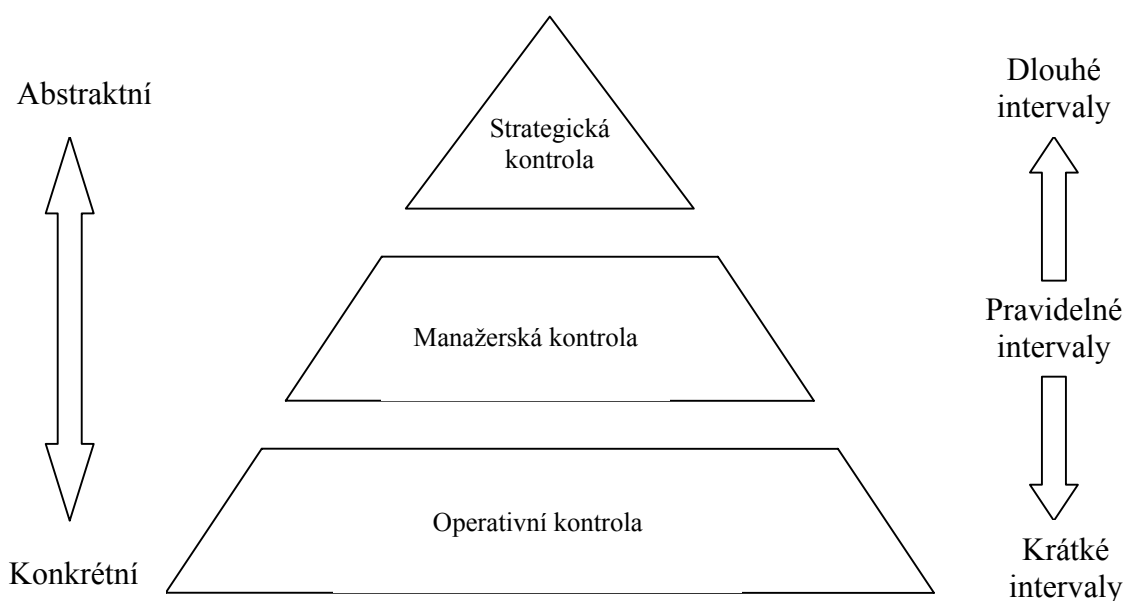
Pro komplexní kontrolní činnosti podniku slouží celá řada druhů a forem kontrol, které se vzájemně funkčně doplňují.

2.3.4 Druhy a formy kontrolních procesů

Truneček (1995) člení kontrolu podle rozdílného obsahu a rozsahu činnosti podle několika hledisek např. hledisko manažerské aktivity, hledisko místa, hledisko času, hledisko doby trvání kontroly, hledisko rozsahu činnosti apod.

Bělohlávek (2006) /viz. schéma 3/ člení kontrolu především dle úrovně řízení na *strategickou* (zabývá se směrem vývoje firmy, hodnocení strategií, kvalitou vrcholového rozhodování), *manažerskou* (řeší přidělování zdrojů organizačním jednotkám, harmonogramy a postupy prací) a *operativní* (zaměřuje se na individuální a vybrané dílčí úkoly a činnosti).

Schéma 3: Úrovně kontroly



Zdroj: BĚLOHLÁVEK (2006)

Truneček (1995) v případě členění dle manažerské aktivity rozlišuje kontrolu strategickou, operativní a podněcovací a příkazovací.

Strategická kontrola vychází ze strategické analýzy podniku zaměřené na silné a slabé stránky podniku, na změny ve výrobě, struktuře, dodávkách a finančních zdrojích. Zaměřuje se na celkové výsledky hospodaření podniku, plnění poslání a podnikatelské strategie. Časové intervaly bývají delší a užívané kontrolní ukazatele mívají agregované hodnotové vyjádření.

Pokud klade kontrola důraz na konkrétní vybrané dílčí činnosti podniku, pak hovoříme o *operativní kontrole*. Jedná se především o průběžné hospodaření s finančními, energetickými, materiálovými a jinými zdroji. V případě výrobního procesu vychází z technologických podkladů, které jsou členěny na etapy a operace. Časové řady bývají kratší a kontrolní ukazatele užívají konkrétní vyjádření.

Posledním typem z hlediska tohoto členění je *podněcovací a příkazovací kontrola*, která vychází ze stylu manažerské práce a dohlíží na individuální úkoly a výkony. Jedná

se např. o kontrolu, která se zabývá dohlížením na špatnou docházku, dodržování organizačních řádů a pracovních povinností jednotlivých zaměstnanců. Tato kontrola se snaží zajistit, aby práce byla dokonalá a to i prostřednictvím případných donucení. Časový horizont je krátký a informace jsou konkrétní a kvantitativní.

Podle označení vztahu k místu kontroly a kontrolované činnosti rozeznáváme kontrolu přímou a nepřímou. *Přímá* se uskutečňuje na místě kontrolované činnosti pozorováním, měřením, snímkováním, průzkumy atd. Podíl této kontroly vzrůstá s nižší úrovní řízení. Pokud je kontrola zprostředkovaná médii, např. zprávami, hlášeními, počítači, výkazy, jedná se o kontrolu *nepřímou*.

Z hlediska třech časových dimenzí se můžeme setkat s *následnou kontrolou*, která hodnotí vykonané, umožňuje poučení z chyb a poskytuje náměty ke zlepšení výsledků. Účel může být buď pozitivní (odměny za dosažené výsledky) nebo negativní (postih viníků). Jedná se např. o konečnou kontrolu jakosti výrobku. Další formou spadající do této skupiny je *kontrola průběžná*. Věnuje se především kratším intervalům, etapám a dílčím úkolům. Do *předběžné kontroly* se snažíme převést kontroly každé činnosti, abychom předem vyloučili zbytečná rizika a nedostatky.

Dalším hlediskem je doba trvání kontroly, kdy rozeznáváme nepřetržitou kontrolu, kontrolu občasnou pravidelnou (fyzická a finanční) a nepravidelnou. Z hlediska rozsahu kontroly rozeznáváme kontrolu komplexní a dílčí. Kontrolu také rozdělujeme z hlediska stejnorodé činnosti a to na kontrolu např. globální, individuální apod. Z hlediska způsobu vyjádření známe kontroly slovní, hmotné a hodnotové. Za poslední hledisko lze považovat systém, dle kterého rozdělujeme kontrolu vnější a vnitřní (zvláštním případem vnitřní kontroly je tzv. sebekontrola) (Truneček, 1995).

3 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem bakalářské práce je zhodnocení vybraných manažerských funkcí – plánování, organizování a kontroly, aplikovaných v daném podniku a navržení případných rámcových změn pro zefektivnění řízení podniku. Jak jsem již uvedla v úvodu, sledovaným podnikem je Masna Příbram, spol. s r.o. se sídlem v Jineckého ulici 315, v Příbrami.

Prvním krokem mé práce bylo vypracování literárního přehledu dle publikací několika autorů, které se týkaly jednotlivých vybraných manažerských funkcí.

V další kapitole byla provedena charakteristika podniku, kde jsem v jeho krátkém historickém vývoji, sepsala významné mezníky. Zaměřila jsem se zde především na popis činnosti příbramského masokombinátu.

V praktické části jsem srovnávala získané informace od vedení společnosti s teoriemi uvedenými v literárním přehledu. Informace o společnosti a jejím řízení jsem získávala především prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci ekonomického oddělení a také z podkladů, které mi byly příbramským masokombinátem poskytnuty. Vycházela jsem tedy především z jednotlivých plánů a jejich popisů, které jsou tímto podnikem sestavovány a využívány pro dosažení stanovených cílů.

V případě organizační funkce mi bylo poskytnuto schéma organizační struktury, na jehož základě jsem určila výhody a nevýhody této struktury pro příbramskou společnost, v případě nesrovnalostí mi byly informace opět poskytnuty formou rozhovoru. Dále jsem charakterizovala informační systém společnosti a jeho rozdělení do jednotlivých subsystémů.

Poslední funkcí, kterou jsem se ve své práci zabývala, je funkce kontrolní. Jednotlivé druhy a formy kontrolních procesů mi byly v rozhovoru podrobně popsány

a vysvětleny. V závěru praktické části jsem ještě popsala kontrolní nástroje pro hodnocení a řízení ekonomických procesů, kterými jsou tzv. barometr hospodaření.

Jako základní metodu řešení problému ve své práci využívám srovnávací metodu, kdy porovnávám postupy ve společnosti Masna Příbram, spol. s r.o. s poznatky získanými z odborné literatury. V mé práci neporovnávám příbramský masokombinát s jinými podniky, jelikož je tento podnik v současné době jediným fungujícím masokombinátem ve středních Čechách. Na základě získaných podkladů jsem se tedy pokusila charakterizovat současný stav podniku a případně doporučit nějaké změny na zlepšení.

4 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost Masna Příbram, spol. s r. o. (dále jen Masna Příbram) sídlí v Jineckého ulici 315 v Příbrami a je zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze. Jedná se o poměrně mladou firmu, která byla založena zápisem do obchodního rejstříku dne 19. června 1995 a v současné době je jediným fungujícím masokombinátem ve středních Čechách.

Předmětem činnosti je porážka jatečných zvířat, zpracování masa, výroba masných výrobků, distribuce do tržní sítě a vlastní prodejní činnost. Zásadním bodem v jejím vývoji byl rok 2000, kdy do firmy přišel nový současný management jemuž se podařilo nastartovat již ekonomicky potápějící se firmu. Dalším velkým milníkem byl konec roku 2004, kdy firma dosáhla obrátu přes 1 miliardu korun.

V současné době denně poráží cca 600 ks vepřového a 45 ks hovězího dobytka. Na trh dodává široký sortiment masných výrobků, výsekových mas a drobů. V současné době produkuje Masna Příbram měsíčně kolem 1500 t výrobků, z čehož cca 600 t tvoří masné výrobky a zbytek výsekové maso. Sortimentní řada vyráběných výrobků je v rámci požadavků trhu ucelená. Vyrábí se zde široký sortiment tepelně opracovaných masných výrobků a od roku 2004 i veškerý sortiment tepelně neupravených fermentovaných výrobků nejvyšší kvality.

