

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Posouzení vlivu moderní organizační architektury na
podnikové procesy

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:

Iva Chromuláková

2011

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Táboře dne 7. září 2011

.....

Podpis autora

Poděkování

Velmi ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za rady, připomínky a ochotu při zpracování mé diplomové práce. Zároveň děkuji vedení společnosti ALFA, a. s. za poskytnutí informací nezbytných k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	4
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	6
2.1 Základní pojmy.....	6
2.1.1 Organizace.....	6
2.1.2 Organizování.....	6
2.1.3 Logika organizování.....	8
2.2 Organizační struktura.....	9
2.2.1 Dimenze organizační struktury.....	9
2.3 Typologie organizačních struktur	11
2.3.1 Klasické organizační struktury.....	11
2.3.1.1 Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci.....	12
2.3.1.2 Organizační struktury podle hlediska sdružování činností.....	15
2.3.1.3 Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti.....	18
2.3.1.4 Organizační struktury podle členitosti.....	18
2.3.1.5 Organizační struktury podle časového trvání.....	19
2.3.2 Moderní organizační struktury.....	19
2.3.3 Formální a neformální organizační struktura.....	22
2.4 Faktory ovlivňující organizační systém v podniku.....	23
2.4.1 Prostředí.....	23
2.4.2 Strategie.....	23
2.4.3 Velikost podniku.....	24
2.4.4 Technologie.....	24
2.4.5 Globální konkurence.....	25
2.5 Životní cyklus podniku a organizační struktura.....	26
2.6 Organizační změna.....	29
3 CÍL, METODIKA, HYPOTÉZY.....	30
4 ANALÝZA ZKOUMANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU.....	32
4.1 Charakteristika podniku.....	32
4.1.1 Priority společnosti.....	32

4.1.2 Cíle společnosti.....	33
4.2 Historie společnosti.....	33
4.3 Výroba.....	34
4.3.1 Stručný popis jednotlivých produktů společnosti.....	34
4.3.2 Kvalita.....	37
4.4 Zaměstnanci.....	38
4.5 Dodavatelé.....	40
4.6 Zákazníci.....	40
4.7 Konkurence.....	41
4.8 Procesy, které ve společnosti probíhají.....	42
4.9 Organizační struktura společnosti.....	50
4.9.1 Orgány akciové společnosti.....	53
4.9.2 Organizační struktura vrcholového vedení.....	53
4.9.3 Organizační struktura výrobního oddělení.....	54
4.9.4 Organizační struktura technického oddělení.....	56
4.9.5 Organizační struktura oddělení kvality a účetního oddělení.....	56
4.9.6 Organizační struktura obchodního oddělení.....	57
4.9.7 Organizační struktura oddělení strategického nákupu.....	58
4.10 Analýza podniku pomocí STEP a SWOT analýzy.....	60
4.10.1 STEP analýza.....	60
4.10.2 SWOT analýza.....	61
4.11 Finanční analýza.....	67
4.11.1 Analýza poměrových ukazatelů.....	67
5 DISKUSE.....	73
6 NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	75
6.1 Návrh změny ve výrobním úseku.....	75
6.2 Návrh změny v úseku strategického nákupu.....	77
6.3 Návrh změny v obchodním úseku.....	77
6.4 Návrh změny v oblasti vedení společnosti.....	78
6.5 Hlavní přínosy navrhovaných změn.....	78
6.6 Ekonomický přínos navrhovaných změn.....	79

7 ZÁVĚR.....	83
8 SUMMARY.....	85
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	86
10 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	90
11 SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	91

1 Úvod

V současném dynamickém prostředí není nic konstantního a vývoj okolního prostředí již není tak snadno předvídatelný. Nedá se uspokojivě předvídat růst trhu, životní cykly výrobků, spotřebitelská poptávka ani tempo technického pokroku. Proto lze v dnešním konkurenčním boji uspět za předpokladu, že podnik nabízí bezchybný produkt, který přesně odpovídá potřebám zákazníka a s tím je spojena především pružná reakce na nové vnější podmínky, přizpůsobení se mnohdy neočekávaným změnám a odpoutání se od tradičních modelů a přístupů. Uplatnit se na dnešních trzích znamená přizpůsobit se nejen změnám v postoji zákazníků, konkurentů, ale dokonce i vlastních obchodních partnerů. Když se mění trh, musí se také měnit firmy na něm působící – ty musí permanentně realizovat změny svého vnitřního prostředí. Permanentní změny a aktivní vývoj by se měly stát přirozenou součástí života firmy.

Mezi důležité oblasti změn uvnitř podniku patří právě organizační struktura. Organizace se organizační architekturou zabývají proto, aby podpořily dosažení svých cílů jako např. úspor nákladů, provozní efektivnosti a zajištění podnikových inovací prostřednictvím informačních technologií. Společnosti, které investují do flexibilní podnikové architektury, získávají přesný obraz o svém prostředí, což jim umožňuje podporovat nové podnikové procesy, přizpůsobovat se měnícím se tržním podmínkám a využívat nové technologie. Aby byla nově vytvořená struktura životaschopná, pružně reagovala na potřeby zákazníků a vývoj na trhu, musí zahrnovat jak měkké, tak i tvrdé organizační vazby a vztahy. Tomu musí odpovídat i popis jednotlivých pracovních pozic, kde by měla být pozornost soustředěna zejména na popis dovedností a znalostí zaměstnanců v rámci jednotlivých procesů. Organizační struktura, která je do jisté míry analogií kostry živého organismu, dává lidem v organizaci možnost, aby organizovaně vykonávali svou práci. Organizační struktura umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a delegovat pravomoci. V tomto smyslu umožňuje organizační struktura redukovat neurčitost chování jednotlivých zaměstnanců. Nelze pochybovat o tom, že spolupráce kvalitních pracovníků je mnohem efektivnější, jestliže znají svoji úlohu v jakékoliv týmové operaci a vzájemný vztah jejich úlohy s ostatními.

Problematika organizování je v současném dynamickém světě velmi aktuálním tématem zejména pro vrcholový management. Účinné zdokonalování samotného podnikového systému řízení je však složitou a dlouhodobější záležitostí, která se dotýká širokého okruhu problémů. Management musí usilovat o dosažení co nejvyšší úrovně konkurenceschopnosti firmy – to je podmínkou podnikatelských úspěchů, cíle ke kterému směřuje každý podnikatelský subjekt. Manažeři projektující organizační struktury musejí rozhodovat o vyvážené dělbě práce, delegování pravomocí, charakteru organizačních jednotek a rozpětí řízení. Vytvořená organizační struktura se vyznačuje určitým stupněm formalizace, centralizace a složitosti. Vytváření a udržování těchto systémů úloh je podstatou manažerské funkce organizování. Organizování a jemu odpovídající organizační struktury patří k základním pilířům znalostí moderního managementu. Zpravidla bývá považováno za samostatnou manažerskou funkci. Z hlediska kvality se s ostatními funkcemi navzájem podmiňuje. Zájem manažerské teorie i praxe o tuto oblast vystihují slova Petera F. Druckera, že „organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobnější studovanou oblastí managementu“.

2 Literární přehled

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Organizace

Pojem organizace je definován nejrůznějšími způsoby a je velmi mnohotvárný. Obvykle znamená určitý pořádek, řád nebo systém nějaké činnosti. O organizaci se hovoří v souvislosti s procesem. Také se o ní hovoří ve smyslu organizování, jako o instituci, ale také jako o lidském organismu nebo o biologických organizmech atd.

Podle **Pitry (1998)** nejpoužívanější definicí organizace je organizace jako sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle. V této definici je podstatnou charakteristikou organizace cílovost jejího působení. Není-li tato podmínka splněna, nemůže být sdružení považováno za organizaci. Cíle organizace jsou v jejím okolí. Má-li organizace podnikatelské cíle, pak prostorem pro jejich dosažení je trh resp. trhy, na nichž se snaží uplatnit nabízenými produkty.

Bělohávek (1996) ve své knize tvrdí, že záměr nebo důvod existence organizace je její poslání. Poslání se konkretizuje v jasných emocionálně nabitých představách - vizích - nebo v cílech, které vyjadřují žádoucí stav, ke kterému má organizace dospět.

Organizace neexistují jen tak samoučelně: jsou to nástroje - orgány každé společnosti k realizaci určitého společenského úkolu (**Drucker, 2004**).

Dědina (1996) pohlíží na organizaci ve vztahu k podnikání následovně:

- *podnik je organizace* - jde o pojetí organizace jako instituce,
- *podnik má organizaci* - organizace je chápána jako organizační struktura,
- *podnik je organizován* - pojem organizace je chápán jako proces strukturalizace.

2.1.2 Organizování

Organizování patří do tzv. organizační teorie. Organizování je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura (**Dědina, 1996**). **H. Fayol (1930)** označil organizování za druhou důležitou funkci úspěšné správy podniku, a to v sekvenčním

řetězci plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontroly. Smyslem organizování je zabezpečit takový způsob uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení.

Dědina (1996) uvádí obsahové zaměření procesu organizování, které stručně charakterizoval E. Dale tzv. systémem OSCAR. Jde o zkratku řetězce základních požadavků, které mají být procesem organizování a jeho organizačními strukturami zajištěny. Jsou to:

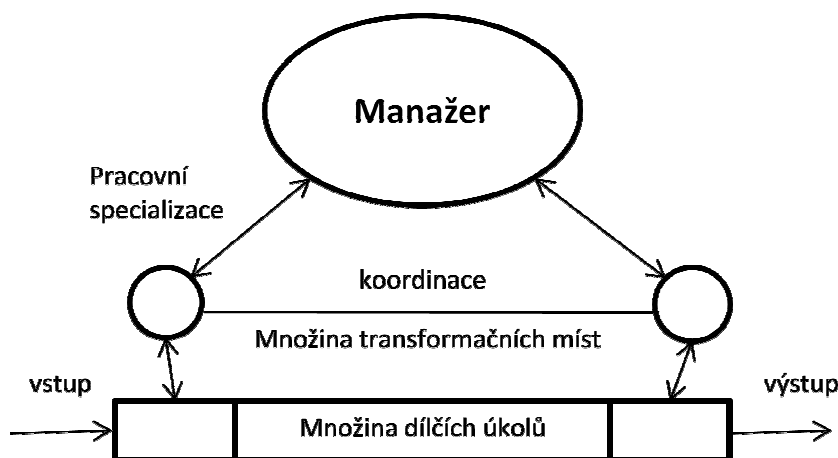
- **O - (cíle)** - nutnost zajištění cílů organizačního celku i cílů jednotlivých dílčích specializovaných strukturálních jednotek (vznikajících útvarů),
- **S - (specializace)** - způsob ekonomicky účelného a účinného sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek,
- **C - (koordinace)** - nutnost vzájemného sladění činností jednotlivých strukturálních jednotek (prvků), jež svoji správnou návazností (kompletací) v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky (výrobky a jejich části, služby),
- **A - (pravomoc)** - rozhodovací prostor specializovaných strukturálních jednotek,
- **R - (zodpovědnost)** - povinnosti dílčích specializovaných strukturálních jednotek.

Organizování je možné rozdělit na procesní a útvarové. Každý organizační objekt (např. podnik, závod, divize či jiná organizační jednotka) má dva faktory. Faktor dynamický a faktor statický. Oba tyto faktory se vzájemně podmiňují a vytvářejí jeden organizační objekt. Tím, že zkoumáme oba faktory odděleně, se značně zjednodušuje složitost daného objektu organizace (**Dědina, 1996**).

Dle **Pitry (1998)** procesy organizování vycházejí ze tří základních principů:

- dělba práce,
- pracovní specializace,
- koordinace.

Obrázek 1: Působení tří základních principů organizování



Zdroj: Pitra, 1998

Obsahová náplň organizování je v managementu obvykle založena na zvládnutí řetězce návazných dílčích procesů. Jsou to:

- stanovení a uspořádání činností, které jsou nezbytné pro fungování řízeného celku,
- stanovení a zajištění racionální dělby práce pro provádění vymezených činností, a to s využitím výhod specializace i profesní a kvalifikační úrovně lidí,
- seskupení dříve vymezených činností tak, aby odpovídaly potřebě sladěného uceleného řízení a hospodárného provádění k dosažení stanovených dílčích cílů,
- stanovení a přiřazení rolí lidí, zejména pak u vedoucích pracovníků, kteří budou se stanovenou pravomocí a zodpovědností zabezpečovat splnění sdružených činností,
- koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností v prostoru a čase tak, aby to odpovídalo hospodárné realizaci plánovaných cílů.

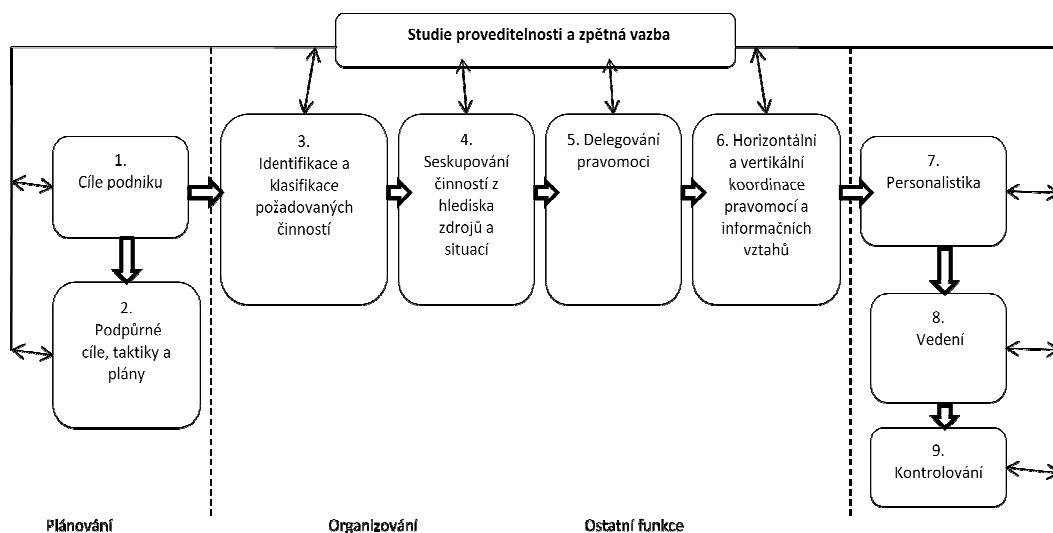
Každý z uvedených dílčích procesů vyžaduje stanovení přiměřené míry způsobu jeho realizace (Vodáček, Vodáčková, 2001).