Společnost produkuje a dodává na český trh více než 100 druhů masných výrobků. Zejména jde o drobné a měkké masné výrobky, drůbeží a koňské výrobky, tepelně opracované i neopracované, trvanlivé výrobky, různé masné speciality, živočišné tuky, vařené a pečené výrobky, uzené masné výrobky a přes 60 druhů výsekových mas a drobů. Převážně její speciality, sekané výrobky, měkké salámy i trvanlivé a tepelně neopracované výrobky, které společnost vyrábí podle vlastních receptů, významně obohatily trh masných výrobků celé České republiky. Produkty Masny Příbram se tak dostávají do široké obchodní sítě pod značkou SVATOHORSKÉ UZENINY v mnoha oblastech Čech a Moravy s cílem dále tuto síť rozšiřovat.

I přesto, že se společnost zcela distancovala od spolupráce s velkými nadnárodními maloobchodními řetězci, daří se jí neustále navyšovat svůj obrat. Masna Příbram zásobuje svými kvalitními výrobky maloobchodní síť v celé České Republice. K podpoře prodeje a propagaci svých výrobků využívá i zatím 13 svých podnikových prodejen.

Distribuci svých výrobků zajišťuje společnost Masna Příbram prostřednictvím vlastní dopravy.

Před vstupem do EU se vedení společnosti zaměřilo na výraznou modernizaci celého podniku tak, aby vyhovoval náročným legislativním požadavkům platným pro státy Unie. Celé toto snažení vyvrcholilo získáním Dokladu o schválení a registraci v roce 2003, což v praxi znamená, že společnost splňuje požadavky kladené Evropskou Unií na potravinářské provozy. Masna Příbram získala a poté obhájila certifikát HACCP, který je vlastně certifikátem jakosti pro potravinářské podniky.

Krédem a dlouhodobým záměrem celé společnosti pak je plná orientace na zákazníka, maximální úsilí vyhovět jeho požadavkům, solidnost v obchodních vztazích a standardní kvalita výroby.

5 Praktická část

5.1 Plánovací proces

Stejně jako ve všech organizacích tak také v Masně Příbram je plánovací proces výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských funkcí ve společnosti, jelikož obsahuje stanovení cílů, ke kterým všechny manažerské funkce ve společnosti směřují.

5.1.1 Plánovací horizont – druhy plánů

Plánovací proces ve společnosti Masna Příbram je charakterizován podle dvou základních hledisek, dle časového horizontu a dle úrovně rozhodovacího procesu.

5.1.1.1 Časové plánování

Jak jsem se zmínila již v kapitole 2.1, časový horizont plánování je ovlivněn určitými kritérii. Pro Masnu hovoří jak kritéria vyhovující spíše krátkodobému plánování (např. krátká doba na výrobu výrobku, krátkodobý životní cyklus výrobku na trhu aj.), tak kritéria hodící se spíše pro plánování dlouhodobé (např. velikost podniku). Právě dlouhodobé plánování je však ve společnosti opomíjeno a omezuje se pouze do určitých úvah vrcholového vedení, avšak bez nějakého výraznějšího systémového řešení.

5.1.1.2 Úrovňové plánování

Kromě dlouhodobého plánování chybí v Masně Příbram také výraznější forma strategického plánování. Na úrovni vrcholového managementu probíhá v Masně Příbram taktická forma plánování nikoli strategická. Nenevazuje tedy na strategické cíle, ale provádí se k jejich uskutečňování.

Sestavují se plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí nebo organizačních struktur společnosti. Vykonavatelem je z části i střední management. Formulují se konkrétní pokyny krátkodobého zaměření. Chybějící strategickou formou plánování tak v Masně Příbram přichází o určité výhody zvýšení efektivnosti ekonomických rozhodnutí, a to např. v podobě chybějících analýz, které s tímto plánováním souvisí. Tzn. že ve společnosti neprovádějí analýzu současného stavu obchodní firmy, analýzu a hodnocení zdrojů podniku, či analýzu výrobního programu. Ta by se jim velmi hodila nejen při vyhodnocování činností, ale třeba i při zajištění dílčího cíle rozšíření sortimentu. Také musíme uvést, že společnost tím, že opomíjí strategicky plánovat přichází i o výhodu prosazování činností, které dělá lépe než konkurence a které vyplývají z analýzy silných a slabých stránek podniku.

Operativní plánování je v Masně Příbram realizováno středním a operativním managementem na základě upřesněných plánů vyššího managementu. Výsledkem jsou operativní plány společnosti jako např. operativní plán výroby, plán odbytu, distribuce výrobků apod. Této formě odpovídá i denní plánování, které se v Masně Příbram odvíjí od návaznosti na požadavky odbytu a odběratelské sítě, případně s přihlédnutím k určitým specifickým dnům či svátkům v roce (např. Velikonoce).

5.1.2 Roční finanční plán Masny Příbram

Funkci plánování věnují v Masně Příbram velkou péči. Roční finanční plán společnosti je jejím základním ekonomickým nástrojem pro vyhodnocování, běžné řízení činnosti a rozhodování o optimalizačních úlohách. Zahrnuje plán odbytu, plán nákupu jatečných zvířat, plán výroby, plán investic, plán práce a finanční plán. Následné složky finančního plánu pak vyplývají z výše uvedených plánů. Jedná se o vyhodnocování, využití výsledků pro operativní řízení, podrobné rozbory hospodaření a ostatní kritéria. Nyní se budu zabývat jednotlivými etapami finančního plánu.

5.1.2.1 Plán odbytu

Východiskem pro jeho zpracování je analýza a předpoklad vývoje poptávky po mase a masných výrobcích. Plán vychází zejména z:

- vyhodnocení trendů ve vývoji spotřeby masa a masných výrobků (vliv vývoje kupní síly obyvatelstva, změny stravovacích návyků, vlivy osvěty o zdravé výživě, vliv otevření evropského trhu, tlak řetězců, reklama, vývoj národní ekonomiky, vládní cenová politika, politická rozhodnutí na ochranu nebo naopak uvolnění národního trhu v rámci euroregionu atd.),
- vyhodnocení konkurence (množství potenciálních výrobců a dodavatelů, jejich struktura, síla, vzestup či ústup ze stávajících pozic na trhu, trendy možného dovozu obdobného sortimentu potravinářských výrobků aj.).

Plán odbytu se vyhotovuje v množství a sortimentu a také ve finančních ukazatelích (hmotný plán oceněný předpokládanými cenami odvozenými ze situace na trhu v době sestavování plánu a v té době známých faktorů ovlivňujících jejich výši). Konkrétně se jedná o ukazatele prodejů v tunách za rok i v průměru za měsíc a jim odpovídajícím hodnotám v Kč celkem a za 1 kg pro expedice veškerých druhů masa a uzenin.

5.1.2.2 Plán porážek (nákupu)

Tento plán vyplývá převážně z vyhodnocování stavu a trendů vývoje odchovu skotu a prasat (tzn. vliv zemědělské politiky státu, tlak EU, snaha o maximální využití porážkové kapacity atd.). Sestavuje se dle množství a druhů a opět ve finančním vyjádření (hmotný plán oceněný předpokládanými cenami). Zde se plánuje nákup dobytka v kusech, tunách živé váhy, v tunách v mase, které odpovídají určitým cenám v Kč za kg živé váhy. Výsledkem plánu je nákupní hodnota zvířat.

5.1.2.3 Plán výroby

Tento plán prakticky zajišťuje porovnání nákupních plánů s plány odbytu, a to jak v hmotné, tak ve finanční podobě. Tvoří ho vlastně hmotná bilance, která zahrnuje:

- vybilancování plánu odbytu a nákupu ve fyzických jednotkách podle jednotlivých druhů a norem výtěžnosti a norem spotřeby,
- úpravy návrhů plánů odbytu a nákupu na bilanční rovnováhu (doplnění plánem nákupu suroviny, tak aby byla zajištěna výroba dle plánu odbytu a byla na 100% využita výtěžnost porážených zvířat),
- kalkulaci, týkající se:
 - stanovení plánované výrobní režie (dle skutečného vývoje předchozího roku a předpokládaného vývoje, přírážka),
 - normové kalkulace jednotlivých výrobků – vyhodnocení plánu výroby – stanovení potřeb pomocného materiálu pro výrobu (koření, výrobní obaly),
 - stanovení vnitropodnikových a obchodních cen,
- stanovení hodnoty výkonů výroby na střediska a celkem.

5.1.2.4 Plán režii

Plán režii zahrnuje:

- a) zajištění podkladů pro plán režii,
- b) rozpis režijních nákladů.

Plán režii se rozepisuje pro jednotlivé měsíce celého roku. Do finančního plánu se pak zahrne úhrnný součet za celý rok. Položky režijních nákladů v Masně Příbram tvoří např. náhradní díly, pohonné hmoty, elektrická energie, vodné, stočné, pára, opravy, cestovné, dary a náklady na reprezentaci, nájem budov, náklady na vyšetření BSE,

odpady, mzdy, sociální a zdravotní pojištění, silniční daň, odpisy investičního majetku, úroky, leasing aj.

Po vypracování jednotlivých uvedených plánů následuje zpracování samotného finančního plánu, do něhož se převádějí výsledky z jednotlivých dílčích plánů. Vlastní finanční plán je zpracován vertikálně v kalkulačním členění a horizontálně v členění podle činností. Ukázku finančního plánu Masny Příbram můžeme vidět v následující tabulce 1. Můžeme shrnout, že co se týče hlavní činnosti společnosti (výroba), položka výrobní spotřeby celkem odpovídá plánu porážek jatečných zvířat zvýšených o dopravné a dále o dokoupenou surovinu, spotřebu koření a obalů, vyplívajících z plánu výroby. Náklady celkem vychází z výrobní spotřeby a plánu režii, neboť nákup obchodního zboží je nulový.