2.1.3 Logika organizování

V knize **Koontze a Weihricha (1993)** je znázorněn základní logický přístup k organizování, který zahrnuje 6 následujících kroků:

- stanovení cílů podniku,
- formulování podpůrných cílů, taktik a plánů,
- identifikace a klasifikace činností potřebných pro jejich dosažení,
- seskupování těchto činností z hlediska disponibilních lidských a materiálních zdrojů tak, aby je bylo možné co nejlépe za daných okolností vykonávat,
- delegování potřebných pravomocí pro vedoucí skupin k provádění daných činností,
- horizontální a vertikální provázání těchto skupin pomocí vztahů podřízenosti a nadřízenosti a pomocí informačních toků.

Obrázek 2: Proces organizování



Zdroj: Koontz, Weihrich, 1993

2.2 Organizační struktura

2.2.1 Dimenze organizační struktury

I když nelze vytvořit obecně použitelný soubor kritérií, jejichž pomocí by bylo možné jednoznačně měřit rozdíly mezi organizačními strukturami, je v tomto směru možné uplatnit určitá hlediska. Pro charakterizování a analyzování specifik

organizačních struktur lze použít tři organizační dimenze: stupeň formalizace, stupeň centralizace a stupeň složitosti.

➤ **Stupeň formalizace**

Stupeň formalizace vyjadřuje, do jaké míry jsou specifikovány, písemně vypracovány a vynucovány očekávané prostředky a výsledky práce. Organizační strukturu považujeme za vysoce formalizovanou, pokud zahrnuje pravidla a postupy určující, co má každý jednotlivec dělat. Znamená to, že v organizaci existují písemné doklady, které určují standardy pracovních operací, specifikují postupy provádění různých procesů.

➤ **Stupeň centralizace**

Stupeň centralizace se týká způsobu delegace pravomocí k rozhodování a k provádění prací v rámci organizace. Obvykle chápeme centralizaci z hlediska oprávněnosti k rozhodování a přikazování. Stupeň centralizace také ovlivňuje to, jaký mají rozhodnutí pro organizaci význam.

➤ **Stupeň složitosti**

Stupeň složitosti je výsledkem dělby práce a vytváření oddělení. Prakticky řečeno, stupeň složitosti závisí na počtu specifikovaných prací a na počtu organizačních jednotek, respektive oddělení. Základní myšlenka spočívá v tom, že náročnost manažerské práce stoupá s počtem různých druhů prací a počtem organizačních jednotek. Stupeň složitosti souvisí do značné míry s diferenciací prací a organizačních jednotek.

Uvedené tři dimenze nejsou na sobě závislé. Organizace může být slabě nebo silně formalizovaná, decentralizovaná nebo silně centralizovaná a málo nebo hodně složitá. Důležité je uvědomit si, že není podstatné, do jaké míry se organizace liší, ale to, jak jednotlivé dimenze ovlivňují jejich výkonnost. Stupeň formalizace, centralizace a složitosti mohou manažeři ovlivnit svými rozhodnutími o dělbě práce, delegování pravomocí, charakteru a velikosti organizačních jednotek (**Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997**).

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1989) uvádějí ve své knize existenci čtyř úrovní rozhodování, které určují organizační strukturu:

- návrh činností - prvopočátkem je nalezení pracovníků, kteří jsou potřební k vykonávání určitých činností,
- tvorba oddělení - seskupení do skupin (jakým způsobem je prováděno seskupení do skupin a vytvoření určitých oddělení,
- rozsah kontroly - neboli kolik pracovníků je v každém oddělení,
- delegování - rozdělení pravomocí.

Návrhy organizační struktury se mění v závislosti na výsledcích každé z těchto čtyř úrovní rozhodnutí.

Obrázek 3: Čtyři úrovně rozhodování

Návrh činností	vysoká	Specializace	malá
Tvorba oddělení	homogenní	Princip fungování	heterogenní
Rozsah kontroly	málo	Množství	mnoho
Pravomoc	centralizované	Delegování	decentralizované

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1989

2.3 Typologie organizačních struktur

2.3.1 Klasické organizační struktury

Klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná, přestože existuje celá řada zahraniční literatury, která o nich pojednává. Evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze těžko popsat, natož blíže charakterizovat a rozčlenit. Nejvhodnější je proto zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoci a členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře (**Vodáček, 1991**).

Jako *základní charakteristiky* klasifikace organizačních struktur **Dědina (1996)** uvádí:

- uplatňování rozhodovací pravomoci mezi strukturními jednotkami,
- sdružování činností vytvářejících obsahovou náplň strukturních 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 strukturních jednotek ve vztahu k nadřízené strukturní jednotce,
- časové trvání.

V zahraniční publikaci **Koontz, Weihrich (1993)** autoři uvádí způsoby vytváření organizačních jednotek a to podle:

- jednoduchých čísel,
- času,
- podnikových funkcí,
- území, respektive oblastí,
- zákazníků,
- procesů nebo podle zařízení,
- výrobků.

Organizační jednotkou je zde myšlena oblast, oddělení nebo pobočka nějaké organizace, u níž má manažer pravomoc pro vykonávání specifických činností.

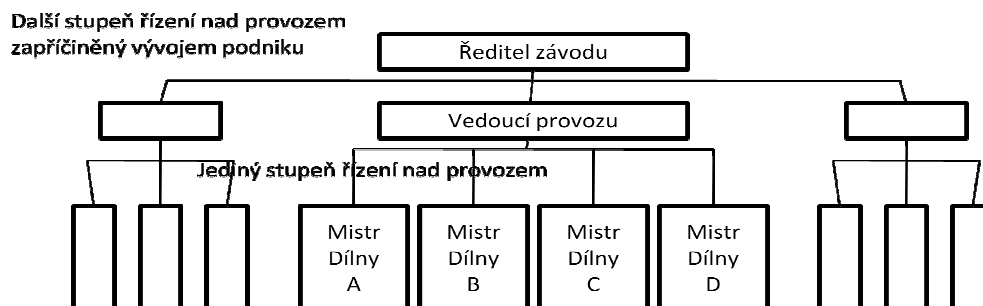
2.3.1.1 Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci

Liniové organizační struktury

Vznikly jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Obvykle se charakterizují jako organizační jednotky, kde je uplatňována přímá rozhodovací pravomoc. Zabezpečují „příkazové“

řízení „shora dolů“, tj. ve vertikální dimenzi. Liniová struktura je typická pro stádium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců (**Dědina 1996**).

Obrázek 4: Liniová struktura a části organizace



Zdroj: Dědina, 1996

Štábní struktury

Podle **Dědiny (1996)** plní štábní struktury především poradní funkce k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniovou pravomocí. Tyto funkce se týkají dílčích specifických úloh tvořících součást komplexní činnosti liniových útvarů. Štábní útvary tak uplatňují své specializované znalosti odborníků pro určitou funkční oblast činnosti (např. právní záležitosti).

Kombinované struktury

➤ **Liniově-štábní struktury**

V určité proporcii slučují štábní a liniové funkce. Obvykle vznikají delegováním části rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na štábní strukturální jednotky. Ty pak uplatňují delegovanou liniovou pravomoc a zodpovědnost vůči jiným útvarům, a to v jednoznačně vymezené funkční oblasti (**Dědina, 1996**).

Podle **Pitry (1998)** je liniově-štábní organizační struktura přehledná a jednoduchá. Její rozhodovací procesy jsou formalizované a delegace rozhodovacích pravomocí na nižší organizační složky je závislá na rozhodnutí nadřízeného o tom, jakou část svých rozhodovacích pravomocí přenesse dolů.

➤ **Cílově programové struktury**

Jsou netradiční struktury s konkrétními formami organizačního uplatnění principů cílového programového řízení. Jejich výhodou je přizpůsobivost měnícím se úkolům uvnitř podniku, ale i vnějším podmínkám. Využívají samoorganizační a samořídící schopnosti jedinců i skupin (**Dědina, 1996**).

1. Projektové organizační týmy

Týmové formace vznikají jako přechodné nebo relativně trvalé části organizačních struktur. Týmy lze rozdělit na homogenní a heterogenní. Heterogenní tým koncentruje specialisty různých profesí potřebných pro řešení daného cíle. Homogenní tým koncentruje pracovníky jedné profese.

2. Projektové organizační struktury

Projektové uspořádání má dvě základní formy, a to částečné a úplné projektové uspořádání. Částečné projektové uspořádání je založeno na přechodném vytváření úkolově orientovaného týmu (tzv. štábní projektová struktura) v rámci platné liniově-štíbní struktury nebo funkcionální. Úplné projektové uspořádání je založeno na tom, že kromě nutných štábních útvarů jsou hlavní činnosti organizace diferenciovány do tzv. projektových útvarů. Výhodou projektové organizace je, že není založena na dvojí, popřípadě vícere podřízenosti, a vedoucí projektu může přesněji vybírat ze specialistů.

3. Maticové organizační struktury

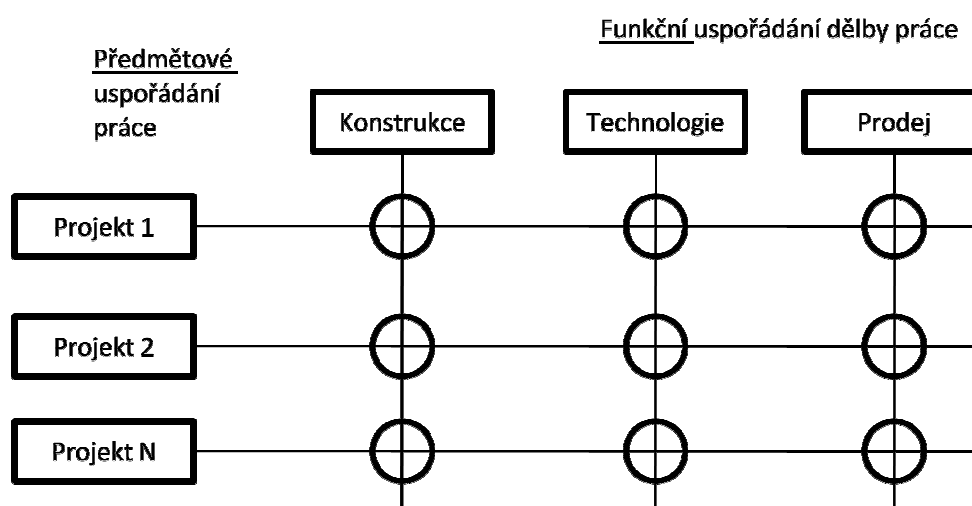
Maticová organizační struktura je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Efekty se očekávají z průniků kladů liniově-štíbní struktury a cílově programových principů řízení. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. Skupina funkčních útvarů (specialistů), např. výzkum, výroba, nákup, marketing. Druhou skupinu tvoří cílově (úkolově) orientované útvary, např. výzkumných a vývojových úkolů, výrobních programů apod. Jejich trvání je podmíněno dobou splnění daného úkolu. Podle **Pitry (1998)** může být dvojitá podřízenost příčinou kompetenčních sporů mezi oběma nadřízenými. V této situaci neví podřízený koho poslechnout. Při vzniku kompetenčních sporů mezi oběma nadřízenými

musí dojít k vzájemné dohodě. Jinak se výhody maticového uspořádání nemohou uplatnit.

4. Kolegia

Kolegia (výbory) se skládají z několika spolupracovníků, kteří mohou patřit k různým organizačním úrovním. Kolegium zasedá v určitých časových intervalech a může sloužit jak pro informování a konzultace, tak i pro rozhodování a provádění. Kolegia mají výslovně koordinační úkol.

Obrázek 5: Maticová organizační struktura



Zdroj: Pitra, 1998

2.3.1.2 Organizační struktury podle hlediska sdružování činností

Funkcionální struktury

Funkcionální struktura je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovednosti nebo aktivit (Bělohávek, 1996).

Dědina (1996) uvádí, že funkcionální struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovni specializace.

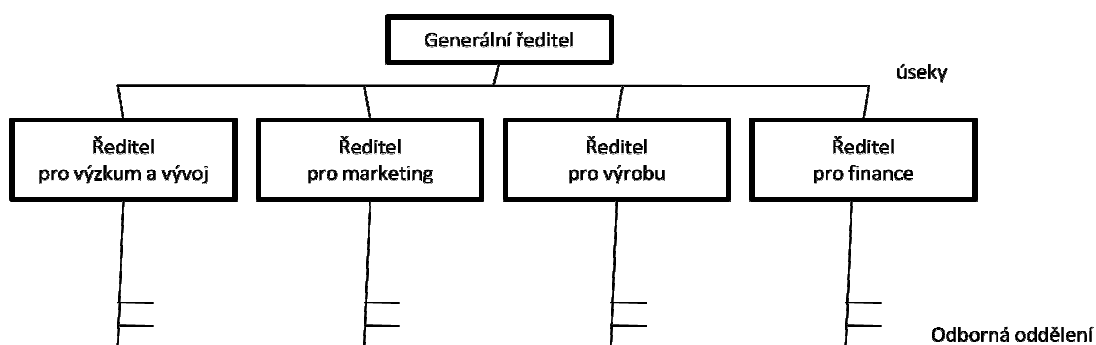
Mezi *výhody* funkcionálního uspořádání patří:

- efektivní využití zdrojů,
- jednotný odborný vývoj dovedností,
- jasná cesta ke kariéře,
- strategické rozhodování shora,
- dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení.

Nedokonalosti funkcionální organizační struktury:

- pomalá rozhodování,
- méně inovativní struktura,
- nejasná otázka odpovědnosti,
- slabá koordinace mezi útvary.

Obrázek 6: Funkcionální organizační struktura



Zdroj: Dědina, 1996

Výrobní struktury

Podle **Dědiny, Malého (2005)** mnoho velkých diversifikovaných společností tvoří úseky na základě výrobních (oborových, předmětových) specializací. To znamená, že všechny řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky (úseku, oddělení, střediska), která odpovídá za jeden typ výrobku a řídí ji jeden manažer. Tato forma organizační struktury umožňuje pracovníkům získat maximální odbornost v oblasti vývoje, výroby a produkce konkrétního výrobku. Svou přehledností umožňuje také top managementu snadnější koordinaci.

Výhody výrobní organizační struktury:

- zajištění uceleného řízení (především koordinace) jednotlivých etap reprodukčního procesu výrobních oborů,
- schopnost rychlejší a aktivnější podnikatelské reakce na změny tržních podmínek či požadavků zákazníků,
- přiblížení podnikatelské strategie místu realizace ve výrobě,
- usnadnění procesu vnitřního účetnictví a dobře zúčtovatelného hospodaření,
- dobré řízení návazných a podmiňujících se předvýrobních etap atd.

Nevýhody výrobní organizační struktury:

- nebezpečí nekoordinovaného soutěžení o zdroje mezi jednotlivými obory,
- nekoordinovaná prodejní politika,
- náročnost liniové rozhodovací pravomoci vrcholových vedoucích,
- rozdílnost způsobů řízení výrobních strukturálních jednotek a problémy s komplexností celopodnikového řízení.

Ostatní účelové struktury

Podle specifických potřeb může jít především o sdružování podle:

- zákazníků,
- teritoriálního nebo geografického umístění dílčích organizačních jednotek,
- poskytování služeb,
- technologické uzavřenosti obslužných procesů a zařízení.

2.3.1.3 Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

Tyto organizační struktury se dělí na:

- centralizované,
- decentralizované.

Klasifikační znak vyjadřuje převažující charakter uplatňování rozhodovací pravomoci a následně i zodpovědnosti v činnosti strukturální jednotky vůči podřízeným útvarům.

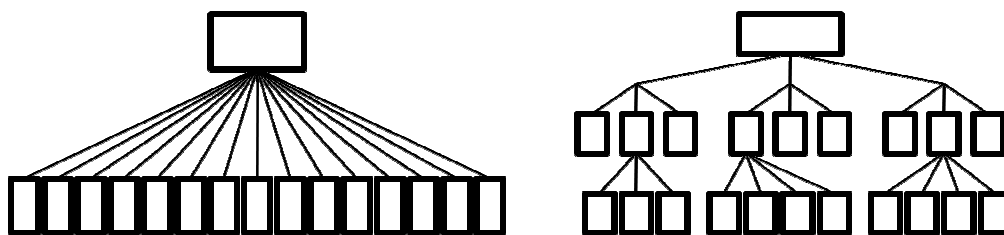
2.3.1.4 Organizační struktury podle členitosti

Toto doplňkové klasifikační hledisko charakterizuje strukturální jednotku s ohledem na počet podřízených útvarů a řídicích úrovní. Označuje se též jako hledisko tvaru organizační struktury, popř. řídicího rozpětí (**Dědina, 1996**).

Jde o struktury:

- ploché (s širokým rozpětím),
- strmé (s úzkým rozpětím).

Obrázek 7: Plochá struktura a strmá struktura



Zdroj: Malý, Dědina, 2005

Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace. Jestliže na nejnižší úrovni počet vedoucích přesáhne optimální mez, je nezbytné postup opakovat na tzv. vyšších organizačních

úrovních. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu zaměstnanců v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní menší (Dědina, Malý, 2005).

2.3.1.5 Organizační struktury podle časového trvání

Jde v podstatě o to, zda jsou organizační struktury dočasné (např. organizační tým, který je určen pouze pro řešení konkrétního úkolu, nebo relativně stabilní - dlouhodoběji platné (Dědina, 1996).

Podmínky fungování týmu jsou stanoveny nadřizenou úrovní. V rámci stanovených podmínek je věcí týmu, jak uspořádá svoje činnosti a jak bude využívat zdroje, které má k dispozici (Dědina, Malý, 2005).

2.3.2 Moderní organizační struktury

Mnohé firmy se dosud neodpoutaly od používání klasických organizačních struktur, případně od maticového nebo projektového řízení. Příčinou jsou obavy vrcholového a středního managementu ze ztráty pravomocí a kompetencí. Klasické organizační struktury jsou základem funkčního a hierarchického řízení a tudíž nejsou schopny plně podporovat procesní řízení.

Procesní struktura

V procesní struktuře jsou ustaveny autonomní skupiny, které mají odpovědnost za dílčí výsledky. K jejich dosažení mohou samostatně rozhodovat a vstupovat do vztahů s dalšími jedinci, skupinami a jednotkami. Samoorganizace probíhá pouze uvnitř procesních skupin, nikoliv mezi nimi, kde platí pravidla nastavená řídicími procesy. Základní hierarchie v rámci podniku je zachována, i když je v extrémním případě redukována na vrcholový management odpovídající za strategii a týmy odpovídající za procesy.

Orbitální struktura

Organizační struktura je v rámci jednoho orbitu horizontální, jednostupňová. Jednotky stejného orbitu, tj. stejného stupně odpovědnosti "krouží" kolem své centrály

v tom smyslu, že musí respektovat její priority, vizi, cíle, ucházet se o centrální zdroje a zajišťovat si podporu pro vlastní záměry. Jednotka je organizována procesně. Členové jedné jednotky mohou současně působit v některé další jednotce nebo v centrále. Všichni jedinci jsou v rámci stanovených okruhů odpovědnosti autonomní a vůči všem ostatním jedincům jsou na stejné úrovni. Nejsou nikomu podřízeni v klasickém smyslu. Vydávání pokynů a podřizování zde ztrácí smysl. Úkoly centrály zajišťuje řídicí tým.

Hypertextová struktura

Tato struktura je tvořena třemi úrovněmi. Nejnižší úroveň tvoří znalostní základna, která zahrnuje dokumenty a databanky. Druhou úroveň tvoří vlastní podnikový systém, v němž jsou prováděny rutinní činnosti, které jsou uspořádány hierarchicky, jsou specializovány a formalizovány. Třetí stupeň zahrnuje vývoj nových poznatků pomocí sebeorganizujících se projektových týmů. Vývoj nových poznatků jako jádrová kompetence probíhá v kruhovém procesu. Členové projektových týmů jsou vybíráni z různých funkcí podnikového systému a jsou v neustálé interakci s dalšími projektovými týmy a s operačním okolím.

Clustrová struktura

Sestává se z dočasných jednotek, kterými jsou projektové skupiny nebo alianční týmy orientované na zajištění požadavků zákazníků. Jednotky vznikají samovolně podle potřeby, jako reakce na požadavek zajistit určitý proces k produkci hodnot pro zákazníka nebo pro interní potřebu. Vytyčují si vlastní cíle a disponují zdroji k jejich dosažení. Jednají značně autonomně. Hierarchie není zcela odbourána, i když je výrazně omezena.

Síťová struktura

Sestává se ze soustavy sítí, tvořených elementy a vztahy mezi nimi, přičemž se obvykle rozlišují intraorganizační a interorganizační sítě. Úkolem centrály je řízení celkového kontextu nehierarchického rozhodování a jednání. Nositelé úkolů, kteří představují elementy sítě, nemají formálně stanoveny okruhy působnosti, neexistují zde popisy prací a obvykle ani organizační řád. Úkoly a odpovědnost za ně se vymezují

stále nově podle potřeby. Autorita nositelů úkolů spočívá ve schopnosti řešit náročné úkoly a být součástí významných sítí.

Holarchie

Jde o variantu síťové struktury, která sestává z několika holon různých úrovní. Jednotlivé holony (např. divize, profit centra, dokonce i pracovní skupiny) představují samostatné celky a současně jsou integrálními částmi větších celků (např. podniku). Holony mají značnou autonomii a snaží se ji zachovat, působí nezávisle na vyšším celku. Současně svojí činností přispívají k zachování a integritě vyššího celku. Koordinace holon probíhá na základě seberegulace.

Heterarchie

Je tvořena centry, která si podle potřeby zajišťují dominantní postavení. To centrum, které se dostane do popředí, obdrží potřebné informace a zdroje k řešení nyní relevantního úkolu. Dominantní centra vznikají podle stavu okolí nebo podle interní potřeby komunikovat. Podle principu heterarchie jsou např. organizovány některé multinacionální podniky (www.bpmtema.blogspot.com).

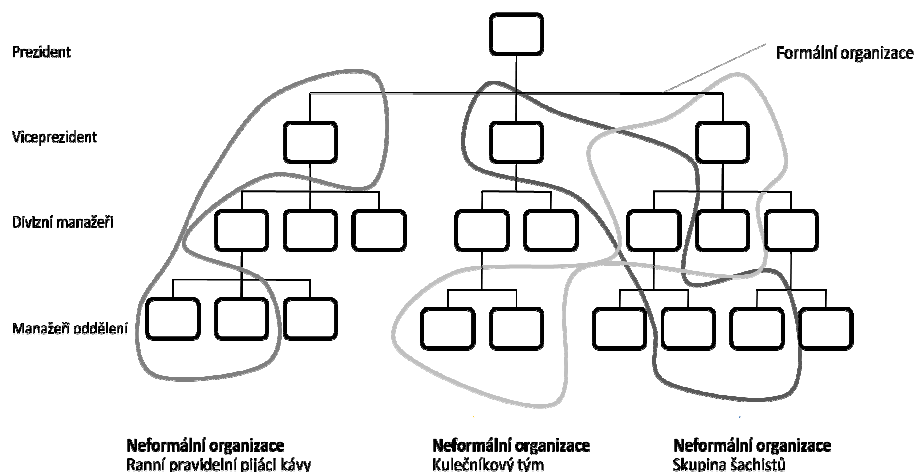
Wheelen, Hunger (2008) popisují nové a staré organizační koncepce. Obě tyto skupiny mají své charakteristické rysy. Staré organizační koncepce jsou charakteristické vertikální komunikací, prováděním centralizovaných rozhodnutí na úrovni vedení, vertikální integrací, funkčními pracovními týmy, specializovaným návrhem činností závislejícím na jednotlivcích. Nové koncepce se vyznačují malými podnikatelskými jednotkami a kooperačními týmy, horizontální komunikací, prováděním decentralizovaných rozhodnutí za přítomnosti všech stran, outsourcingem a virtuálními organizacemi, autonomními pracovními týmy, týmy pracujícími napříč organizací a síťovými týmy zaměřenými na návrhy činností ve společnosti.

2.3.3 Formální a neformální organizační struktura

V jednom podniku lze nalézt obě tyto organizační struktury. *Formální organizační struktura* je chápána jako účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku. Jestliže označíme nějakou organizační strukturu jako „formální“, ještě to neznamená, že všechno je zásadně nepružné nebo příliš omezené. Naopak formální struktura musí být pružná, měla by poskytovat prostor pro volnost jednání, pro výhodné využívání tvůrčích talentů a pro poznání individuálních zálib a schopností ve většině firem. Individuální úsilí však musí být usměřováno tak, aby bylo v souladu s cíly skupiny a firmy.

Neformální organizační struktura je tvořena na základě jakékoliv společné osobní aktivity postrádající vědomý společný účel, a to i tehdy, jestliže přispívá k dosažení společných výsledků. Také lze na neformální organizační strukturu nahlížet jako na síť osobních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale které vznikají spontánně tím, že se lidé navzájem spolčují (Koontz, Weihrich, 1993).

Obrázek 8: Formální a neformální organizace



Zdroj: Koontz, Weihrich, 1993

2.4 Faktory ovlivňující organizační systém v podniku

2.4.1 Prostředí

Dědina (1996) uvádí, že jako první hlouběji charakterizovali vliv prostředí na organizační systém Burns a Stalker. Při sledování dvaceti anglických průmyslových podniků zjistili, že existují dvě formy organizačního systému: mechanický a organický. V *mechanickém systému*, který se podobá byrokratické organizaci, je kladen důraz na řád a přesně určenou práci vrcholovým managementem. V *organickém systému* jsou pravidla a stanovy minimální, úlohy jsou zadávány spíše skupinově než individuálně a vedení je decentralizováno. Pracovníci si sami shromažďují informace a určují úkoly. Burns a Stalker také zkoumali vztah prostředí k mechanickému a organickému systému. Došli k závěru, že mechanický systém je vhodný pro stabilní prostředí, kde jsou úkoly přesně určeny. Organický systém je naopak vhodný tam, kde je prostředí nestálé.

2.4.2 Strategie

Mintzberg (1989) popsal pět uspořádání systému a zároveň jejich vztahy k organizační strategii a prostředí: strategický vrchol, střední linie, operační jádro, technostruktura a podpůrný štáb.

Adler Chandler (1962) vystoupil s názorem, že „struktura následuje strategii“. Chandler zjistil, že strategie organizace úzce souvisí s prostředím firmy a že tento vztah ovlivňuje strukturu organizace. Např. firma, která vidí příležitost k růstu v územním rozšiřování, bude potřebovat přestavět svou strukturu. To může znamenat změnu produkce velkého rozsahu zboží. To povede firmu k tomu, aby změnila svou organizační strukturu z funkcionální na divizionální. Každá strategie má administrativní „problém“, jenž má řešit.

Miles a Snow vypracovali strategickou typologii, která rozšiřuje čtyři základní typy strategií a je založena na shodě mezi strategií, tržním prostředím a cíli organizace, které ovlivňují systémy řízení.

- **Defenzivní strategie** je uplatňována společnostmi s omezeným rozsahem produktů, které obhajují jednoduchou byrokracii.

- **Prospektorská strategie** je přijímána společnostmi, které vyhledávají a využívají rychle nové produkty, vstupují do oboru a po vyprodukování zisku opět z oboru rychle odcházejí.
- **Analytické organizace** přecházejí na nové trhy či produkty až poté co prospektorské organizace pro ně připravily půdu a prokázaly existenci trhu.
- **Reaktorské organizace** jsou ty organizace, které nemají důslednou strategii a které jsou pomalé na to, aby se přesunuly do nových pozic i přesto, že jsou k dispozici dynamické příležitosti (**Dědina, 1996**).

2.4.3 Velikost podniku

Podle **Dědiny (1996)** velikost organizace můžeme zjistit různými způsoby. Tržní podíl, počet zaměstnanců a obor, ve kterém organizace působí. Obvykle se jako základ pro určení velikosti používá celkový počet zaměstnanců. Z četných výzkumů, zabývajících se vztahem velikosti organizace a systému organizační struktury, vyplývá jeden shodný závěr. Čím větší je organizace, tím je byrokratičtější. Jak se organizace zvětšuje, manažeři jsou nuceni kontrolovat a koordinovat činnosti. Výsledkem je růst specializace, oddělenosti a decentralizace.

Velikost struktury se nutně mění podle velikosti organizace. S tím, jak se zvětšuje velikost, zvyšuje se i počet hierarchických úrovní. S dalším a dalším nárůstem počtu zaměstnanců se růst počtu hierarchických úrovní zpomaluje (**Tyson, Jackson, 1997**).