Tabulka 1: Finanční plán na rok 2006 v tisících Kč

	Výroba	Obchodní činnost		Aktivace dopravy	Služby	Ostat. činnost	Závodní kuchyně	Celkem
		prodejny	kantýna					
1.Jatečná zvířata	861972							861972
2.Dopravné zvířat	10533							10533
3.Dokupovaná surovina	34240							34240
4.Spotřeba koření	34270							34270
5.Spotřeba výrob. obalů	30275							30275
6.Výrobní spotřeba	971290							971290
7.Přímé mzdy	24200							24200
8.Výrobní režie	60700							60700
9.Ostatní režie	173670	16000	60	10533	16800	1500	2127	220690
10.Nakoupené OZ		4000	750					4750
11.Náklady celkem	1229860	20000	810	10533	16800	1500	2127	1281630
12.Zisk kalkulační	25924	2000						27924
13.Výnosy kalkulační	1255784	22000	810	10533	16800	1500	2127	1309554
14.Nefakt. propagace	-1200							-1200
15.Přirozené úbytky	-3600	-360						-3960
16.Převod dopravy				-10533				-10533
17.Převod výrobků do prodejny	-120000	120000						0
18.Tržby do obchodní sítě	1130984	141640	810		16800	1500	2127	1293861
19.Zisk	21124	1640						22764

Zdroj: MASNA Příbram: VÝROBNĚ FINANČNÍ PLÁN A PLÁNOVANÉ KALKULACE

Kalkulační výnosy vycházejí z plánu odbytu výrobků. Rozdílem nákladů a výnosů je dán plánovaný kalkulační zisk, jehož hodnota na rok 2006 činila v Masně Příbram 25 924 000 Kč.

Celkové výnosy jsou ještě sníženy o nefakturovanou propagaci, přirozené úbytky a převod výrobků, tj. jejich aktivace do vlastní obchodní činnosti. Jejich konečná hodnota tvoří tržby obchodní sítě. Plánovaný zisk za výrobní činnosti pro rok 2006 se tak snížil na 21 124 000 Kč.

Nyní se pokusím stručně charakterizovat vertikální členění celého finančního plánu podle jednotlivých činností:

I. Hlavní činnost – výroba

1. Jateční zvířata

Přebírá se hodnota nákupu jatečních zvířat z plánu nákupu a porážek jatečních zvířat.

2. Dopravné zvířat

Zahrnuje se do plánu ve výši poměru skutečných nákladů na dopravu nakupovaných zvířat ke skutečné hodnotě nakupovaných jatečních zvířat zjištěných podle skutečných údajů předchozího roku přepočteným na plánovanou hodnotu nákupu.

3. Dokupovaná surovina

Plánuje se zde hodnota potřeby dokupovaných zvířecích částí. Jedná se o rozdíl v bilanci plánovaných vstupů (plán nákupu jatečních zvířat v hmotných jednotkách) podle norem výtěžnosti a plánovaných výstupů (plán odbytu podle druhů výrobků) podle norem spotřeby.

4. Spotřeba koření

Plán spotřeby koření na výrobu masných výrobků podle plánu odbytu a norem spotřeby.

5. Spotřeba výrobních obalů

Jedná se zejména o dokupovaná přírodní i umělá střeva. Zjišťuje se obdobně jako u předchozí položky.

6. Výrobní spotřeba

Položka představuje souhrn přímých materiálových vstupů. Zjišťuje se jako součet položek 1 až 5.

7. Přímé mzdy

Hodnota plánovaných mezd výrobních dělníků středisek hlavní výroby (jatky, bourárna a masná výroba)

8. Výrobní režie

Plánovaná výše nákladů výrobních středisek (jatky, bourárna, masná výroba) bez nákladů na výrobní spotřebu, přímých mezd a nákladů na dopravu jatečných zvířat. Při stanovení výše položky se vychází z plánu režijních nákladů a skutečného vývoje režijních nákladů výrobních středisek v minulém roce.

9. Ostatní režie

Jedná se o hodnotu převzatou z plánu režii sníženou o přímé mzdy a výrobní režii (plán režii zahrnuje veškeré náklady s výjimkou výrobní spotřeby).

10. Nakoupené obchodní zboží

V této položce se v minulosti uváděla předpokládaná hodnota nakupovaných masných výrobků, které chyběly ve výrobním programu masokombinátu k doplnění nabídky.

V současné době už Masna Příbram v této položce plánuje vzhledem k tomu, že rozšířením výrobního programu nabízí společnost kompletní sortiment poptávaných výrobků, pouze zboží jiného sortimentu do vlastní sítě podnikových prodejen a závodní kantýny v „obchodní činnosti“. V hlavní činnosti je tato položka nyní nulová.

11. Náklady celkem

Součet položek 6 až 10.

12. Kalkulační zisk

Rozdíl mezi kalkulačními výnosy a celkovými náklady

13. Výnosy kalkulační

Hodnota z plánu odbytu. Plánovaný prodej masa a masných výrobků oceněný plánovanou obchodní cenou.

14. Nefakturovaná propagace

Předpokládaná hodnota vlastních výrobků použitých přímo k propagaci činnosti a výrobního programu Masny Příbram.

15. Přirozené úbytky

Propočet podle plánu odbytu masa a masných výrobků a norem přirozených úbytků a ztrát stanovených pro jednotlivé druhy výrobků. K úbytkům dochází zejména přirozenou ztrátou vody z váhového objemu masa a masných výrobků u expedičních zásob.

16. Převod dopravy

Aktivace výkonů dopravy na svoz jatečních zvířat. Eliminuje duplicitní zahrnutí nákladů na dopravu (v položce Dopravné zvířat a Ostatní režie). V plánu se uvádí v činnosti „Aktivace dopravy“. V hlavní činnosti je položka nulová.

17. Převod vlastních výrobků do prodejen a závodní kuchyně

Plán aktivace vlastních výrobků do vlastní obchodní sítě (v současnosti 13 podnikových prodejen) a závodní kuchyně.

18. Tržby do obchodní sítě

Kalkulační výnosy snížené o plánovanou propagaci, přirozené úbytky a aktivace výrobků do vlastní prodejní sítě a závodní kuchyně.

19. Zisk

Kalkulační zisk snížený o propagaci a přirozené úbytky.

II. Obchodní činnost – prodejny a kantýna

9. Ostatní režie

Podle plánu režii.

10. Nakoupené obchodní zboží

Plán dokoupení zboží jiného sortimentu na rozšíření prodejního sortimentu vlastní obchodní sítě.

11. Náklady celkem

Součet položek 9. až 10.

12. Kalkulační zisk

Rozdíl kalkulačních výnosů a nákladů celkem.

13. Kalkulační výnosy

Plánovaná obchodní marže z plánovaných tržeb podnikových prodejen.

15. Přirozené úbytky

Obdobně jako u hlavní činnosti.

17. Převod výrobků do prodejny

Hodnota aktivace vlastních výrobků do obchodní sítě v obchodní ceně.

18. Tržby do obchodní sítě

Výnosy kalkulační snižené o přirozené úbytky a zvýšené o hodnotu převáděných vlastních výrobků (představují vlastně plánované tržby prodejen v ceně bez DPH).

19. Zisk

Zisk kalkulační snižený o plán přirozených úbytků.

III. Obchodní činnost – kantýna

9. Ostatní režie

Plán režijních nákladů na činnost závodní kantýny.

10. Nakoupené obchodní zboží

Plánovaná hodnota nakoupeného zboží na provoz závodní kantýny.

11. Náklady celkem

Součet položek 9 a 10.

12. Výnosy kalkulační

Z činnosti závodní kantýny není plánován zisk. Kalkulované výnosy se tak plánují ve výši celkových nákladů.

18. Tržby do obchodní sítě

Plánovaná výše se rovná hodnotě kalkulačních výnosů.

IV. Aktivace dopravy

9. Ostatní režie

Hodnota nákladů na dopravu jatečných zvířat dle bodu I.,2.

11. Náklady celkem

Výše je na úrovni ostatní režie.

12. Kalkulační výnosy

Není plánován zisk, plánují se ve výši celkových nákladů.

16. Převod dopravy

Viz bod I. 16.

V. Služby

Je zde plánována předfakturace oprav nad rámec běžné údržby na pronajatém majetku a předfakturace nákladů na dopravu, případně fakturace dalších služeb. Tato činnost je plánována jako nezisková, to znamená v položkách „ostatní režie, náklady celkem, výnosy kalkulační a tržby do obchodní sítě“ je uváděna hodnota předpokládaných nákladů na tuto činnost.

VI. Ostatní služby

Je zde plánovaná ostatní, jinde nezahrnutá činnost. Plánuje se obdobně jako „služby“.

VII. Závodní kuchyně

Plánované náklady na provoz závodní kuchyně. Plánuje se vyrovnané hospodaření obdobně jako u předchozích dvou činností. Tento postup však neodpovídá realitě a v budoucích letech bude tato činnost plánována se ztrátou.

VIII. Celkem

Jsou zde součtové ukazatele za všechny plánované činnosti. Jedná se vlastně o finanční plán společnosti jako celku.

Vedle výše zmíněných se v Masně Příbram vyhotovují i další plány pro potřeby vrcholového managementu.

5.1.3 Další druhy plánů Masny Příbram

5.1.3.1 Plán investic

V tomto plánu se ve společnosti zaměřují na:

- nákup technologie – důsledky: zastarávání, efektivnosti výroby, rozšiřování sortimentu výroby, úspory energií, snaha vyhovět legislativním požadavkům EU, zlepšování pracovního prostředí, úspory nákladů aj.
- potřeby investičních prostředků – odpisy, disponibilní zisk, úvěr, leasing.

Například pro rok 2006 byly do tohoto plánu zahrnuty položky přesahující 70 mil. Kč.

K těm nejvýznamnějším patřily:

- rekonstrukce sanitní porážky na porážku prasnic,
- rekonstrukce kuchyně,
- změna média využívaného k vytápění a výrobě páry,
- stavba čerpací stanice,
- stavba parkoviště před areálem,
- nákup nového klipsovacího zařízení,
- úprava vodárny,
- úprava pojezdové komunikace,
- vybavení laboratoře,
- auto leasing aj.