2.4.4 Technologie

Technologie je proces přeměny, který transformuje vstupy organizace na její výstupy. Technologie není jenom mechanismus, ale proces, který také zahrnuje znalosti, prostředky, techniky a jednání, které jsou nezbytné k dokončení transformačního procesu. Míra technické složitosti či firemní technologie vysvětluje rozdíly mezi organizacemi. Existují tři základní kategorie technologií:

- technologie kusové a malosériové výroby,
- technologie sériové, velkosériové a hromadné výroby,

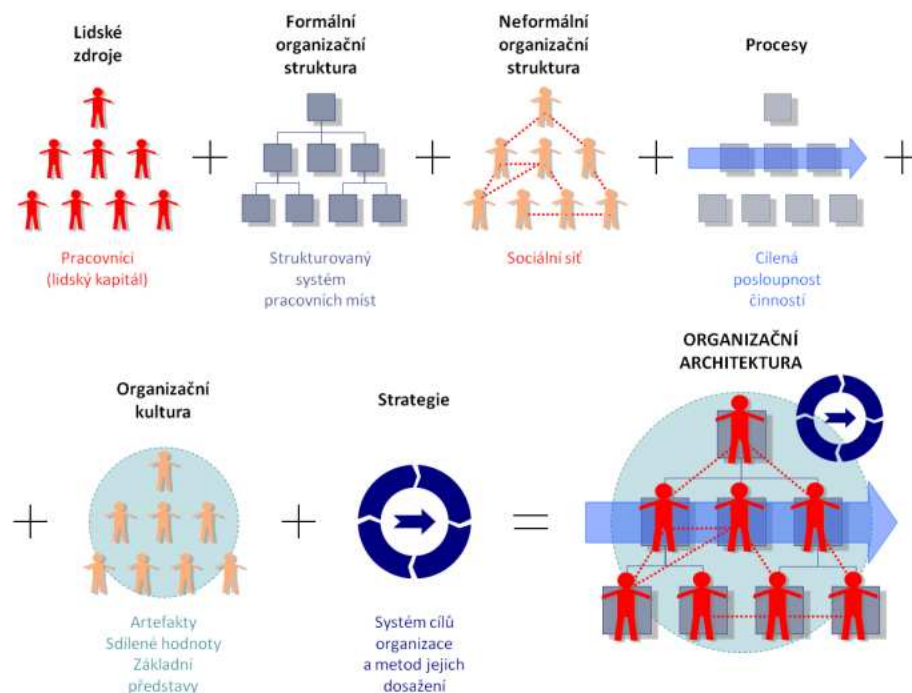
- technologie kontinuální výroby.

Když dochází k zavádění nových technologií, vznikají příležitosti ke změnám pracovní náplně a ke změnám organizační struktury (Tyson, Jackson, 1997).

2.4.5 Globální konkurence

Strategie řízení podniku musí dnes počítat nejen s vývojem na domácím trhu, ale musí brát v úvahu globální (celosvětovou) konkurenci, která ovlivňuje technickou politiku, výrobní program, vnitropodnikovou organizační strukturu, organizaci podniku atd. (Dědina, 1996).

Obrázek 9: Organizační architektura a její složky



Zdroj: www.mamagementmania.com

2.5 Životní cyklus podniku a organizační struktura

Wheelen, Hunger (2008) popisují organizační životní cyklus s ohledem na fáze organizačního vývoje, ale kladou hlavní důraz na směřování ke společnosti. Organizační struktura je pouze druhotná záležitost. Životní cyklus podniku vysvětluje, jak se organizace roste, rozvíjí a případně zaniká. Fáze cyklu jsou: vznik, růst, zralost, úpadek a zánik.

Tyson, Jackson (1997) rozdělují životní cyklus organizace také na pět fází a to takto:

Stádium 1 – Vznik

Podnik má v tomto stadiu velmi jednoduchou strukturu: vlastník přímo řídí zaměstnance. Systémy a formální postupy se téměř nevyužívají. Vlastník = podnik: vlastník jedná jménem podniku, vykonává všechna rozhodnutí, určuje směr rozvoje, zajišťuje finanční krytí.

Stádium 2 – Rozvoj

I v tomto stádiu je struktura podniku jednoduchá, přibude jeden nebo více funkcionálních manažerů, kteří se však obvykle nepodílejí významně na zásadních rozhodnutích – spíše plní požadavky vlastníka. Vlastník je stále synonymem podniku. Rozvoj systémů a formálních postupů je na nízké úrovni, omezuje se obvykle na plánování a předvídání cash flow. Hlavním cílem je přežití, úspěšnější podniky v tomto stádiu rostou z hlediska velikosti a ziskovosti.

Stádium 3 – Růst/ Úspěch

Velikost podniku dospěla do stádia, kdy zodpovědnost za jednotlivé funkcionální oblasti podniku převzali další manažeři. Vztah mezi vlastníkem a podnikem se poněkud uvolňuje, na odborná místa jsou přijímáni profesionálové, do života podniku jsou uváděny různé mechanismy a formální postupy, úkoly jsou delegovány na příslušné úrovně, oddělují se strategické rozhodovací úrovně od operativních, apod.

Stádium 4 – Expanze

Podnik v tomto stádiu je decentralizovaný, systémy na podporu operativního i strategického rozhodování jsou rozvinuté, podnik zaměstnává kvalifikované řídicí pracovníky. Toto stádium je velmi náročné na řízení zejména ve smyslu delegování a na finanční zdroje. Podniky, které se s těmito nároky vyrovnají, se stanou velkými společnostmi podílejícími se významnou měrou na rozvoji odvětví, ostatní mohou spadnout zpět do třetího stadia nebo níže a pokud vedení udělá ve svém rozhodování vážnější chyby, může dříve úspěšný podnik přivést k bankrotu.

Stádium 5 – Dospělost

Na řídicí pracovníky už jsou v tomto stadiu kladeny vysoké kvalifikační požadavky - musí zvládat jak operativní tak strategické řízení podniku, včetně podpůrných systémů a mechanismů. Vliv původního vlastníka už bývá velmi malý, řízením podniku je často pověřen profesionální management (**Tichá, Hron, 2003**).

Greiner (1972) popisuje pět fází růstu oddělených krizemi a to takto:

Růst prostřednictvím kreativity

V počátcích svého vývoje, když je podnik malý a má jednoduchou strukturu, roste tvůrčí aktivitou malého těsně semknutého týmu. S rostoucí složitostí dochází ke krizi vedení a podnik nelze nadále řídit na základě osobních, neformálních vztahů.

Růst přímým řízením

Krise vedení je úspěšně vyřešena profesionalizací managementu, zavedením formální struktury a podnik je řízen centrálně direktivním způsobem. Postupem času, jak se podnik stává větším a větším, zaměstnanci se cítí být hierarchií omezováni a vrcholové vedení už nemůže detailně řídit a kontrolovat všechny procesy, dochází ke krizi autonomie.

Růst prostřednictvím delegování

Je-li krize autonomie úspěšně vyřešena změnou formální struktury a decentralizací, pak podnik roste dále pomocí delegování. To s sebou přináší krizi kontroly, kterou pociťuje vrcholový management.

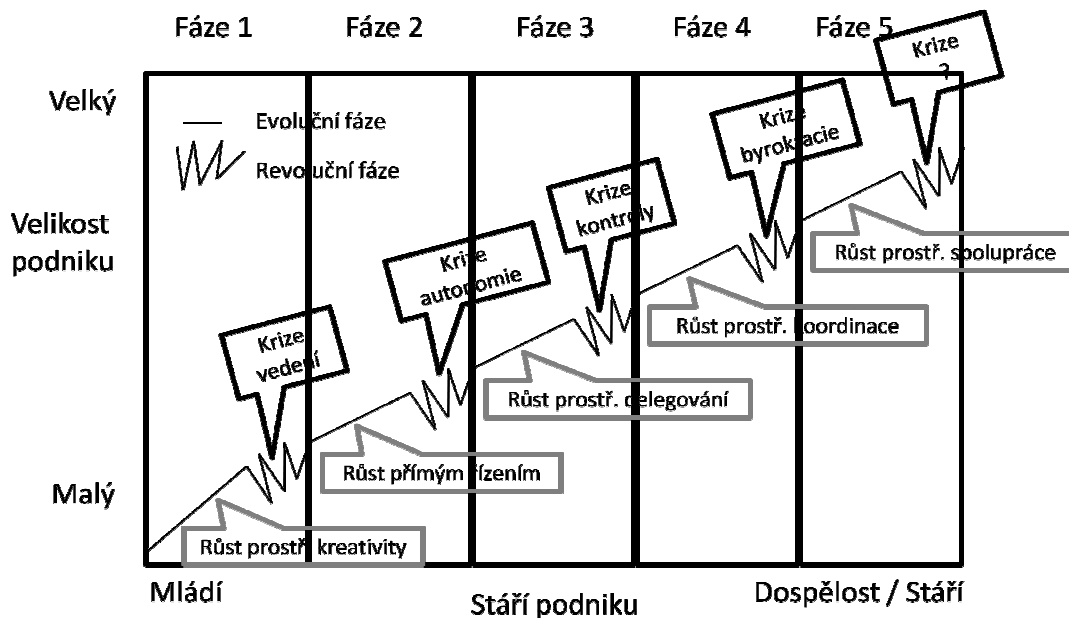
Růst prostřednictvím koordinace

Pokud se podaří zavést systém vyšší koordinace a kooperace, podnik dále roste. Tím, jak se zvětšuje a jeho struktury se stávají složitější, dochází ke krizi byrokracie.

Růst prostřednictvím spolupráce

Krize byrokratické kontroly je vyřešena cestou silných vztahů spolupráce a kontroly spíše sdílením společných hodnot než formálním způsobem. Toto stadium může vést ke krizi psychologického nasycení, kdy budou všichni vyčerpaní týmovou prací.

Obrázek 10: Pět fází růstu



Zdroj: Tyson, Jackson, 1997

2.6 Organizační změna

Důvody pro provedení organizační změny

Podle **Pitry (1998)** je organizační změna primárně reakcí firmy na změnu podmínek v jejím okolí a to především na změnu podmínek na trzích, kde firma působí. Ale ani v případě, že podmínky okolí jsou relativně stabilní, se žádná firma nemůže dále rozvíjet, aniž by neměnila uspořádání svého vnitřního prostředí, když dochází ke změně charakteru jejích vlastních zdrojů. Organizační změna je vždy vyvolána vznikem organizačních konfliktů. Příčinou těchto organizačních konfliktů je nesoulad mezi stavem vnitřního prostředí firmy a požadavky na prosazení stavu, determinovaného správnou interpretací odpovědí na otázky typu:

- Odkud jsme vyšli při formulování naší podnikatelské strategie?
- Jaké jsou naše cíle a čeho chceme dosáhnout?
- Jaké jsou naše současné možnosti dosáhnout těchto vytyčených cílů?

Vnitřní podmínky pro organizační změnu jsou ovlivňovány hodnotami dvou základních charakteristik a to velikostí firmy a stupněm její zralosti.

Tato diplomová práce byla zpracována na základě učebního textu (**Bunešová, Vaněček, 2009**). Při zpracování praktické části diplomové práce byl použit organizační řád společnosti, provozní řád společnosti a další interní materiály společnosti.

3. Cíl, metodika, hypotézy

Cíl práce

Cílem diplomové práce na téma „Posouzení vlivu moderní organizační architektury na podnikové procesy“ bylo provést analýzu současného stavu zkoumaného subjektu, hledat a navrhnout nové cesty k racionalizaci jednotlivých prvků současných systémů, nové přístupy k tvorbě organizační architektury se zřetelem na komplexní a dynamický charakter této činnosti, najít metody, jak racionálně provádět organizační změny a využít všech podnikových procesů ke zvyšování konkurenceschopnosti. To vše na základě prostudování literárních zdrojů zaměřených na danou problematiku a analyzování současného stavu podnikatelského subjektu.

Analyzovaný podnikatelský subjekt

Pro praktické využití a aplikaci znalostí získaných studiem literatury zabývající se tématem organizační architektury byla použita jako objekt zkoumání pro účely této diplomové práce společnost ALFA, a.s. působící v dřevařském průmyslu. Tato společnost je dlouholetým výrobcem kuchyňských dvířek a v současné době se zabývá i výrobou protipožárních desek, dřevotřískových desek, podlahových panelů, fóliovaných desek, zárubňových profilů a expanzí vermikulitu.

Metodika

Teoretická část práce byla zpracována na základě studia problematiky organizačních struktur a organizačních změn pomocí odborné literatury. Hlavními prameny byly především knižní zdroje pojednávající o organizační architektuře, časopisy a články na internetu. V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy vztahující se k tomuto tématu, dále pak různé názory autorů zabývajících se touto oblastí managementu.

Praktická část práce se zabývá analýzou vybrané společnosti. Úvod této části je zaměřen na charakteristiku samotné společnosti, její historii a výrobní činnost. Dále je analyzována organizační struktura společnosti, popsány hierarchické stupně

organizačního uspořádání dle schematického zobrazení organizační struktury společnosti, charakterizovány povinnosti, odpovědnost a pravomoci jednotlivých pracovníků v rámci společnosti nutné k pochopení funkčnosti společnosti jako celku. V závěru je navržena změna této organizační struktury, která povede k dosažení optimálního stavu a zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Návrh změn v organizační struktuře daného podniku byl vypracován na základě organizačního schématu, organizačního řádu, provozního řádu a dalších interních zdrojů. V úplném závěru diplomové práce je vyjádřen ekonomický přínos navrhovaných změn. Pro analýzu vnitřního a vnějšího okolí společnosti byla použita STEP a SWOT analýza a vyzdviženy ty faktory, které mají pro společnost strategický význam. Dále byla provedena analýza poměrových ukazatelů a to konkrétně analýza rentability, aktivity, likvidity a analýza zadluženosti.

Hypotézy

Přínosem navržených změn organizační struktury podnikatelského subjektu bude navržení optimální organizační struktury, rychlejší reakce na potřeby zákazníků, zvyšování konkurenceschopnosti a v neposlední řadě vyšší efektivnost podnikových procesů a zároveň snížení nákladů, což se projeví jako přínos pro tuto společnost.

4. Analýza současného stavu zkoumaného podnikatelského subjektu

4.1 Charakteristika podniku

Společnost ALFA, jejíž pravý název na přání vedení společnosti není zmiňován, působí v dřevařském průmyslu. Byla založena v roce 1992, ale její historický předchůdce byl založen již v roce 1941. Tato společnost je tradičním a dlouholetým výrobcem kuchyňských dvířek. Zároveň produkuje protipožární materiály vhodné pro zabezpečení vnitřních prostor proti požáru, lodních konstrukcí a krbů. Současně je výrobcem dřevotřískových a mikroštěpkových desek, podlahových panelů, fóliovaných desek a zárubňových profilů. Společnost svou výrobu distribuuje nejen v rámci České republiky, ale i do mnoha evropských zemí.

4.1.1 Priority společnosti

Obrázek 11: Priority společnosti



Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

Výrobky společnosti ALFA jsou v průběhu výrobního cyklu neustále testovány a srovnávány se špičkovými výrobky nejen z ČR, ale i ze zahraničí. Společnost při výrobě používá strojní zařízení, které je v pravidelných intervalech obměňováno a doplňováno novým zařízením tak, aby finální produkty maximálně splňovaly požadavky zákazníků. Společnost zahrnuje důležité dodavatele do politiky kvality tím, že s nimi úzce spolupracuje na kvalitě dodávaných materiálů. Společnost také přijala ekologický závazek, čímž se zavázala přijímat určené produkty zpět k recyklaci.

4.1.2 Cíle společnosti

Celková podoba společnosti, její cíle a strategie se postupem času vyvíjely. Na strategii firmy má podstatný vliv především tlak ze strany konkurenčních firem a požadavky zákazníků. Společnost usiluje o to, aby zaujala vedoucí pozici na světovém trhu a v budoucnu se chce stát rozhodujícím dodavatelem kuchyňských dvířek a protipožárních desek ve střední Evropě.

Základní předpoklady ke splnění stanovených cílů:

- být neustále o krok před konkurencí,
- vyrábět výrobky ve vysoké kvalitě,
- dodávat takové výrobky, které budou zákazníci rádi přijímat,
- neustále zavádět nové suroviny do výroby,
- minimalizovat náklady a tím dosáhnout co nejvyššího zisku,
- hledat nové a nové zákazníky,
- budovat účinné odbytové a distribuční cesty,
- vytvářet nové zahraniční vztahy.

4.2 Historie společnosti

r. 1992 Vznik společnosti pod názvem ALFA, a.s.

Předchůdce společnosti zřízen již v roce 1941. Název společnosti je od té doby několikrát změněn v závislosti na způsobu výroby desek.

r. 1994 Zahájena výroba nábytku.

r. 1997 Zahájeny vývojové práce na deskách se zvýšenou požární odolností.

r. 1998 Do provozu uvedena laminovací linka.

r. 1999 Zahájena výroba plošně frézovaných dvířek z MDF desky.

r. 2003 Počátek výroby expandovaného vermikulitu, jenž je zčásti obsažen v protipožárních, nehořlavých a žáruvzdorných deskách.

r. 2005 Společnost vstupuje do mezinárodní obchodní asociace – Sdružení vermikulit.

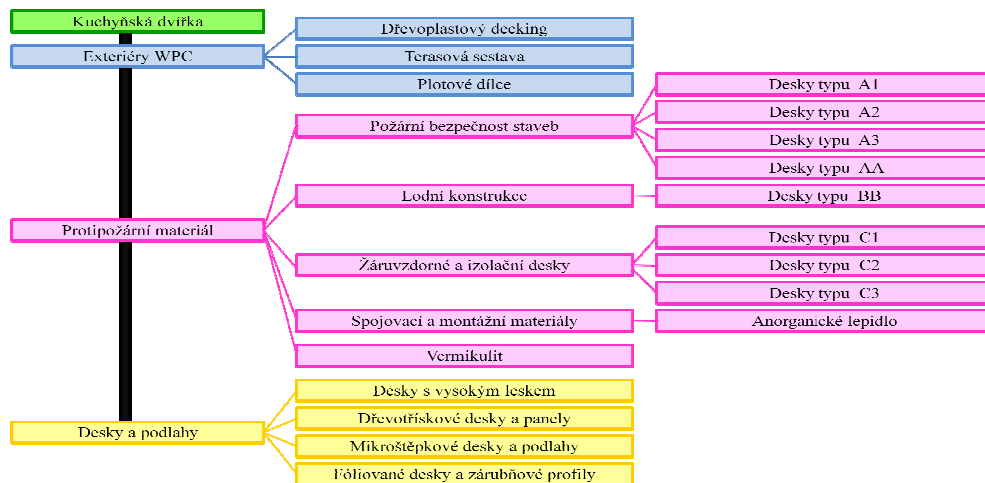
r. 2006 Počátek výroby extrudovaných profilovaných zárubní.

r. 2008 Firma zahájila výrobu systému pro venkovní plochy.

r. 2009 Výroba desek s vysokým leskem.

4.3 Výroba

Obrázek 12: Produkty společnosti



Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

4.3.1 Stručný popis jednotlivých produktů společnosti

Kuchyňská dvířka

Kuchyňská dvířka společnosti jsou vyráběna z MDF desek, které se vyrábí z dřevěných vláken pojených syntetickým lepidlem za použití teploty a tlaku. Tyto desky jsou určeny především pro nenosné účely v nábytkářství. Povrch kuchyňských dvířek je upraven frézováním a lakováním.

Exteriéry WPC

Dřevoplastový decking - známý také jako WPC. Tato kombinace je díky své extrémní životnosti, odolnosti vůči povětrnostním vlivům a bezúdržbovosti naprosto unikátní. Tento materiál velmi kvalitně nahrazuje exotická dřeva. Vyrábí se ze stále se obnovujících přírodních zdrojů (kultivované jehličnaté zásoby). Je vhodný zejména na terasy, balkóny, prostory kolem bazénů a do zahrad.

Terasová sestava - je obdobou podlahového profilu. Tato sestava je vhodná pro malé plochy, jako jsou zahradní chodníčky a balkony.

Plotové dílce - jsou vyrobené z WPC materiálu. Je vhodný zejména na ploty, vrata, ohradníky, zábradlí, zástěny k bazénům, paravány, pergoly, květináče, zahradní nábytek apod.

Protipožární materiály

Materiály určené k požární bezpečnosti staveb

Tyto materiály jsou vyráběny z expandovaného vermikulitu a anorganického pojiva. Společnou vlastností těchto materiálů je odolnost proti vysokým teplotám. Desky vykazují velmi dobré zvukově a tepelně izolační vlastnosti. Výhodou desky je její jednoduchá opracovatelnost běžnými dřevoobráběcími nástroji a možnost snadné povrchové úpravy. Společnost vyrábí 3 druhy těchto desek (A1, A2 a A3). Každá deska má trochu odlišné vlastnosti, ale všechny se vyznačují vysokou odolností proti požáru a používají se především k ochraně stavebních konstrukcí před požárem.

Deska typu AA - je velmi lehká, pevná a nehořlavá, je potažena oboustranně papírem a po všech čtyřech hranách prolisována pro snadné zatmelení spár. Deska AA je certifikovaná ve funkci protipožární membrány pro různé typy stropních konstrukcí, buď zavěšená pod stropní konstrukci, nebo přímo na dřevěném trámovém stropu.

Materiál určený pro lodní konstrukce

Tyto materiály jsou vyráběny z expandovaného vermikulitu a anorganického pojiva a jsou odolné proti vysokým teplotám. Používají se k ochraně lodních konstrukcí před požárem, ke stavbě lodních příček, stěn, stropů, interiérových prvků a nábytku.

Žáruvzdorné a izolační desky

Mají vysokou odolnost proti vysoké teplotě (do 1300°C), dostatečnou pevnost a mechanickou stabilitu, vysoký elektrický odpor a nízkou tepelnou vodivost. Používají

se jako izolace vnitřní obkladové desky v kamnech, krbech nebo krbových vložkách či v průmyslu jako izolační obklad vysokých pecí apod.

Spojovací a montážní materiály

Anorganické lepidlo – určené pro vysoké teploty (do 1200°C), které při vysokých teplotách neuvolňuje žádné plyny nebo hořlavé látky. Lepidlo je rozpustné ve vodě.

Vermikulit

Termín vermikulit se často používá pro skupinu nerostů. Patří do skupiny fylosilikátů nebo do skupiny šupinkovitých silikátů. Nalézá se v různých částech světa, společnost tuto surovinu dováží z oblasti severní provincie Jihoafrické republiky. Vermikulit má schopnost se mnohokrát rozpínat, pokud je zahříván – je to vlastnost, která je známá pod pojmem exfoliace (odlupování, odprýskání).

Desky a podlahy

Desky s vysokým leskem - se mohou používat na veškeré svislé plochy, kuchyňská dvířka, obývací stěny, koupenny, vestavěné skříně, dveře a obklady stěn a příček.

Dřevotřískové panely a desky - jsou jednovrstvé desky z 100% dřevní hmoty. Používají se v nábytkářském průmyslu a stavebnictví a při výrobě montovaných staveb.

Mikroštěpkové podlahy a desky - mají vynikající mechanické a fyzikální vlastnosti. Jsou vhodné pro rekonstrukci a novou výstavbu podlah, stěn a stropních konstrukcí.

Fóliované desky a zárubně - jsou dřevotřískové desky povrchově upravené impregnovanou folií. Desky lze jednostranně nebo oboustranně povrchově upravovat nanesením folie či jiného vhodného materiálu - papír, tkanina, guma, koženka, plastová folie. Desky se používají v nábytkářském průmyslu jako obklady stěn a stropů.

Zárubňové profily a foliované desky se navzájem doplňují. Pro obalení zárubňových profilů jsou použity stejné folie jako pro úpravu desek.

4.3.2 Kvalita

Výrobky společnosti ALFA, a.s. jsou v průběhu výrobního cyklu neustále testovány a srovnávány se špičkovými výrobky nejen z ČR, ale i ze zahraničí. Společnost ALFA, a.s. při výrobě používá strojní zařízení, které je v pravidelných intervalech obměňováno a doplňováno novým zařízením tak, aby finální produkty maximálně splňovaly požadavky zákazníků. Mezinárodní certifikát ISO 9001:2000, jenž společnost získala v prosinci roku 2001, je zárukou prvotřídního provedení výrobků. Certifikací je prokázán soulad podnikového systému řízení kvality s požadavky mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2000. Rozhodne-li se vedení společnosti, že pro jakýkoli proces, který ovlivňuje shodu produktu s požadavky, využije externí zdroj (outsourcing), má zajištěno, aby takovýto proces řídila. Typ a rozsah řízení těchto procesů zajišťovaných pomocí externích zdrojů je určen v systému managementu kvality. Rozhodne-li se společnost pověřit vedením nebo výkonem činnosti externí organizaci, uzavře s dodavatelem smlouvu, ve které určí rozsah převáděných činností. Zajištění řízení procesů zajišťovaných pomocí externích zdrojů (outsourcing) nezbavuje společnost odpovědnosti za shodu s požadavky zákazníka, zákonů a předpisů.

Politika kvality je ve společnosti uplatňována na základě příručky kvality. Ustanovení obsažená v této příručce kvality jsou závazná pro všechny zaměstnance společnosti a jsou uplatňována na všechny její produkty a služby. Za vydávání a udržování příručky kvality v aktuálním stavu odpovídá ředitel kvality. Účelem této příručky kvality je prezentovat politiku kvality společnosti a popsat vnitřní systém managementu kvality. Příručka kvality slouží rovněž jako nástroj k udržení stability systému managementu kvality a jeho zlepšování.

4.4 Zaměstnanci

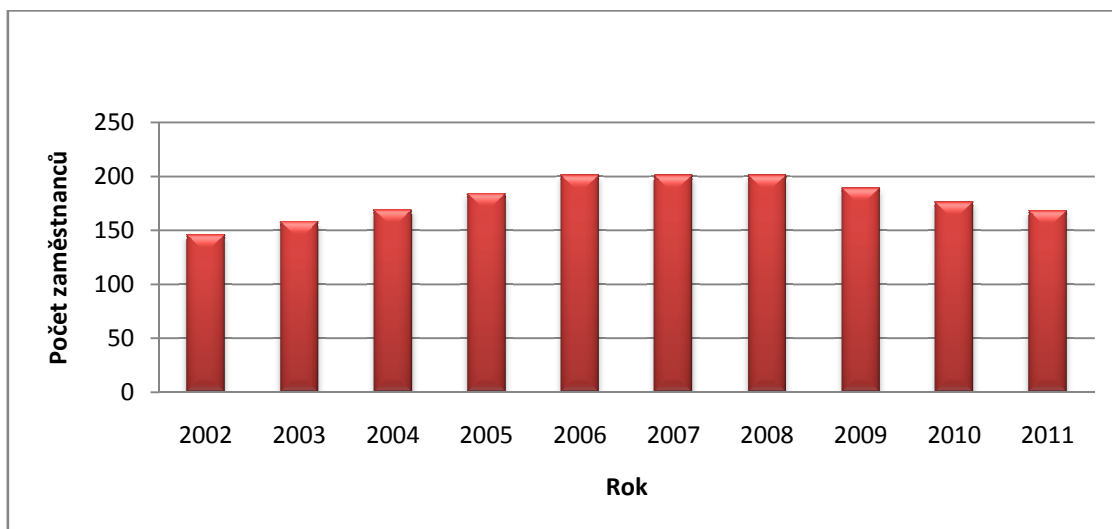
Společnost v současnosti zaměstnává 168 zaměstnanců. V grafu 1 je zobrazen vývoj zaměstnanců v letech 2002 až 2011. Nejvyšší počet zaměstnanců (201) měla společnost v letech 2006 až 2007. V grafu 2 je zobrazen vývoj zaměstnanců podle středisek od roku 2007 do roku 2011. Graf zobrazuje celkem 14 středisek a to střediska: výroba deskového materiálu, obchodní úsek, kaširované desky, výroba kuchyňských dvířek, výroba laminovaných desek, prodejna, extrudované profily, tvarové dílce, desky s vysokým leskem, údržba, kotelna, závodní jídelna, závodní kantýna a středisko společné závodu. Největší fluktuace zaměstnanců je zaznamenána ve středisku výroby kuchyňských dvířek. Uvedené grafy jsou zpracovány dle interních materiálů společnosti. Výňatek z těchto materiálů tvoří tabulka 1 s vývojem počtu zaměstnanců z let 2007 až 2011.

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců

Středisko	Rok	2007	2008	2009	2010	2011
výroba deskového materiálu		42	39	36	34	30
obchodní úsek		10	10	11	12	13
kaširované desky		13	14	14	14	15
výroba kuchyňských dvířek		72	72	65	50	47
výroba laminovaných desek		1	1	1	1	1
prodejna		1	1	1	1	0
extrudované profily		7	7	6	8	8
tvarové dílce		9	12	9	10	11
desky s vysokým leskem		0	0	0	1	1
údržba		5	5	5	4	4
kotelna		12	12	11	11	11
závodní jídelna		2	2	3	2	2
závodní kantýna		1	1	1	1	0
společné závodu		26	25	26	27	25
Celkem		201	201	189	176	168

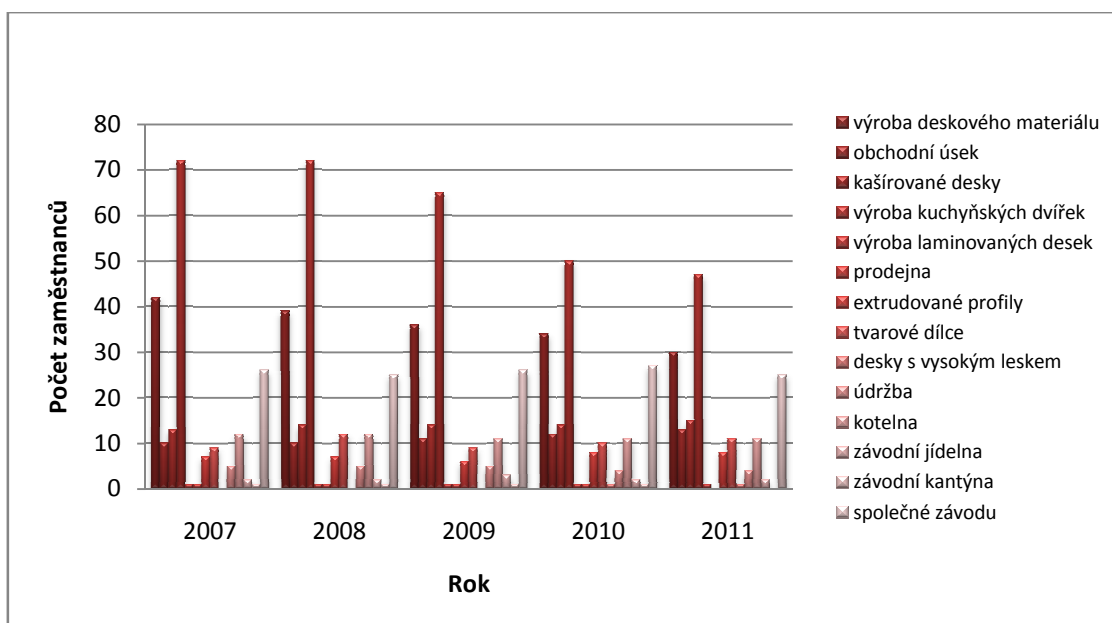
Zdroj: Interní materiály společnosti

Graf 1: Vývoj celkového počtu zaměstnanců v jednotlivých letech



Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

Graf 2: Vývoj zaměstnanců v jednotlivých letech podle středisek



Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

4.5 Dodavatelé

V roce 2010 měla společnost okolo 400 dodavatelů, kteří jsou důležití pro celý chod společnosti, jedná se tedy nejen o dodavatele materiálu potřebného k výrobě, ale o všechny dodavatele, které společnost při své činnosti využívá. V oblasti výroby má společnost okolo 20 top dodavatelů. V průběhu existence společnosti docházelo a stále dochází k obměně dodavatelů v závislosti na kvalitě dodávaných surovin. Pro výběr dodavatele společnost uplatňuje určitý postup.