V oblasti investic získala společnost Masna Příbram v roce 2008 dotace z Programu rozvoje venkova:

- | | |
|---|-----------|
| ➤ Pořízení nové sušárny tepelně neupravených masných výrobků | 400.000,- |
| ➤ Pořízení nového zařízení – vyvíječe kouře | 400.000,- |
| ➤ Vybudování skladovací chlazené kapacity pro hotové uzenářské výrobky | 400.000,- |
| ➤ Pořízení bádrovacího zařízení | 400.000,- |
| ➤ Vybudování chlazeného meziskladu pro tepelně opracované masné výrobky před jejich zabalením | 400.000,- |

➤ Pořízení chladicího kondenzátoru	320.000,-
➤ Sušárna tepelně upravených masných výrobků	400.000,-
➤ Rozšíření chladicího okruhu stávajících sušáren	360.000,-
➤ Modernizace vážního systému	400.000,-
➤ Pořízení zchlazovací komory	360.000,-

5.1.3.2 Plán práce

Tento plán se sestaví pro různé potřeby, a to:

- dle potřeb odbytu (prodejny, obchodní zástupci v nových regionech, doprava atd.),
- dle potřeb výroby (nová technologie, růst výroby),
- dle potřeby technického zabezpečení (opravy a údržby, obsluhy aj.),
- dle potřeb řízení (řízení jakosti atd.).

5.1.3.3 Rozpis plánu tvorby hospodářského výsledku

Jedná se vlastně o rozpis finančního plánu na jednotlivé měsíce.

5.1.3.4 Rozpis plánu hrubého rozpětí

V tomto plánu se sestavují výkony jednotlivých středisek hlavní výroby ohodnocené přímými mzdami a výrobními režiiemi.

5.1.4 Cíle

Z obecného schématu plánovacího procesu lze odvodit, že existuje několik faktorů z nichž plánovací funkce vycházejí a které musí být vzaty v úvahu a do plánů zahrnuty. Tím nejzákladnějším faktorem jsou cíle, případně zájmy vrcholového managementu. V této funkci se Masna Příbram snaží zohledňovat jak cíle společnosti, tak jejího managementu, ale i zákazníků a zaměstnanců. Hlavním cílem Masny Příbram je plné uspokojení zákazníka, maximální úsilí vyhovět jeho požadavkům, solidnost v obchodních vztazích a standardní kvalita výroby.

Od těchto hlavních cílů se pak odvíjí ty dílčí. Těmi jsou např. zajištění atraktivnosti práce pro zaměstnance společně se zajištěním sociálních výhod. Jedním z dalších je také rozšíření sortimentu. Taky však musím poznamenat, že společnost Masna Příbram spol. s r. o. nevyužívá pro tuto formu plánování žádnou vhodnou analýzu. Je to jistě následkem toho, že ve společnosti prakticky chybí forma strategického plánování.

Dalším faktorem jsou pak akce, neboli určité specifické činnosti naplánované tak, aby bylo dosaženo zvolených cílů. Pokud dojde k vymezení konkrétního cíle, je stanovena činnost k jeho dosažení a také osoba za ni odpovědná. Na rozhodnutí se mohou v Masně Příbram podíle všichni kompetentní členové managementu, zásadní a konečné rozhodnutí je v rukou generálního ředitele společnosti.

Neméně důležitým faktorem jsou zdroje, za které považujeme např. výrobní, finanční, lidské, technické, technologické a informační zdroje, které společnost Masna Příbram získává prostřednictvím svých komunikačních kanálů, informačního systému, sítě obchodních zástupců a jejich pravidelných porad, nebo pravidelných porad vrcholového managementu.

Vazbu na zdroje mají rozpočty představující stanovení očekávaných výsledků. Do základní struktury rozpočtů společnosti Masna Příbram spol. s r. o. patří propočet prodeje (v hmotných jednotkách, v Kč), rozpočet finanční (rozvaha, výsledovka, cash

flow), administrativní rozpočet dle jednotlivých oddělení, marketingový rozpočet (reklama, podpora prodeje, public relations, distribuce, prodejní výdaje), rozpočet výroby (náklady na materiál, mzdy, atd.).

V plánovacím procesu provádí management společnosti Masna Příbram určité analýzy a rozborů prodejnosti. Na plánování firmy působí i její okolí. Okolím společnosti se myslí konkurence, zákazníci, distributoři nebo makrookolí podniku (politické, sociální, kulturní, technologické a jiné vlivy). Pro Masnu Příbram mají zásadní význam převážně analýzy poptávky, neboli trendů, které ovlivňují nákupní chování spotřebitelů, a o kterých jsem se zmínila výše v rámci odbytového plánu. Ve společnosti se samozřejmě zajímají o konkurenční pozici, kterou mají v Příbrami velmi silnou, díky tomu, že jsou jak již bylo řečeno, jediným masokombinátem ve Středních Čechách a navíc výborně prosperujícím, což se u některých dalších podniků tohoto oboru říci nedá.

V neposlední řadě se pozornost managementu společnosti upíná k Evropské unii, neboť přidružení se ČR k tomuto společenství sebou přináší některá zásadní politická rozhodnutí, která mají dopad i na masný trh v naší zemi. Pochopitelně s růstem požadavků na hygienu provozu a modernizaci podniku musí představitelé společnosti ve svých plánech počítat i s nadměrným růstem finančních prostředků. Na tyto činnosti investovaly v Masně Příbram již okolo 100 mil. Kč. Z tohoto odstavce je tedy jasné, že jedním z nejdůležitějších faktorů projevujících se při plánování a rozhodování ve společnosti je okolí podniku.

Posledními faktory, které umožňují dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím konkrétních osob jsou pravidla a způsoby realizace plánů. Za konkrétní činnosti jsou v Masně zodpovědné konkrétní osoby. Každý organizační útvar má svého ředitele či vedoucího pracovníka, každý provoz svého mistra. Ti dohlíží na chod svého úseku, avšak v rozhodování jsou limitováni centralismem ve společnosti.

Závěrem lze tedy říci, že ve společnosti Masna Příbram vycházejí převážně z taktického plánování s tím rozdílem od manažerských teorií, že finanční plán zde

nevystupuje jako plán dílčí nýbrž souhrnný a ostatní plány jsou jeho součástí. Navíc se sestavují i některé další, všechny jsou však, dá se říci, krátkodobého charakteru. Ve společnosti se neplánuje dlouhodobě na strategické úrovni, čímž se společnost možná připravuje o ještě větší zefektivnění své činnosti. I přes tuto skutečnost lze na základě skutečností uvedených v tomto paragrafu konstatovat, že plánovací funkce je zpracována ve společnosti na takové úrovni, že svým opodstatněním napomáhá managementu společnosti nejen vytyčovat cíle, ale i určovat opatření pro jejich dosažení a pro prosperující způsob ekonomického rozhodování a řízení činnosti celé společnosti. Jistě by se však našly i náměty na zlepšení.

5.2 Organizační funkce a informační systém společnosti

5.2.1 Organizační funkce

V Masně Příbram jsou jednotliví pracovníci rozdělení do organizačních útvarů a je určen jejich vztah nadřízenosti a podřízenosti. Organizační struktura se stanovuje také podle dělby pravomocí. V podniku Masna Příbram převládá centralizace.

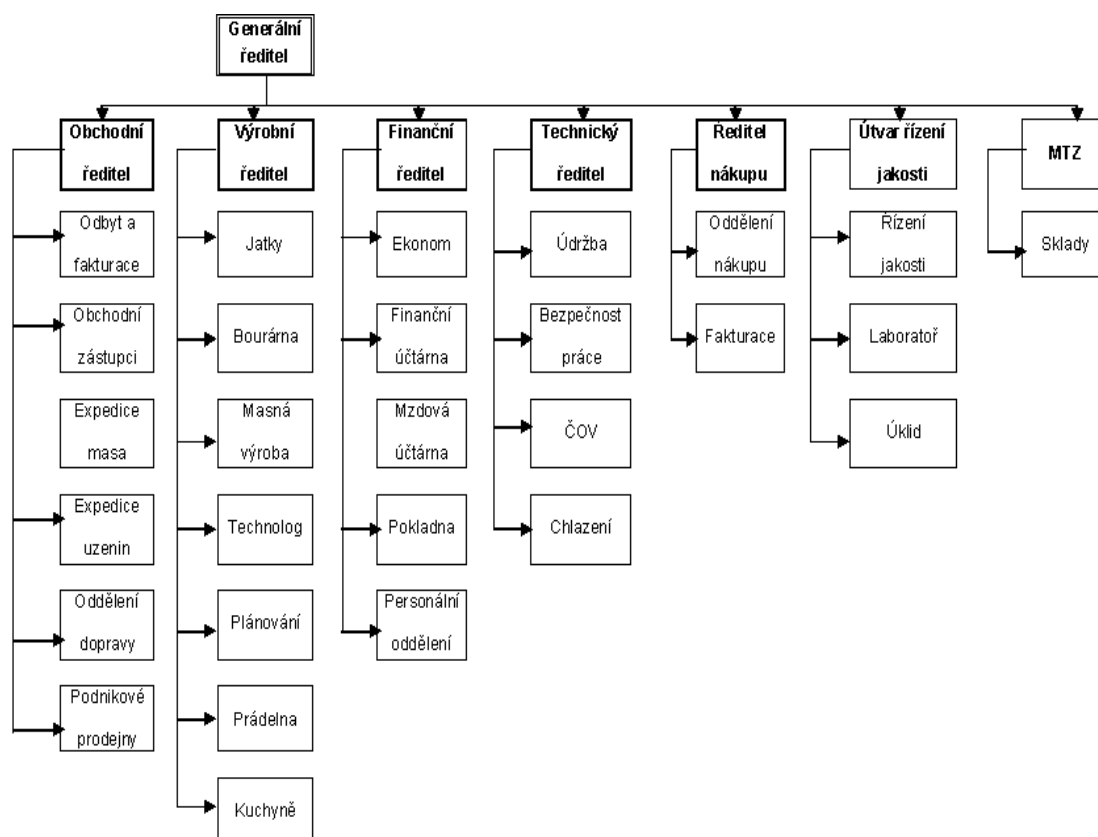
Veškerá činnost je konzultována na poradách, na kterých se pravidelně scházejí představitelé vrcholového managementu společnosti, tedy ředitelé jednotlivých organizačních úseků. Hlavní slovo v přijetí určitého rozhodnutí má generální ředitel společnosti. Je však nutno apelovat na to, že dělba pravomocí je zcela dynamický proces, který je neustále ovlivňován mnoha faktory a každodenními situacemi, které v podniku vznikají. Nelze proto ani v „naší firmě“ aplikovat žádný stabilní stupeň centralizace či decentralizace.

5.2.1.1 Organizační struktura společnosti

Nejtypičtější organizační strukturou pro naši společnost je struktura funkční, která vychází z činností nebo jejich výsledků. Na základě této struktury dochází v organizaci k řízení veškerých činností.

Organizační strukturu společnosti Masna Příbram ukazuje následující schéma 4.

Schéma 4: Organizační struktura MASNY Příbram



Zdroj: MASNA Příbram

Tato struktura se zakládá na seskupování pracovníků do jednotlivých útvarů, v čele útvarů stojí v Masně Příbram ředitelé jednotlivých úseků, tedy obchodní, výrobní, finanční, technický a ředitel nákupu, dále pak vedoucí pro útvar řízení jakosti a materiálně technické zásobování (MTZ).

Tato organizační forma se používá většinou ve středních a větších podnicích. Masnu Příbram lze podle mého názoru považovat za relativně velkou společnost s velkými objemy výstupu širokého masného sortimentu, a proto zde našla nejvhodnější uplatnění právě funkční struktura. Počet zaměstnanců této společnosti dosahuje úctyhodného čísla 430.

V literatuře se také uvádí, že v této struktuře převládá tendence k centralizaci řízení, neboť jednotlivé funkce ač prováděny odděleně vyžadují celkovou koordinaci. Touto tezí se nejspíše v Příbrami řídí dokonale a centrální řízení je zde opravdu hluboce zakořeněné. Proto se nabízí otázka, zda by přeci jen management společnosti neměl v určitých případech rozhodování uplatnit decentralizační způsob přenesení pravomocí na ostatní zaměstnance a zvýšit tak jejich zájem a pocit uplatnění v systému efektivního řízení společnosti. Rozpětí řízení uvnitř specializovaných útvarů je poměrně velké, poněvadž nadřízení znají problém detailně a nečiní jim větší problémy správně rozhodovat.

Výhod této struktury a jejího opodstatnění v Masně Příbram je mnoho. Zejména se jedná o efektivní využívání zdrojů, jelikož seskupení stejných či podobných činností v jednotlivých útvarech umožňuje nejen společné řešení problémů, ale i efektivní využívání podnikového zařízení.

Výhodu funkční struktury, kterou v masokombinátu příliš nevyužívají lze hledat v podobě intenzivních školení, při nichž dochází k rozvoji kvalifikace pracovníků a k neustálému prohlubování a možnému následnému vyměňování jejich specializovaných znalostí a zkušeností. Zaměstnanci absolvují prakticky pouze nutná školení jako jsou například bezpečnost práce nebo školení řidičů. V určitých případech se pak ve společnosti daří zajišťovat další odborná školení, avšak v minimálním rozsahu.

Tím ve společnosti přichází také o další možnosti, a to zejména o dosažení rychlejšího postupu v kariéře, jelikož pracovníci na jednotlivých úrovních nemohou dobře porovnávat svoje znalosti se svými spolupracovníky a zřetelně rozeznávat, které aktivity jsou užitečné a které nikoliv. Tato skutečnost pak může mít za následek i případné demotivující účinky na činnost zaměstnanců.

Strategická rozhodnutí jsou v rámci funkční struktury v Masně Příbram prováděna na úrovni vrcholového vedení, které tak koordinuje a kontroluje celkovou činnost

společnosti. Na nižší úrovni jsou v masokombinátu přidělovány úkoly tak, aby byly v souladu s celkovou strategií podniku.

Dalším důvodem, proč ve společnosti zvolili funkční organizační strukturu je, že stejná kvalifikace uvnitř jednotlivých útvarů usnadňuje výměnu informací a koordinaci činností, čímž dochází ke zvyšování kolegiality. Nabízí se zde také možnost využití týmové práce, neboť tvorba týmů je usnadněna lehčí koordinací uvnitř týmu, ovšem tento aspekt se ve společnosti příliš nevyužívá.

Nevýhody funkční struktury v Masně Příbram spočívají především v menší inovační aktivitě, neboť nové myšlenky a nápady pro zlepšení výrobků, technologií a metod práce vyžadují obvykle spoluúčast řady funkcí a jsou výsledkem společných řešení, respektující potřeby jednotlivých činností.

Dále že podíl jednotlivých činností na celkovém úspěchu je často velmi nejasný a může pracovníky Masny demotivovat. Všechny činnosti přispívají ke společnému výsledku, ale určit tento podíl lze velice obtížně. Je nutné také připomenout, že takto nastavený systém řízení vytváří v této společnosti malé předpoklady pro výchovu budoucích top manažerů, neboť každý nižší manažer zná dokonale svoji profesi, ale těžko získá zkušenosti s efektivní koordinací jednotlivých funkcí. Jsou i případy, kdy se vyskytne špatná koordinace mezi útvary, vyplývající z velké izolovanosti a někdy třeba i pocitu nepřátelství vůči ostatním útvarům. Útvary poté nejsou ochotny ke kompromisům, které jsou nezbytné k dosažení celopodnikových cílů.

5.2.2 Informační systém společnosti

Každý moderní podnik využívá pro běh dat a informací ke každodenní činnosti integrovaný informační systém. Ani Masna Příbram není výjimkou.

Informační systém, který v současné době společnost Masna Příbram využívá, byl vytvořen speciálně pro potřeby společnosti. Až na malé výjimky pokrývá a podchycuje celou složitou strukturu činnosti – jak jsem již uvedla v kapitole 4. Charakteristika vybrané společnosti. Předmět činnosti Masny Příbram zahrnuje komplexní zpracování od porážky jatečných zvířat, přes zpracování masa a ostatních produktů získaných z porážených zvířat, přes výrobu, distribuci a prodej masných výrobků.

5.2.2.1 Subsystémy společnosti

Informační systém je rozdělen do několika vzájemně propojených subsystémů, jejichž princip se Vám pokusím přiblížit.

➤ *Subsystém Materiálně technického zásobování*

Zde se zachycuje pořízení materiálových zásob s výjimkou nákupu živých zvířat a dokupované výrobní suroviny (nákup děleného masa pro doplnění potřeb výroby nad rámec vlastní suroviny získané jateční výrobou).

V podstatě se jedná o běžnou skladovou evidenci:

- příjem zásob,
- evidence a sledování zásob, vyhodnocování minimální zásoby,
- výdej zásob do spotřeby adresně na jednotlivá střediska – pro potřeby sledování a vyhodnocování činnosti středisek.

➤ *Subsystém Výroba*

V subsystému Výroba se sleduje pohyb výrobních zásob v průběhu vnitřního transformačního procesu od vstupu výrobní suroviny až po předání výrobků k expedici. Subsystém Výroba je vnitřně členěn tak, aby dokázal zachytit pohyb výrobních zásob a vyhodnocování činnosti podle jednotlivých fází výrobního procesu – tj. jateční výroba, bourání masa a masná výroba.

- Jateční výroba – vstupem jsou údaje z programu zařídování a kvalifikace poražených zvířat (začleňuje porážená zvířata podle legislativně stanovených kvalitativních ukazatelů, které mají rozhodující vliv při stanovení ceny nakupovaných zvířat). Výsledkem činnosti jsou jateční polotovary, které se převádějí do fáze bourání (jedná se převážně o vepřové půlky a hovězí čtvrtě).
- Bourárna – vstupem jsou jateční polotovary převáděné převodkou z jateční výroby. Činnost bourárny spočívá v bourání a dělení masa. Z bourárny se po opracování převádí maso pomocí převodky do skladu výrobků expedice ve formě vepřových půlek, koster (speciálně upravené půlky), bouraného masa a drobů (cca 60% objemu výroby). Ostatní se převádí jako výrobní maso do fáze masné výroby.
- Masná výroba – vstupem je výrobní maso převedené převodkou z bourárny, dále přímo nakupovaná surovina od externích dodavatelů, což probíhá na základě příjemky, a výrobní obaly a koření ze sklady materiálně technického zásobování. V tomto případě tedy dochází k převodu ze subsystému materiálně technického zásobování na základě tam vystavené výdejky.

Výstupem masné výroby jsou různé druhy masných výrobků (měkké a trvanlivé salámy, párky a klobásy, speciality, kuchyňské polotovary a uzená masa), které se převodkou převádějí do skladu výrobků v expedici.

Oceňování výrobních zásob je prováděno ve vnitropodnikových cenách stanovených podle plánových kalkulací na úrovni vlastních nákladů výroby.

➤ *Subsystém Expedice*

Subsystém se dále dělí na expedici uzenin a expedici masa, které mají samostatné okruhy evidence. Vstupem expedice je převáděné maso a masné výrobky z jednotlivých fází výroby. Dříve se dokupovaly i některé druhy výrobků formou obchodního zboží. V současné době je společnost díky kompletnímu sortimentu výroby soběstačná a ve sledovaném období nebyl žádný nákup obchodního zboží zaznamenán.

Výstupem jsou expediční výkazy a dodací listy, které jsou produktem tzv. vážního systému přímo propojeného do systému expedice. Je tak minimalizován faktor možné chyby ze strany obsluhy expedic.

➤ *Subsystém Fakturace*

Do tohoto subsystému vstupují dodací listy ze subsystému expedice a jsou zde na základě těchto dodacích listů vystaveny faktury jednotlivým odběratelům.

➤ *Subsystém Nákup*

Tento subsystém přebírá výsledky ze systému zařídování poražených zvířat a na základě těchto výsledků zpracovává dodavatelské faktury za jednotlivé dodavatele. K zajištění náležitostí, které vyžadují daňové zákony a zákon o účetnictví jsou vystavené faktury odesílány k odsouhlasení a potvrzení dodavatelům. Teprve odsouhlasené a zpět zaslané faktury za nakupovaná jateční zvířata jsou subsystémem předávány do subsystému účetnictví.

➤ *Subsystem Pokladna*

Zde jsou ověřovány a na základě příjmových a výdajových dokladů evidovány příjmové a výdajové operace s hotovými penězi.