Postup při výběru dodavatelů

Nejprve je zpracován přehled dodavatelů, stanovení prioritní dodavatelé a podmínky dodávání v jednotlivých oblastech dodávek. Jednou ročně je také prováděno hodnocení dodavatelů na základě stanovených kritérií a pravidel, které je zaznamenáno v kartě dodavatelů. Na základě přehledu dodavatelů jsou vybráni dodavatelé pro jednotlivé oblasti. Pro nové dodavatele je připraven vstupní dotazník, který je součástí poptávky. Poptávka je zasílána všem vytipovaným dodavatelům. Po vyhodnocení dotazníku je provedeno výběrové řízení. To je důležité zejména u materiálu, který ovlivňuje kvalitu výsledných výrobků. Výběrové řízení je vedeno na základě pravidel pro hodnocení dodavatelů. Při zvláštních podmínkách je výběrové řízení postoupeno ODR. ODR posoudí výsledky výběrového řízení a na jejím základě může udělit výjimku, v případě, že se tak nestane, je pro danou oblast vybírán jiný potencionální dodavatel. Poté je připravena objednávka nebo smlouva, na jejímž základě dodavatel realizuje dodávku.

4.6 Zákazníci

Zákazníky společnosti jsou jak soukromé osoby, které nakupují od společnosti pro vlastní potřebu, tak podnikatelé, kteří odebrané výrobky dále zpracovávají a v neposlední řadě k odběratelům patří i obchodníci, kteří prodávají produkty společnosti ve svých obchodech. S velkými odběrateli je společnost v těsnějším kontaktu, má tedy možnost pomocí dotazníků zjišťovat, zda budou mít zájem o spolupráci při rozšiřování nabídky. O velké odběratele se zároveň starají obchodní

zástupci, kteří je informují o novinkách a starají se o udržování dobrých obchodních vztahů.

4.7 Konkurence

Protože společnost vyrábí více druhů produktů, je konkurence v rámci jednotlivých výrob odlišná. Největší konkurenci má společnost ve výrobě kuchyňských dvířek, kdy na trhu působí mnoho firem, které kuchyňská dvířka vyrábějí. Nejmenší konkurence je v oblasti výroby nehořlavých desek a to pouze v rámci ČR. V zahraničí působí mnoho takových firem. Zásadním konkurenčním faktorem, který je rozhodující pro získání zakázky, je technologické vybavení společnosti a s tím související schopnost zajistit kvalitu výsledného výrobku. V současné době se stává nezbytnou součástí certifikace systému jakosti ISO, mezinárodní certifikát ISO 9001:2000 je tedy zárukou kvality a řízení kvality v této společnosti.

Konkurence v oblasti výroby kuchyňských dvířek

- *Trachea, s.r.o.* - výroba plošně frézovaných a PVC folií, lisovaných dvířek na kuchyňské linky, koupelnových sestav a nábytku,
- *Trob design, s.r.o.* - výroba kuchyňských dvířek,
- *Hefas, s.r.o.* - výroba kuchyňských linek, vestavěných skříní, kancelářského nábytku a nábytkových dílců,
- *Dřevocentrum Tins, s.r.o.* - výroba nábytku, kuchyňských linek a bytových doplňků,
- *Luceo, s.r.o.* - prodej přírodních dekoračních materiálů, kuchyňských dvířek, nábytkových halogenových světel a příček,
- *Hartman a spol.* - výroba a další distribuce plošně frézovaných kuchyňských dvířek nejen pro výrobce kuchyní, ale i pro maloobchodníky, včetně atypických rozměrů,
- *PX101, s.r.o.* - výroba kuchyňských dvířek.

4.8 Procesy, které ve společnosti probíhají

Procesy představují soubor činností, které jsou logicky oddělitelné, vzájemně propojené a transformují vstupy na požadované výstupy. K zaznamenání procesů slouží procesní mapy, a to jak k zaznamenání procesů výrobních, tak řídicích. Hlavními požadavky na znázornění průběhu procesních map je jednoduchost a úplnost (**Rolínek, 2008**).

Podle **Armstronga (2002)** struktura nějaké organizace tak, jak ji popisuje organizační schéma, neposkytuje žádnou reálnou informaci o tom, jak organizace funguje. Abychom pochopili, jak organizace funguje, je nezbytné zvážit všechny ty rozmanité procesy, ke kterým v rámci struktury dochází: vzájemné působení, součinnost a vytváření sítí, komunikaci, skupinové chování, vedení, moc, politiku a konflikty.

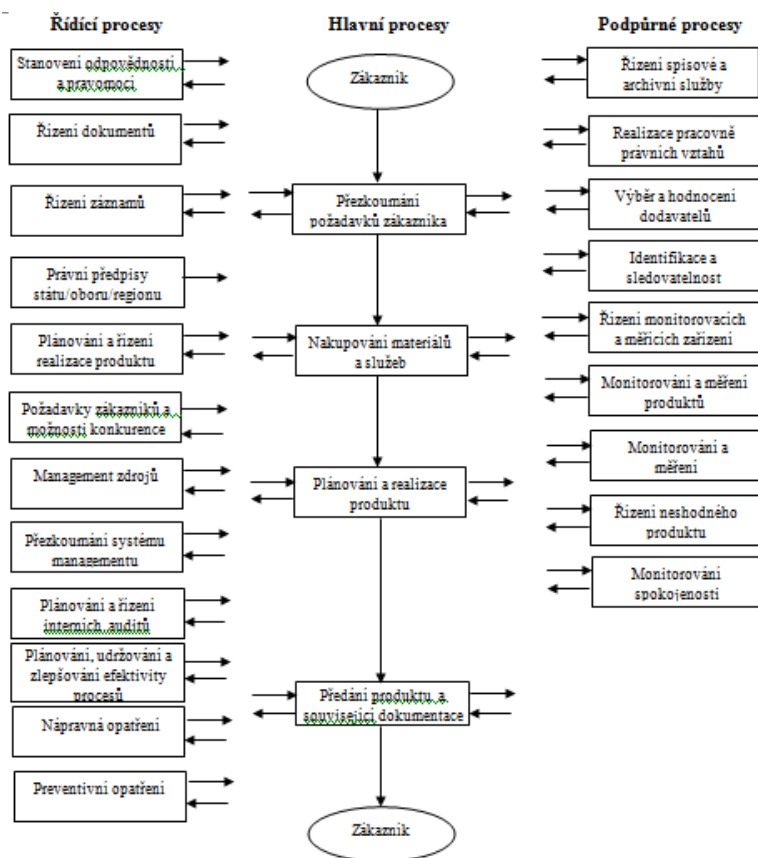
Obrázek 13: Procesy ve společnosti

Řídící procesy	Tvorba strategie a plánu
	Tvorba vize a hodnot
	Řízení plánů a cílů
	Řízení procesů a zdrojů
Hlavní procesy	Zpracování nabídky a poptávky
	Vývoj produktů
	Nákup zboží a materiálů
	Získávání zákazníků
	Získávání objednávek
	Produkce a doručování výrobků
Podpůrné procesy	Legislativa a právní služby
	Správa finančních zdrojů
	Propagace
	Přepravní služby
	Správa informačních technologií
	Řízení lidských zdrojů
	Správa majetku

Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů společnosti

Obrázek 13 zobrazuje celkem 17 procesů, které probíhají ve společnosti. Procesy se rozdělují na řídicí, hlavní a vedlejší. Jednotlivé kategorie se dělí na skupiny procesů, ty na procesy, které jsou tvořeny aktivitami. Řídicí procesy určují směr a řízení celé firmy. Jsou vykonávány vrcholovým vedením. Vedení tak stanovuje cíle, vytváří strategii pro jejich dosažení a řídí jejich naplňování. Jsou to procesy, které probíhají napříč společností. Hlavní procesy jsou klíčové procesy pro naplnění mise podniku a na jejich zlepšování je zaměřena největší pozornost. Úkolem podpurných procesů je udržovat podnik v chodu. Většinou se jedná o jednoduché rutinní aktivity. Díky tomu, že se jedná o procesy, které nevytváří hodnotu ani tržby, vzniká zde možnost takovéto procesy zajišťovat pomocí outsourcingu a tím možnost ušetřit finančních prostředky.

Obrázek 14 : Vzájemné působení procesů systému managementu kvality



Zdroj: Interní materiály společnosti

Řídící procesy

Stanovení odpovědnosti a pravomocí

Organizační struktura společnosti, stanovené základní činnosti jednotlivých oddělení, pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců a jejich vzájemné vztahy jsou dány organizačním řádem společnosti a organizačním schématem společnosti. Organizační řád je rozpracován do popisů funkčních míst pro jednotlivá pracovní místa společnosti. Za funkci a účinnost modelu systému managementu kvality odpovídají:

- obchodní ředitel - marketing a prodej,
- technický ředitel - technická příprava a vývoj,
- ředitel strategického nákupu - nakupování,
- výrobní ředitel - realizace - kontrola, zkoušení a ověřování.

Řízení dokumentů

Řízení podléhají dokumentace systému kvality, obchodní, technické a výrobní dokumenty a údaje, datové soubory a programové vybavení a dokumenty externího původu. Změny dokumentů provádějí jejich správci. Každá změna je dokumentována a je schvalována stejnou funkcí, která schválila původní dokument.

Řízení záznamů

Jako důkaz skutečného stavu kvality produktu, činnosti nebo systému a pro posouzení shody se specifikovanými požadavky vypracovávají příslušná funkční místa stanovené záznamy.

Právní předpisy státu/oboru/regionu

Při činnostech firmy jsou respektovány legislativní a závazné předpisy.

Plánování a řízení realizace produktu

Pro zajištění splnění specifikovaných požadavků jsou určeny postupy, instrukce a pokyny, metody sledování procesů a charakteristik výrobků a kritéria kvality. Dále jsou specifikovány speciální a kvalifikované procesy, nástroje, technika a metody určené k použití pro dosažení specifikovaných požadavků.

Požadavky zákazníků

Společnost určuje požadavky týkající se produktu v rozsahu požadavků specifikovaných zákazníkem, včetně požadavků na činnosti před dodáním a po dodání, zákonných požadavků a požadavků předpisů týkající se produktu a jakýchkoliv požadavků určených ve společnosti. Společnost má určené a uplatňuje efektivní mechanismy komunikace se zákazníkem, které zahrnují etapy – vyřizování poptávek, vypracování nabídek, jednání o specifikaci předmětu nabídky a realizaci smluvního vztahu. Součástí komunikace se zákazníkem je řešení stížností a zpětných vazeb z průběhu realizace. Cílem komunikace je zajištění efektivního plnění požadavků zákazníka s důrazem na dodržení zákonných předpisů.

Management zdrojů

Potřebné požadavky na zdroje k zabezpečení implementace, udržování systému managementu kvality včetně cílů managementu kvality identifikují vedoucí zaměstnanci. Generální ředitel společnosti ve spolupráci s ODŘ s konečnou pravomocí rozhoduje o vyčlenění finančních, technických a lidských zdrojů k získání speciálních dovedností a k zajištění plánovaných potřeb na dosažení a splnění cílů managementu kvality.

Přezkoumání systému managementu

Přezkoumání je prováděno v rozsahu „Plánu porad“, který je zpracován a schválen vždy na běžný rok. Toto přezkoumání zahrnuje posouzení příležitostí ke zlepšování, efektivnost a potřebu změn systému managementu kvality včetně politiky managementu kvality a cílů managementu kvality. Generální ředitel společnosti rozhoduje o opatřeních k nápravě, případně preventivních opatřeních, která budou na základě zprávy realizována.

Plánování a řízení interních auditů

Interní audity mohou zahrnovat interní audity společnosti, externí audity prováděné zákazníkem, externí audity u zhotovitelů a externí audity prováděné třetí stranou nebo orgánem externího auditu. Povaha a rozsah interních auditů kvality

je rozepsána včetně toho, jak budou výsledky použity k nápravě a prevenci v případě opakovaného výskytu neshod.

Plánování, udržování a zlepšování efektivit procesů

Vedení společnosti zajišťuje dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování procesů. Tyto procesy jsou neustále monitorovány a analyzovány. Vedení společnosti uplatňuje opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů. Procesy jsou řízeny v souladu s požadavky norem. Každý proces je naplánován, činnost je podrobena analýze a na jejím základě jsou stanovena nápravná a preventivní opatření ke zlepšování.

Nápravná opatření a preventivní opatření

Ve společnosti jsou určena nápravná opatření zjištěné neshody a určeny následné činnosti specifické pro daný výrobek nebo službu, aby se zabránilo opakování neshody.

Hlavní procesy

Přezkoumání požadavků zákazníka

Vrcholové vedení společnosti průběžně zajišťuje, aby byly stanoveny požadavky zákazníků a aby tyto požadavky byly plněny s cílem zvyšování jejich spokojenosti.

Nakupování materiálu a služeb

Proces nakupování je popsán tak, aby nakupovaný produkt vyhovoval specifikovaným požadavkům. Typ a rozsah kontroly uplatněné na dodavatele a nakupovaný produkt je závislý na vlivu nakupovaného produktu a následně na realizaci produktu.

Plánování a realizace produktu

Plánování realizace zakázek se provádí ve shodě se všemi ostatními požadavky na systém managementu kvality. Hlavním účelem plánování a řízení je provádět procesy realizace podle dokumentace se způsobilým zařízením a s kvalifikovaným

personálem tak, aby byla zajištěna stabilita kvality konečných produktů nebo služeb. Postupy stanovující způsob realizace jsou dány logickým sledem pracovních činností, technickými podmínkami výrobců jednotlivých zařízení nebo plánem kvality. Tato dokumentace stanoví výrobní, montážní, případně manipulační postupy a návody, sledování a řízení parametrů procesu, určuje místa v procesu realizace důležitá pro ověření managementu kvality produktu, včetně kontrolních operací.