➤ *Subsystem Účetnictví*

Do subsystému účetnictví jsou propojeny všechny ostatní subsystémy. Tento subsystém je pak dále dělen do několika dalších částí:

- Saldokonta – uspořádávají se zde údaje o došlých a vystavených fakturách a jejich úhradách.
- Majetek – zahrnuje evidenci dlouhodobého i krátkodobého majetku, prování výpočet účetních i daňových odpisů.
- Hlavní kniha – evidence všech účetních operací na účtech analytické evidence v druhovém členění, umožňuje organizovat evidenci podle jednotlivých středisek a tvorbu oficiálních i samostatně generovaných sestav.
- Statistické výkazy – programově definované výkazy, včetně účetní závěrky.

Celý účetní systém společnosti se řídí dle Vnitřního účetního předpisu společnosti. V tomto předpisu je definováno vedení účetnictví, inventarizace, metody oceňování investičního majetku a finanční investice, opravné položky, přepočet údajů v cizích měnách na Kč a kursové rozdíly, účtování materiálu přímo do spotřeby, odpisový plán a odpisové metody, tvorba a čerpání rezerv, časové rozlišení nákladů a výnosů, průběžná kontrola účetních dokladů, dlouhodobý majetek a další.

5.2.2.2 Ostatní programové vybavení

➤ *Program pro zpracování mezd*

Není systémovým prvkem výše uvedeného informačního systému. Program umožňuje zpracování mezd, výpočet daní a pojištění a ostatních náležitostí vyplývajících z potřeb mzdové agendy. Vstup do subsystému účetnictví se zatím provádí prostřednictvím diskety.

➤ *Program Prodejny*

Tento program zajišťuje evidenci a pohyb zásob zboží v podnikových prodejnách. Do účetnictví společnosti jsou informace zadávány ručně na základě údajů výstupních sestav programu Prodejny.

➤ *Program Doprava*

Zajišťuje plánování a optimalizaci dopravních cest vlastní závodové dopravy. Vyhodnocuje efektivnost jednotlivých linek a spotřebu pohonných hmot podle jednotlivých vozidel. Do systému účetnictví se údaje o spotřebě pohonných hmot zadávají opět ručně.

➤ *Program Kalkulace*

Slouží k vybilancování předpokládaných vstupů a výstupů ve fázi zpracovávání ročního finančního plánu a ke kalkulaci vnitropodnikových cen podle jednotlivých druhů výrobních zásob a výrobků.

Z pohledu organizování je masokombinát Masna Příbram až na pár výjimek dobře organizovanou jednotkou a systém jejího řízení probíhá na kvalitní úrovni. Všechna rozhodnutí (nejen ekonomická) jsou činěna tomu kompetentními osobami či útvary v rámci organizační struktury společnosti, nicméně centrální systém přenesení

pravomocí a rozhodování je podle mého názoru příliš značný. Oběh dat a informací, jenž z uskutečněných rozhodnutí vyplývají, je zabezpečen prostřednictvím komunikačních cest v rámci struktury mezi jednotlivými odděleními i útvary a je podporován rozsáhlým a přehledným integrovaným informačním systémem společnosti.

5.3 *Kontrola*

5.3.1 Kontrolní funkce

Podstatou kontroly je kritické hodnocení skutečnosti se záměry podniku. Proces kontroly v Masně Příbram tvoří základnu pro rozhodovací procesy na všech úrovních řízení. Její smysl spočívá především v jejím vlivu na lepší výsledky a také na rozvoj společnosti.

Pokud tedy vezmeme obecně v úvahu kontrolní činnosti v Masně Příbram jako takovou, patří mezi její hlavní zájmy zejména oznamovat vedení podniku závažné nedostatky, prosazovat zájmy společnosti, působit na kontrolní činnosti vedoucích, odborných útvarů a podřízených. Dále také zajišťovat koordinaci řízení kontrolních činností podniku, oznamovat vedení společnosti v čele s generálním ředitelem závažné nedostatky, nebo projednávat s top managementem podniku zaměření kontroly.

5.3.2 Fáze kontrolního procesu

První fází kontroly je získávání a výběr informací pro kontrolu. Ty ve společnosti Masna Příbram získávají na společných poradách, z podnikových dokumentů nebo informačního systému. V tomto případě je důležité znát jednak informační zdroje příbramské společnosti, kterými jsou databáze, účetnictví, kalkulace, statistiky a rozpočetnictví a jednak informace o kritériích hodnocení. Těmito kritérii jsou např. plány, normy, kalkulace, rozpočty, technologické postupy, metodické pokyny.

Poté co odpovědní pracovníci Masny Příbram získají potřebné informace pro kontrolu, musí ověřit jejich věcnou správnost a zohlednit některá další hlediska, např. hledisko účelnosti a hospodárnosti, tzn. ověření formální náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost, technická kontrola, inventarizace atd.

Poté co ve společnosti ověří správnost údajů dojde k provedení hodnocení kontrolovaných procesů, neboli posuzují se záměry i skutečnosti podle jednotlivých kritérií, hledisek a měřítek.

Po provedení výše uvedených fází a jejich prezentaci vrcholovému managementu společnosti, zaujmou odpovědní pracovníci závěry a navrhnou opatření, jako např. změnu prodejního sortimentu podle výsledků marketingového průzkumu trhu, nebo zavedení výroby nového výrobku apod.

5.3.3 Druhy a formy kontrolních procesů společnosti

Vezmeme-li v úvahu charakter manažerské aktivity, rozeznáváme strategickou, operativní a podněcovací kontrolu.

Jak již bylo zmíněno výše, neprovádí Masna Příbram plánování na strategické úrovni, tudíž ani neanalyzuje své silné a slabé stránky. Tedy ani strategická kontrola není ve společnosti systémově řešena a provádí se pouze v případě výskytu určitého problému. Pokud se tedy ve společnosti tato forma kontroly vyskytne, pak např. v reakci na změny v obchodní strategii (pronikání do nových regionů, změny struktury odbytu apod.), ve struktuře pracovníků, ve výrobě (zavádění nových výrobků či technologií), v dodávkách a finančních zdrojích (např. majetková bilance, rozpočty aj.).

V největším rozsahu se v Masně Příbram provádí operativní kontrola, která klade důraz na vybrané dílčí činnosti společnosti, např. na průběžné hospodaření s finančními, energetickými, materiálovými, kapacitními, příp. jinými zdroji. Ve společnosti se provádí měsíčně rozbory hospodaření v návaznosti na výše zmíněný ekonomický nástroj rozhodování, kterým je finanční plán.

Formou podněcovací nebo příkazovací kontroly pak ve společnosti vyvíjí důraz spíše na iniciativu a výkony pracovníka, než na jeho samostatnost. Zaměstnanci společnosti jsou pod neustálým řízením a kontrolou svých vedoucích nebo mistrů, čímž jsou sice vedeni k vysoké výkonnosti, avšak samostatnost tím zaostává. Dochází tak i k naplnění druhého smyslu této kontroly, a to že přispívá k rozdělování úkolů a vyžadování jejich plnění.

Dále rozlišujeme kontrolu přímou a nepřímou. Přímá kontrola souvisí v Masně Příbram s již zmiňovanou kontrolou podněcovací. V jednotlivých provozech (jatky, bourárna, masná výroba, skladování, distribuce) ji provádějí jejich mistři, odborní ředitelé a každodenně svými obchůzkami i generální ředitel společnosti.

Nepřímá kontrola je zprostředkována ve společnosti médii, například zprávami, hlášeními, počítači, výkazy, rozborů atd. Kromě kontrolních dokumentů spoléhají ve společnosti i na specializované softwarové programy, které řídí a vyhodnocují jednotlivé technologické procesy (doba operací, teplota, vlhkost apod.). Tuto kontrolu provádí vrcholový management.

Co se týče hlediska trvání kontroly, provádí se kontrola nepřetržitá, občasná pravidelná a nepravidelná. V příbramské Masně se nepřetržitě, každý den provádí kontrola kvality výrobků a vykrývání objednávek, tzn. zdali byly veškeré objednávky splněny v dostatečném množství, kvalitě a termínu plnění.

Pravidelně ve společnosti probíhá vyhodnocování systému kritických bodů, jehož výsledkem je právo na držení výše zmíněného certifikátu HACCP. Lze tedy říci, že v Masně Příbram probíhá každodenní sledování a kontrola všech rozhodujících a rizikových fází výrobního procesu. Občasná pravidelná kontrola může být fyzická nebo finanční. Vychází ze zásad hospodárnosti a účelnosti. Volba intervalu této kontroly závisí na stupni řízení a povaze sledované činnosti (např. pravidelné inventury aj.). Z hlediska „naší“ společnosti dochází např. ke kontrole zaměstnanecké politiky (např. kontrola čerpání dovolené, personální přehled aj.), provádí

se pohledávková komise (pro zjištění stavu pohledávek společnosti), občasná, ale pravidelná kontrola majetku a inventury všech druhů zásob.

Občasná nepravidelná kontrola vyvolává moment překvapení, ve společnosti jde např. o mimořádnou inventuru zásob a majetku, kontrolu stavu plnění úkolů, úplnosti předávání agend a majetkových částí. Zkrátka jde o kontroly stanovené pro jednotlivé útvary společnosti a jeho kontrolní útvar vrcholovým vedením společnosti.

Další hledisko rozpoznatelné i v Masně Příbram je rozsah kontroly. Pak může jít o kontrolu komplexní nebo dílčí. Komplexní nastiňuje celkový přehled závažných problémů společnosti a jejich souvislostí a tvoří základ účinného managementu masokombinátu. Dílčí kontrolní činnost zahrnuje všechny kontrolní procesy v jednotlivých organizačních útvarech společnosti.

Z hlediska stejnorodé činnosti se v Masně Příbram provádí globální kontrola, která bere informace, např. z denní fakturace nebo tržeb společnosti, jako signály pro případné nutné zásahy. Individuální kontrola zkoumá jednotlivé jevy, pracovníky, operace, doklady, výrobky atd. a je prováděna již výše zmíněnými mistry, odbornými řediteli, pracovníky kontrolního úřadu a přímo generálním ředitelem společnosti. Co se ve společnosti však příliš nevyužívá je druh výběrové kontrolní činnosti, která využívá statistických metod a statistických programů. Doposud jsem se zmiňovala o vnitřní kontrole, která je založena na komplexní kontrolní funkci vedoucího podniku a všech manažerů na nižších stupních řízení.