Předání produktu a související dokumentace

Dodání výrobku zákazníkovi (případně přepravci, který zajišťuje předání zboží zákazníkovi). Na určené zboží je vystaven dodací list, který obsahuje místo určení, přesnou specifikaci zboží, měrnou jednotku, množství, datum vystavení a podpis. Na základě dodacího list je vyskladněno zboží ze skladu střediska. Zákazník převezme požadované zboží včetně případné průvodní dokumentace dodávané výrobcem. V průběhu převzetí zákazník kontroluje nepoškozenost a kompletnost zboží. V odůvodněných případech je zákazník seznámen s podmínkami prodeje a kvalitou zboží. Na základě informací a rozsahu nákupu je okamžitě vystaven daňový (prodejní) doklad a převzata hotovost, která je odevzdána do pokladny společnosti. Zákazník potvrdí převzetí zboží svým podpisem na prodejním dokladu.

Podpůrné procesy

Řízení spisové a archivní služby

Záznamy jsou po dobu nezbytné provozní potřeby uchovávány na jednotlivých střediscích a odděleních, jejichž vedoucí odpovídají za jejich správné uložení. Po skončení nezbytné provozní potřeby jsou utříděné záznamy předávány do archivu k uložení do doby uplynutí jejich skartační lhůty.

Řízení pracovně právních vztahů

Pracovní poměr vzniká smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Smlouva je provedena vždy písemnou formou. Pracovní smlouvu podepisuje za společnost GŘ. V pracovní smlouvě se vždy sjednává tříměsíční zkušební doba (výjimku může udělit pouze GŘ). Návrh na změnu pracovní smlouvy nebo ukončení

pracovního poměru podávají vedoucí vnitřních organizačních jednotek. Nezbytnou podmínkou pro vznik pracovního poměru je prokazatelné seznámení zaměstnance s pracovním řádem. Pro ukončení pracovního poměru platí příslušná ustanovení ZP. Dále je zde řešena pracovní doba, dovolená, odměňování zaměstnanců atd.

Výběr a hodnocení dodavatelů

Viz kapitola 4.5 dodavatelé.

Identifikace a sledovanost

Je-li požadována v procesu realizace zakázky sledovanost vytipovaných výrobků a služeb, jsou uvedeny ve vazbě na zajištění odpovídajícího značení, rozsah a metody sledovanosti, způsob vedení a distribuce odpovídajících záznamů.

Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Je stanoven systém řízení kontrolního měřícího a zkušebního zařízení, určeného specificky pro daný výrobek nebo zakázku včetně identifikace metod kalibrace, metod označování a zaznamenávání stavu kalibrace. Jsou vypracovány záznamy o užívání zařízení, aby se dala zjistit platnost dřívějších výsledků.

Monitorování a měření produktů

Cílem monitorování a měření produktů je objektivními metodami zjistit vlastnosti materiálů, dodávek prací a produktů, ověřit znaky kvality a potvrdit shodu s požadavky nebo vyřadit neshodné či vadné materiály a produkty z dalšího procesu. Požadované kontroly, zkoušení a záznamy včetně znaků kvality a kritérií pro uvolnění produktu jsou uvedeny v plánu kvality.

Monitorování a měření procesů

Jedná se o sledování úplnosti a termínu plnění jednotlivých činností v procesech. Jednou z metod je provádění interních auditů. Tyto metody prokazují schopnost procesů dosáhnout plánovaných výsledků. V případě nedosažení plánovaných výsledků je učiněna náprava, případně nápravná opatření tak, aby se zajistila shoda produktů.

Řízení neshodného produktu

Je určen postup při zajištění neshody, způsob označení nebo oddělení neshodného výrobku, způsob nápravy a způsob pro schválení výjimky, nejsou-li dodrženy specifické podmínky je určeno jak a kdo je oprávněn o výjimku žádat a kdo je pověřen žádost přijmout nebo zamítnout.

Monitorování spokojenosti zákazníků

Jako jeden ze způsobů měření výkonnosti monitoruje společnost informace týkající se vnímání zákazníka. U všech poskytovaných služeb nebo produktů jednotliví VZ (každý za svou oblast) a vedení průběžně získávají a vyhodnocují informace od zákazníků o jejich spokojenosti s poskytovanými službami nebo produkty, s důrazem na splnění stanovených a předpokládaných požadavků zákazníků a důvěře zákazníků ve schopnosti společnosti plnit požadavky zákazníků. Získané informace jsou projednávány za účasti vedení a vedoucích oddělení. V případě negativních informací jsou vedením přijímána a realizována odpovídající nápravná opatření nebo prevenci.

4.9 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti, stanovené základní činnosti jednotlivých oddělení, pravomoci a odpovědnosti (povinnosti) vedoucích zaměstnanců a jejich vzájemné vztahy jsou dány organizačním řádem společnosti a organizačním schématem společnosti. Organizační řád je rozpracován do „Popisů funkčních míst“ pro jednotlivá pracovní místa společnosti.

Změny organizační struktury

Ve svých podnikatelských aktivitách firma funguje od roku 1992. Od té doby se podoba organizační struktury rozrostla. V posledních letech ve společnosti neproběhly žádné radikální změny, změny se týkaly pouze snižování či zvyšování počtu zaměstnanců.

Organizační stupně

Útvary seskupené v organizační struktuře tvoří organizační stupně s radikální dělbou činností v systému řízení:

a) *oblast řízení správy*

- funkční místo,
- vedoucí oddělení,
- náměstek,
- odborní ředitelé,
- generální ředitel.

b) *oblasti výroby*

- pracoviště,
- předák (vedoucí pracovní čety),
- mistr střediska,
- vedoucí střediska,
- výrobní ředitel (= vedoucí výrobního úseku).

Formy řízení

Přímé řízení se zakládá na přímém ukládání úkolů vyšším stupněm řízení nižšímu stupni a tím odpovídá pravidlům přímé organizační podřízenosti. Uskutečňuje se vydáváním příkazů, sledováním jejich plnění, hodnocení a oceňování nositelů úkolů, uplatňováním pozitivních či restriktivních prostředků.

Odborné řízení je stanovení způsobu plánování, organizování, koordinování a vykonávání daných odborných činností. Nástroje odborného řízení jsou postupné diagramy činnosti, popisy pracovní činnosti a funkcí, organizační směrnice, metodické pokyny, instruktáže a školení.

Metodické řízení spočívá v usměrňování, koordinaci a kontrole odborných činností vykonávaných na různých stupních řízení a v různých útvarech, které nejsou ve vztahu k organizační podřízenosti. Účelem je zajištění jednotného a racionálního výkonu těžké odborné činnosti, zejména z hlediska plánování, evidence a techniky práce bez ohledu na stupně řízení, na kterých se provádí. Metodické řízení se uplatňuje vydáváním pokynů, pořádáním instruktáží, porad, konzultací, zařizováním a řízením pracovních týmů, prováděním odborných kontrol a interních auditů.

Odpovědnost řídicích zaměstnanců v oblasti řízení a správy společnosti

Řídicí zaměstnanci odpovídají za:

- dodržování zákonů a nařízení,
- ekonomický rozvoj, efektivnost a prosperitu podnikání společnosti,
- správné metodické řízení podřízených útvarů,
- sběr a vyhodnocování informací,
- vytváření dobrého jména společnosti a jeho ochranu,
- respektování společnosti vůči externím partnerům na daném úseku činnosti v rozsahu pověření,
- dodržování rozpočtu,
- dodržování organizačních směrnic,
- udržování a rozvíjení systému kvality dle ČSN EN ISO řady 9000.

Povinnosti zaměstnanců

Základními povinnostmi a z nich vyplývající odpovědnosti všech zaměstnanců společnosti v souladu se Zákoníkem práce a ostatních obecně platných právních předpisů v platném znění jsou zejména:

- konat uloženou práci a dodržovat povinnosti, vyplývající z pracovního poměru,
- pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny svých nadřízených za předpokladu, že tyto pokyny jsou vydávány v souladu s právními předpisy,
- dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci,
- dodržovat a plně využívat pracovní dobu a pracovní prostředky k vykonávání dohodnutých prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,
- dodržovat právní předpisy vztahující se k vykonávané práci,
- při práci si neustále počínat tak, aby nedocházelo ke škodám na zdraví (jeho i ostatních spoluzaměstnanců a i dalších občanů), majetku zaměstnavatele a spoluzaměstnanců, ani k neoprávněnému majetkovému prospěchu na úkor společnosti nebo jednotlivců,
- upozornit své nadřízené na hrozící škodu a je-li k odvrácení škody třeba zákrok, je zaměstnanec povinen tak učinit, pokud mu v tom nebrání důležitá okolnost nebo jestliže by tím vystavil vážnému ohrožení sebe nebo spolupracovníky,
- soustavně si prohlubovat kvalifikaci k výkonu sjednané práce,
- řádně hospodařit s prostředky, které mu společnost svěřila a ochraňovat majetek společnosti před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím,
- nejednat v rozporu s oprávněnými požadavky společnosti,
- dodržovat zásady neposkytování utajovaných informací třetím osobám.

4.9.1 Orgány akciové společnosti

Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem akciové společnosti, je svolávána představenstvem a koná se alespoň jednou ročně. Valné hromady se účastní všichni akcionáři osobně nebo v zastoupení na základě písemné plné moci. Do působnosti valné hromady náleží změna stanov, rozhodnutí o změně základního kapitálu, volba a odvolání členů představenstva a dozorčí rady.

Představenstvo

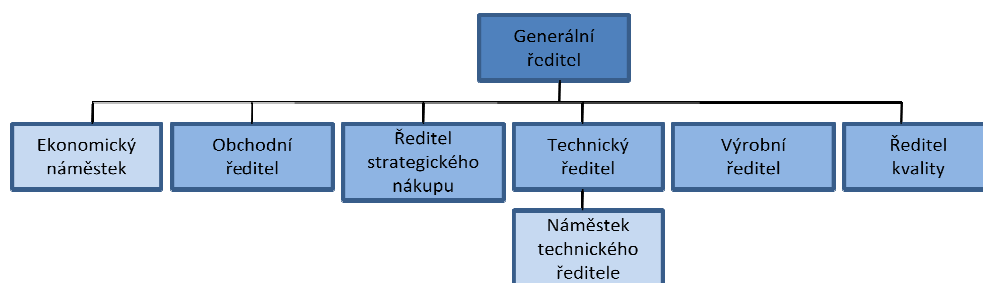
Představenstvo je statutárním orgánem, který společnost řídí a jedná jejím jménem, zabezpečuje obchodní vedení včetně řádného vedení účetnictví a předkládá valné hromadě ke schválení účetní závěrku s návrhem na rozdělení zisku a dále zprávu o podnikatelské činnosti společnosti a o stavu jejího majetku.

Dozorčí rada

Dozorčí rada dohlíží na představenstvo a činnost společnosti. Důležitost orgánů ve společnosti je založena na tzv. švýcarském modelu. Řídícím a strategickým orgánem je představenstvo, které tvoří akcionáři nebo nezávislí experti a dozorčí rada má jen podřadnější postavení.

4.9.2 Organizační struktura vrcholového vedení

Obrázek 15: Organizační struktura vrcholového vedení



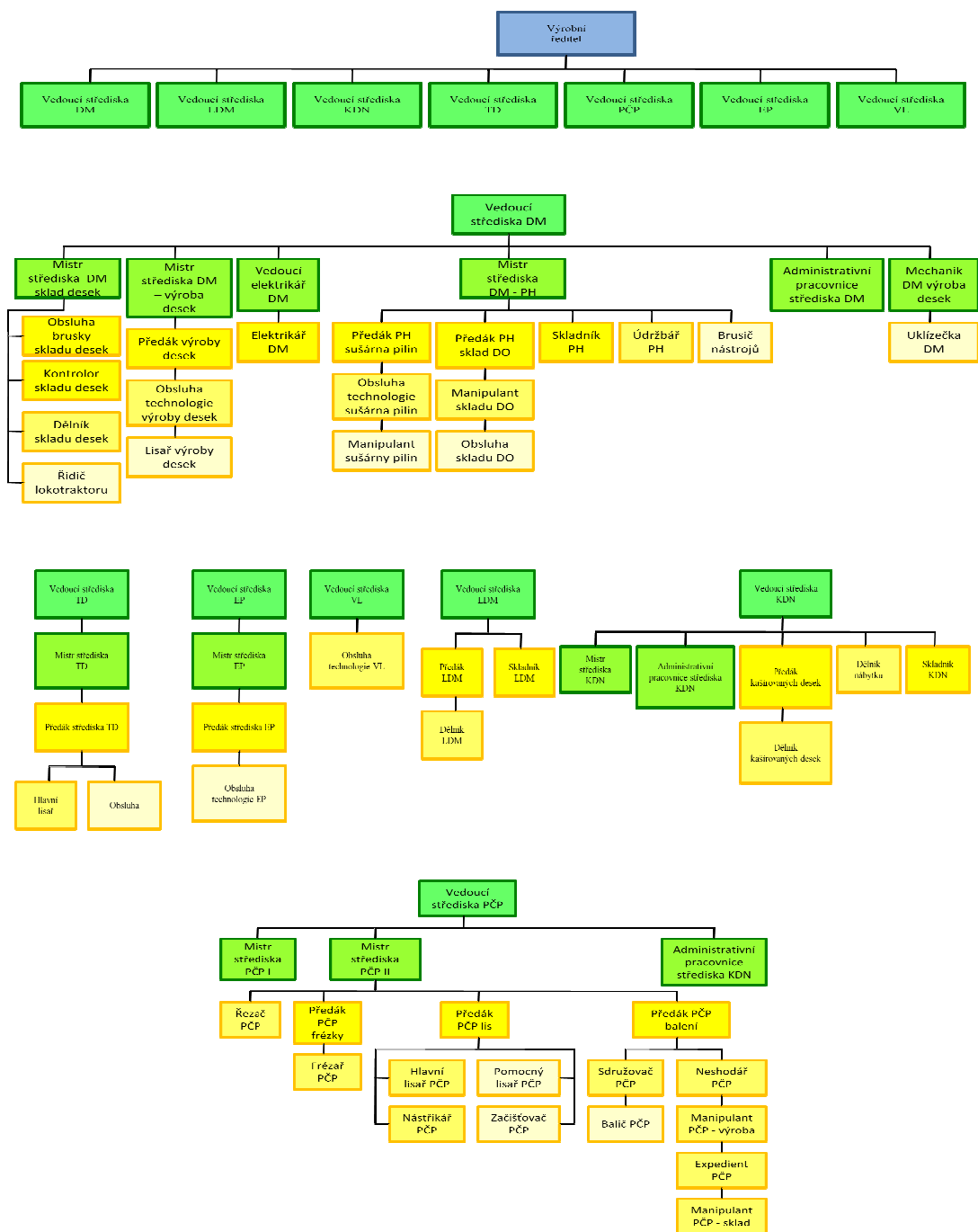
Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

Z organizační struktury společnosti (viz obrázek 15) vyplývá, že generální ředitel je přímým nadřízeným obchodnímu řediteli, řediteli strategického nákupu, technickému řediteli, výrobnímu řediteli, řediteli kvality a ekonomickému náměstkovi. Generální ředitel zodpovídá za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování činností v celé společnosti. Generální ředitel společnosti zastává i funkci obchodního ředitele a předsedy představenstva. Odborní ředitelé zodpovídají za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování činností v úsecích jimi vedených. Ředitel strategického nákupu je dále i místopředsedou představenstva a technický ředitel, který je také ředitelem kvality zastává ve společnosti také funkci člena představenstva. Náměstek technického ředitele zodpovídá za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování činností v technickém úseku. Ekonomický náměstek zodpovídá za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování činností v oblasti ekonomiky.