Vnější kontrola je v příbramském masokombinátu uskutečňována např. Okresní správou sociálního zabezpečení či zdravotními pojišťovnami, které kontrolují vyměřování a odvod zdravotního a sociálního pojištění a také orgánů bezpečnosti práce a požární ochrany. Pravidelně a nepřetržitě probíhá zákonná kontrola Státní veterinární správy ohledně dodržování legislativních podmínek pro potravinářské provozy, která má ve společnosti zřízené dokonce vlastní pracoviště. Pro společnost to znamená, že každý poražený kus projde důslednou veterinární kontrolou, navíc dochází

ke kontrole technologických postupů a hygienických norem. Pochopitelně nesmíme zapomenout ani na zákonem stanovený audit účetnictví prováděný pověřenou auditorskou firmou a další formy kontroly.

5.3.4 Druhy kontroly podle úrovně řízení

5.3.4.1 Kontrolní procesy vrcholového managementu

Top management společnosti využívá převážně nepřímé kontroly, tzn. kontroly, která je zprostředkována médii (např. zprávy, hlášení, výkazy, rozborů aj.). V Masně Příbram sledují zejména již zmíněné vykrývání objednávek, plnění finančního plánu, kontrolu jakosti a kvality výrobků, pohledávkovou komisi, pohyb cen konkurence a kvalitu jejich výrobků a také vlastní dodržování hygienických předpisů a technologické kázně.

5.3.4.2 Kontrolní procesy středního a nižšího managementu

Ke kontrole na této úrovni se využívá vnitřní kontrolní systém společnosti, odborní kontrolní pracovníci, pracovníci odborných útvarů, případně někteří ostatní pracovníci. Jde především o mistry jednotlivých provozů, kteří plní vlastně úlohu manažerů první linie. Jejich úkolem je převážně kontrola pracovníků vykonávajících určitou činnost, neboť jsou s nimi v bezprostředním každodenním kontaktu. Můžou tedy ověřovat, jak pracovníci plní konkrétní zadané úkoly. Z těchto důvodů průběžně hodnotí tyto pracovníci technologické procesy, bezpečnost práce a hygienické předpisy a pracovní morálku svých provozů v souladu s výrobním plánem společnosti.

5.3.5 Kontrolní nástroje pro operativní hodnocení vývoje a řízení ekonomických procesů

První informace o vývoji a stavu ekonomických činností získává management společnosti každý den na poradách a hodnocení výroby předešlého dne z tzv. „Operativního hlášení výroby a prodeje“. Jedná se o zjednodušené porovnání základních výrobních vstupů (nakupovaných jatečných zvířat a dokupované suroviny) podle nákupních lístků předchozího dne a aktuálních hodnot expedic podle expedičních výkazů běžného dne. Informace jsou uváděny v množstevních objemech a v peněžních hodnotách a to za předchozí den a kumulované od počátku měsíce. Výsledkem pro hodnocení je finanční rozpětí prodeje a nákupu v absolutní hodnotě za den a od počátku roku, finanční rozpětí v průměru na jeden den sledovaného měsíce a rozdíl v průměrných cenách prodeje proti průměrným cenám nákupu hodnoceného dne a za období od počátku měsíce.

Jedná se o velice zjednodušený nástroj, který však při dlouhodobém a pravidelném používání dává zkušenému managementu okamžitou informaci o efektivnosti probíhajícího výrobního procesu a umožňuje mu operativně reagovat na okamžité cenové výkyvy na trhu jatečných zvířat změnou vlastní cenové politiky a struktury odbytu tak, aby byla stále zajištěna rentabilita činnosti společnosti.

5.3.5.1 Barometr hospodaření

Nástroj, který umožňuje ve společnosti Masna Příbram, spol. s r.o. s vysokou mírou přesnosti vyhodnocovat probíhající výrobní proces jeden až dva dny zpět a kvalifikovaně odhadovat konečný výsledek hospodaření běžného měsíce, je příznačně nazýván „barometr hospodaření“. Jeho podstatou je sledování a vyhodnocování ukazatelů finančního plánu pro oblast výroby na úrovni vlastních nákladů výroby. Vzhledem k neustálému pohybu nákupních cen jatečných zvířat a z toho vyplývající oscilace odbytových cen, vychází hodnocení z odchylek skutečných a plánových cen.

Sledování a vyhodnocování je prováděno po jednotlivých dnech běžného měsíce a kumulovaně od počátku měsíce.

Barometr hospodaření je rozdělen do čtyř oddílů:

1) Nákup jatečných zvířat

Podstatou je hodnotové porovnání skutečného objemu nákupu jatečných zvířat ve skutečných cenách a přepočtu skutečného objemu nákupu v kalkulovaných cenách dle finančního plánu. Výsledkem je pak „odchylka nákupu“. Vyhodnocuje vliv skutečných a plánovaných cen na skutečný objem nákupu.

2) Prodej výrobků vlastní výroby

Cílem je zjistit rozdíl mezi plánovaným „obchodním rozpětím“ (tj. rozdíl mezi plánovaným objemem prodeje v plánovaných obchodních cenách a rozdíl mezi plánovaným objemem prodeje v cenách vlastních nákladů výroby) a skutečným obchodním rozpětím (tj. rozdíl mezi skutečně dosaženou hodnotou prodeje a skutečným objemem prodeje oceněným v cenách vlastních nákladů výroby).

3) Odchylka nákupu a prodeje

Při proporcionálním vývoji ekonomické činnosti by se dosažené odchylky měly vzájemně eliminovat. Dražší nákup (mínusová odchylka nákupu) by měl znamenat ve stejné relaci dražší prodej (plusová odchylka obchodního rozpětí) a naopak. Plusový nebo naopak minusový zůstatek porovnání těchto dvou odchylek představuje v podstatě při plánu předpokládaném vývoji režijních nákladů a ostatních nevýrobních výkonů a neměnném vývoji výrobních zásob plusovou nebo minusovou odchylku proti plánovanému zisku.

4) Hrubé rozpětí z výroby

Jde o porovnání plánovaného objemu a sortimentu výroby v plánových cenách vlastních nákladů výroby se skutečným objemem a sortimentem výroby za sledované období, oceněným plánovanými cenami vlastních nákladů výroby.

Shrnutí Odchylky nákupu a prodeje a rozdílu plánovaného a skutečného Hrubého rozpětí z výroby představuje odchylku od plánovaného zisku (za předpokladu plánovaného vývoje režijních nákladů a výkonů z nevýrobní činnosti).

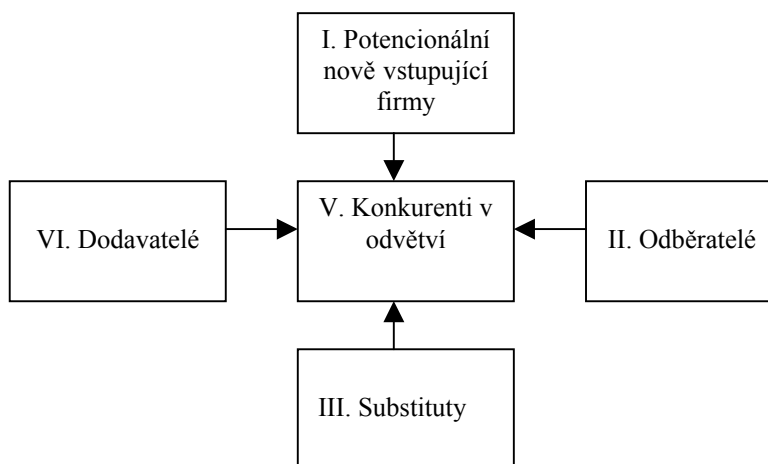
Kontrolní funkci je v Masně Příbram věnována výjimečná pozornost, a to na operativní úrovni. V podstatě jí začíná každý pracovní den managementu společnosti a odvíjí se od ní stanoviska pro následná opatření a rozhodnutí. Její důležitost je podchycena také v tom, že jsou v podniku pro tuto funkci vytvářeny některé vlastní dokumenty společnosti, jako např. operativní hlášení výroby a prodeje, barometr hospodaření a další. Jinými slovy lze říct, že v Masně Příbram dochází ke každodennímu porovnávání norem a standardů se skutečnou realitou obsahující závěry s vazbou na příčiny či zodpovědné pracovníky společnosti. I tato funkce tak přispívá k efektivnosti v řízení všech činností společnosti a k neméně prospěšnému ekonomickému rozhodování jejího managementu.

6 Diskuse, návrh změn na zlepšení stávajícího stavu

Ve své bakalářské práci jsem dospěla k závěru, že společnost Masna Příbram vychází ve svých činnostech především z taktického plánování a chybí zde dlouhodobější charakter plánů na strategické úrovni. A to i přesto, že většina autorů managementu považuje právě dlouhodobé plány za jeden z nejdůležitějších předpokladů dosahování podnikatelské prosperity a napomáhá analyzovat nejen současný stav podniku, ale také prognózovat budoucí vývoj jeho okolí, stanovit jeho poslání a tvořit a hodnotit varianty jeho podnikatelské strategie. Z těchto důvodů si myslím, že by se ve společnosti měli nad zavedením dlouhodobého plánování zamyslet a pokusit se ho zavést, neboť tento systém může pochopitelně zefektivnit některá ekonomická rozhodnutí, ale také ušetřit mnoho finančních prostředků.

Pokud by se ve společnosti rozhodli k zavedení strategického plánování, bylo by samozřejmě dobré provádět strategické řízení. Prvky strategického řízení se v podniku sice projevují, ale pouze v omezené míře. V procesu formulace podnikové strategie si myslím, že by příbramský masokombinát měl provádět především analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, což může být prováděno různými metodami. Jednou z důležitých metod pro hodnocení vnějšího prostředí je Porterova analýza konkurence, kterou můžeme znázornit následujícím schématem.

Schéma 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: ROLÍNEK (2003)

V této analýze je jedním z kroků rozbor konkurence. Jak jsem již ve své práci uvedla, je Masna Příbram jediným fungujícím masokombinátem ve středních Čechách, své prodejny má však tato společnost umístěny po více krajích České Republiky. V jižních Čechách lze považovat za konkurenci především Maso Planá, a.s., která je členem skupiny Agrofert, dále také ZŘUŽ – Masokombinát Písek CZ, a.s., v západních Čechách je to především Schneider – Masokombinát, s.r.o. nebo Chebský masokombinát a.s..

Co se týká konkurence, doporučila bych společnosti Masna Příbram především sledovat vývoj cen konkurenčních výrobků, zavádění nových produktů konkurencí, rozšiřování distribučních cest apod. Také by měli v podniku vzít samozřejmě v potaz možný vstup nových konkurentů na trh.

Další oblastí, které je nutno věnovat pozornost, je vliv odběratelů a dodavatelů na podnik. Společnosti bych doporučila, aby se při strategickém řízení zaměřili také na to, co požadují odběratelé – zákazníci. Ti mohou vytvářet tlak především na cenu a kvalitu produktů a na jejich dostupnost v jednotlivých prodejnách.

To, co si zákazníci oblíbili a co požadují, by mohlo vedení společnosti zjišťovat prostřednictvím marketingového průzkumu trhu, např. pomocí dotazníků, které by mohly být umístěny v jednotlivých prodejnách, popř. na reklamních materiálech, ke kterým mají zákazníci volný přístup.

Pokud vezmeme v úvahu vliv dodavatelů, i ti mohou ovlivnit cenu dodávaných surovin, popř. jejich kvalitu a tím vlastně ovlivňují i ceny jednotlivých masných výrobků. V tomto ohledu si myslím, že jednotlivé podniky mají stálé dodavatele, se kterými mají uzavřené dlouhodobé smlouvy, a že tito dodavatelé splňují požadavky výrobců ve všech směrech. Ani ve společnosti Masna Příbram tomu není jinak, proto si nemyslím, že by v této oblasti bylo nutno provádět nějaké změny.

Když se zaměřím na vnitřní prostředí, tak si myslím, že by příbramský masokombinát mohl používat např. portfolio metody, protože je to podnik, který má diverzifikovanou strukturu výroby. Jednou z těchto metod je např. metoda založená na matici BCG. V této metodě bych doporučila podnikovému managementu porovnávat tržby za jednotlivé výrobky s celkovými tržbami podniku a tím by zjistil, jakou mají výrobky konkurenční pozici, jaký mají podíl na trhu a kolik příjmů jednotlivé výrobky produkují. Na základě výsledků vyplývajících z tohoto průzkumu by podnik mohl zaměřit svoji výrobu na určité spektrum výrobků.

Pokud jde o finanční plánování, je jednou oblastí, kterou by bylo nutno ve společnosti zavést, například řešení zpracování odpadu z výroby, za jehož likvidaci platí Masna Příbram nemalé finance specializovaným firmám. Právě využití tohoto odpadu pro zajištění chodu celé organizace (např. v podobě přeměny na bioplyn pro využití výroby energie) by se mohlo do budoucna stát vhodnou formou dlouhodobého plánování.

Organizační strukturou, kterou využívají v příbramském masokombinátu, je struktura funkční, díky níž je tato společnost velmi dobře organizovanou jednotkou. Jednou ze změn, kterou bych společnosti doporučila, je větší využívání jedné z výhod této

struktury, kterou jsou intenzivní školení, při nichž dochází k rozvoji kvalifikace pracovníků a k neustálému prohlubování a následnému vyměňování jejich znalostí a zkušeností. Tím, že ve společnosti tuto výhodu příliš nevyužívají, přichází pracovníci také o další možnosti, a to o dosažení rychlejšího postupu v kariéře, jelikož pracovníci na jednotlivých úrovních nemohou dobře porovnávat svoje znalosti se svými spolupracovníky a rozeznávat, které aktivity jsou užitečné a které nikoliv. To pak může mít za následek demotivující účinky na činnost zaměstnanců.

Další možnou změnou v oblasti organizování je změna rozpětí řízení. Myslím si, že někteří pracovníci mají na starosti velké množství útvarů, např. výrobní a obchodní ředitel. Jako možnou změnu bych například uvedla přesunutí prádelny pod technického ředitele. Také by mohlo dojít k ušetření finančních prostředků zrušením oddělení materiálně technického zásobování a přesunutím skladů pod správu ředitele nákupu.

Kontrolní funkci je věnována velká pozornost, a to na operativní úrovni. Pokud by došlo ke změně v plánování a začala by společnost plánovat strategicky, pak by musela nastat také strategická kontrola. V případě kontrolní funkce si myslím, že vše probíhá tak jak má a nemyslím si, že by společnost měla něco měnit.

7 Závěr

Na závěr lze tedy říci, že řízení podniku zahrnuje několik funkcí, které jeho manažeři řeší v procesu své řídicí činnosti. Jedná se o plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků a jejich vedení a kontrolu. Vychází se z předpokladu, že dosažení cílů organizace a tím i poslání managementu, může být nejlépe zajištěno vzájemným souladem v plnění těchto manažerských činností. Právě tak lze vytvořit živnou půdu pro efektivní rozhodování při řízení ekonomických jednotek, tedy i pro Masnu Příbram.

Ve společnosti Masna Příbram vycházejí převážně z taktického plánování, které jejímu managementu napomáhá výhledově a systematicky stanovovat cíle, prostředky, opatření a zejména cesty k jejich dosažení v určitém časovém horizontu a tím hledat efektivní způsoby ekonomického rozhodování a řízení společnosti. Hlavní nástroj tvoří souhrnný roční finanční plán. Avšak právě délka jednoho roku je pro plány společnosti zásadní a chybí zde jejich dlouhodobější charakter na strategické úrovni.

Co se týče organizace společnosti je masokombinát Masna Příbram dobře uspořádanou ekonomickou jednotkou s převládajícím centrálním prvkem v systému řízení. To znamená, že nárok na rozhodování ve společnosti drží manažeři na vyšších úrovních. Zaměstnanci na jednotlivých pozicích musí mít svá rozhodnutí odsouhlasená řediteli nebo vedoucími svých útvarů a hlavní slovo má vždy generální ředitel společnosti. Tento způsob rozhodování je v Masně Příbram možný díky fungování funkční organizační struktury společnosti. Vedoucí tak může zvládnout řídit svůj úsek a po přijetí určitého rozhodnutí konzultovaného s generálním ředitelem zajistit jeho průběh rozdělením úkolů svým podřízeným. Oběh dat a informací plynoucích z uskutečněných rozhodnutí je zabezpečen prostřednictvím komunikačních cest mezi jednotlivými organizačními útvary a jejich odděleními, navíc je doprovázen rozsáhlým a přehledným integrovaným informačním systémem společnosti.

Kontrolní funkce v Masně Příbram, spol. s r.o. napomáhá měřit a korigovat práce tak, aby zajišťovaly plnění a dosahování jejích cílů. Navíc se ve společnosti těší mimořádné pozornosti. Každý pracovní den ráno se sejde vrcholový management společnosti, aby analyzoval výsledky kontrolního systému. K jeho hlavním funkcím patří poskytování objektivních informací o situaci ve společnosti a jejích jednotlivých aktivitách a částech. Navíc se od ní odvíjí stanoviska pro následná opatření a rozhodnutí. Hlavními kontrolními prvky jsou barometr hospodaření vyhodnocovaný každodenně a měsíční a roční rozbor. Jinými slovy lze říci, že v Masně Příbram dochází ke každodennímu porovnávání norem a standardů se skutečnou realitou obsahující závěry s vazbou na příčiny či zodpovědné pracovníky společnosti. I tato funkce tak přispívá k efektivnosti v řízení všech činností společnosti a k neméně prospěšnému ekonomickému rozhodování jejího managementu.

8 Summary

Purposes bachelor work is estimation choice managerial function – scheduling, organization and verification, applied in the company and designed pertinent general changes for efficient run a business. As I write in introduction, tracked company is Masna Příbram, Co. with seat in Jineckeho street 315, in Příbram.

In company Masna Příbram issue largely on tactical scheduling, that have her management abetment perspective and systematically tent purposes, resources, precuation and especially ways to their achievement in definitive time backdrop thereby look for efficient manners economic decision making and steerage companies. Chief implement forms total yearly financial plan. However very longitude one's of the year is for plans companies of principle and is missing here their longer-range character on strategic levels.

As regards organization companies is beard-combine Masna Příbram well-arranged economic troops with dominant central element at the system steerage. It entails, that title to decision making in company holds manager on higher levels. Staff on single position must have its decision adjustment director or leadership his formation and catchword has always general company director. That manner decision making is in Masna Příbram possible thanks behaviour functional organizational structure companies. Circulation data and information resulting from carried out decision is safeguard by means of communications ways among single organization division and their detachment, in addition is escorted by extensive and well-arranged integrated information system companies.

Controlling function in Masna Příbram, Co. abetment mete and revise work so, to provisory performance and run to her aim. In addition with in company pleases extra charges attention. Every working day on the morning meet in council top management companies to analyze record checking system. In Masna Příbram happen to everyday collation specification and standard with real property containing findings with structure

on causes or official in charge companies. Even this function so contribution to effectiveness in operating of all activity companies and to no less useful economic decision making her management.

9 Seznam použité literatury

- ROLÍNEK, L. *Management I*. 1 vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003, 96 s.
- VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 1 vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1 vyd. Praha: Grada, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- PRAŽSKÁ, L. a kol. *Řízení obchodních firem* 1 vyd. Praha: VŠE, 1993, 346 s. ISBN 80-7079-651-0.
- TRUNEČEK, J. a kol. *Management I* 1 vyd. Praha: VŠE, 1995, 221 s. ISBN 80-7079-929-3
- KOTLER, P. H. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola* 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1998, 885 s. ISBN 80-247-0513-3
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi* 1 vyd. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7
- DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe* 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1999, 117 s. ISBN 80-7187-029-3

Internetové zdroje

- Masna Příbram [online], [cit. 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.masna-pribram.cz>>.
- Státní zemědělský intervenční fond [online], [cit. 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.zsif.cz>>

Seznam tabulek, schémat

Schéma 1: Obecné schéma plánovacího procesu str.10

Schéma 2: Plochá a strmá organizační struktura str.18

Schéma 3: Úrovně kontroly str. 27

Schéma 4: Organizační struktura Masny Příbram str. 49

Schéma 5: Porterův model pěti sil str. 67

Tabulka 1: Finanční plán na rok 2006 v tisících Kč str. 37