4.9.3 Organizační struktura výrobního oddělení

Dle organizační struktury (viz obrázek 16) je výrobní ředitel nadřízeným sedmi vedoucím středisek. Vedoucí střediska DM a vedoucí střediska TD mají za úkol zabezpečovat rovnoměrné plnění plánovaných úkolů při uplatňování nejvyšší hospodárnosti a nejúčelnější organizace práce podřízených pracovníků. Mají zodpovědnost za své podřízené pracovníky tak, aby všichni měli své pracovní náplně a znali své pracovní povinnosti a práva, dále mají zodpovědnost za pracovní kázeň a pracovní disciplínu, zvláště za dodržování pracovní doby všech podřízených pracovníků a zodpovědnost za provádění školení všech pracovníků. Vedoucí střediska LDM, KDN, PČP, EP a VL provádí a odpovídají za přípravu kompletní dokumentace pro výrobu, prosazují a kontrolují koordinaci zakázek s koordinátorem, jsou odpovědní za správu a pravidelnou údržbu strojového parku, evidují a objednávají dle zákonných předpisů pravidelné revize těchto zařízení, provádí vstupní a výstupní kontrolu dodaných materiálu, výrobků a polotovarů, jsou odpovědní za kvalitu výrobků.

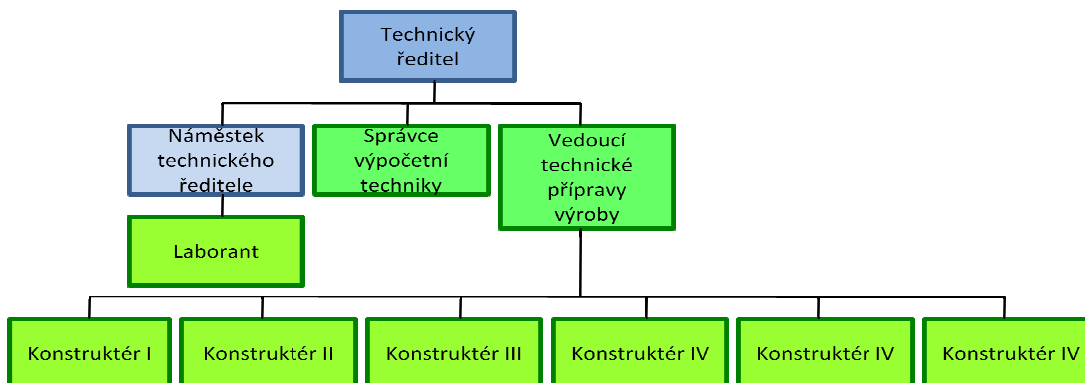
Obrázek 16: Organizační struktura výrobního oddělení



Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

4.9.4 Organizační struktura technického oddělení

Obrázek 17: Organizační struktura technického oddělení



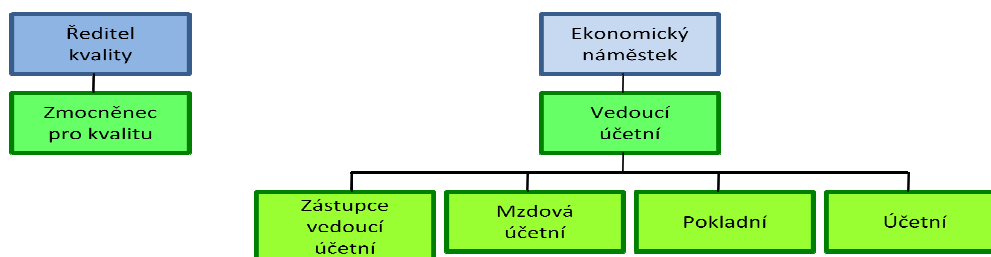
Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

V čele výrobního střediska (viz obrázek 17) stojí technický ředitel, jehož přímými podřízenými jsou náměstek technického ředitele, správce výpočetní techniky a vedoucí technické správy výroby. Vedoucí technické přípravy výroby zodpovídá za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování činností spojených s technickou přípravou výroby. Jeho podřízenými jsou konstruktéři, jejichž pracovní náplní je stanovit technologické normy, zpracovávat technologické postupy a vytvářet podklady pro kalkulace a nabídky. Správce výpočetní techniky zodpovídá za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování činností spojených se správou výpočetní techniky. Náměstek technického ředitele je nadřízeným laboranta.

4.9.5 Organizační struktura oddělení kvality a účetního oddělení

Ředitel kvality je nadřízen pouze jedné pracovní pozici a to zmocněnci pro kvalitu. Úkolem zmocněnce pro kvalitu je podílet se na zabezpečování auditů kvality, podílet se na vytváření zpráv pro vrcholové vedení, které se týkají výkonnosti systému managementu kvality a jakékoli potřeby zlepšování, podílet se na hodnocení efektivnosti a výkonnosti jednotlivých procesů a celého systému managementu kvality.

Obrázek 18: Organizační struktura oddělení kvality a účetního oddělení



Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

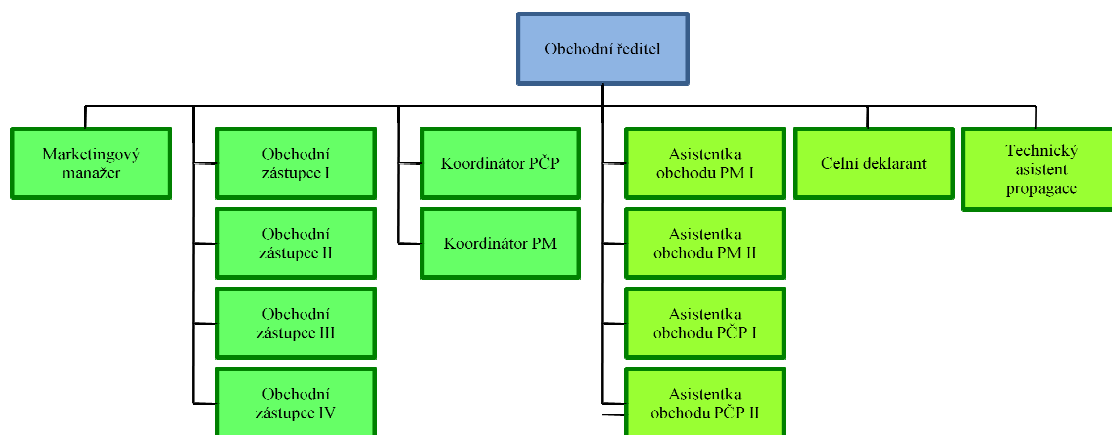
Z organizační struktury účetního oddělení (viz obrázek 18) vyplývá, že ekonomickému náměstkovi je přímo podřízena pouze vedoucí účetní. Ostatní zaměstnanci jako je zástupce vedoucí účetní, mzdová účetní, pokladní a účetní, jsou náměstkovi podřízeni nepřímou. Vedoucí účetní zodpovídá za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování činností v oblasti účetnictví. Zástupce vedoucí účetní zajišťuje přehled obrátu bankovních účtů, provádění úhrad závazků na základě pokynu vedoucí účetní. Mzdová účetní zajišťuje vytváření mzdových systémů, stanovuje mzdy a platy podle obecně závazných právních předpisů, vnitřních mzdových předpisů nebo kolektivních smluv, provádí rozborů efektivnosti vynakládaných mzdových prostředků, vyřizuje pracovní právní záležitosti spojené se vznikem, průběhem a ukončováním pracovního poměru a vede personální evidenci. Pokladní je pověřena přijímáním a vyplácením peněžních hotovostí na základě schválení vedoucí účetní. Má odpovědnost za svěřené prostředky. Účetní zpracovává příjem a evidence dodavatelských faktur, zaúčtování dodavatelských faktur po kontrole odpovědného zaměstnance, zakládá a vystavuje odběratelské faktury.

4.9.6 Organizační struktura obchodního oddělení

Podle organizačního schématu viz obrázek 19, marketingový manažer zodpovídá za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování marketingových činností. Obchodní zástupce zodpovídá za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování obchodních činností. Koordinátor plošných materiálů zodpovídá za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování činností

sladujících obchod a realizaci plošných materiálů. Koordinátor pohledových čelních panelů zodpovídá za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování činností sladujících obchod a realizaci pohledových čelních panelů. Asistentka obchodu má na starosti běžný telefonický a písemný styk se zákazníky a evidenci jejich požadavků. Následně předání těchto požadavků příslušnému obchodnímu zástupci, příjem, posouzení a evidenci reklamací. Technický asistent propagace provádí konzultace s prodejci o nejefektivnějším způsobu získání zákazníka, zajišťuje umístění reklamních materiálů u zákazníků, pomáhá při realizaci výstav, veletrhů a dalších propagačních akcí. Celní deklarant zajišťuje správnost celních formalit při dovozu a při vývozu, jednání s CÚ a zpracování Intrastatu.

Obrázek 19: Organizační struktura obchodního oddělení



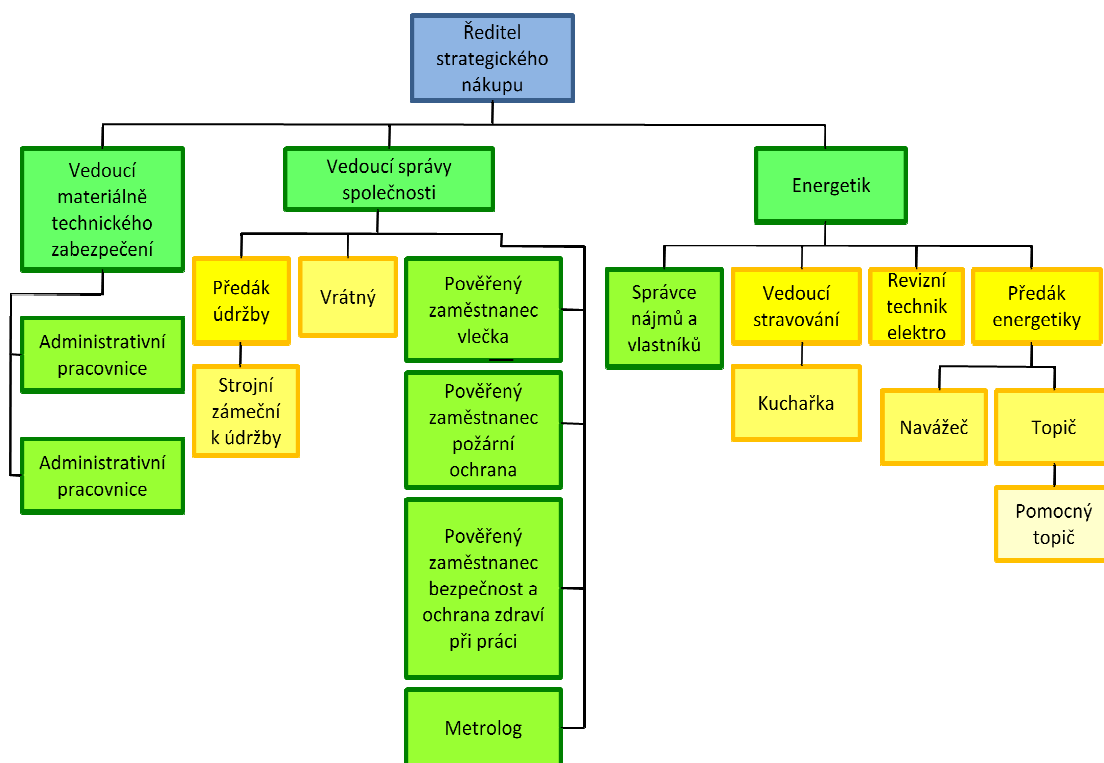
Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

4.9.7 Organizační struktura oddělení strategického nákupu

Ředitel strategického nákupu má 3 podřízené a to vedoucího materiálně technického zabezpečení, vedoucího správy společnosti a energetika. Energetik zodpovídá za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování činností v oblasti energetiky. Jeho podřízenými jsou správce nájmu a vlastníků, vedoucí stravování, revizní technik a předák energetiky. Vedoucí materiálně technického zabezpečení zodpovídá za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování činností spojených s materiálně-technickým zabezpečením. Vedoucí

správy společnosti zodpovídá za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování činností spojených se správou společnosti. Podřízenými vedoucího správy společnosti jsou pověřeni zaměstnanci, metrolog, vrátný a předák údržby.

Obrázek 20: Organizační struktura oddělení strategického nákupu



Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

4.10 Analýza podniku pomocí STEP a SWOT analýzy

4.10.1 STEP analýza

Step analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k hodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

1. *Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?*
2. *Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?*
3. *Které z nich jsou blízké budoucnosti nejdůležitější?*

v následujících segmentech vnějšího prostředí:

S - společenské (sociální) faktory - zahrnují faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot.

T - technické (technicko-technologické) faktory - zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how.

E - ekonomické faktory - zahrnují faktory, které souvisí s vývojem ekonomických procesů v okolí firmy.

P - politicko-právní faktory - jde o faktory, které souvisí s výkonem politické moci, s politickou situací, legislativou a stavem právního vědomí (**Hron, Tichá, Dohnal, 2000**).

Tabulka 2: STEP analýza společnosti

Faktor	Význam faktoru	Dopad faktoru	Segment vnějšího prostředí
Vzdělanost zaměstnanců	významný	střednědobý	společenský
Moderní vybavení	významný	krátkodobý	technologický
Moderní technologie	významný	střednědobý	technologický
Snížení odbytu výrobků v důsledku fin. krize	významný	krátkodobý	ekonomický
Cena vstupů	spíše významný	střednědobý	ekonomický
Daňové zatížení	spíše významný	střednědobý	politický
Legislativa	spíše významný	střednědobý	politický
Kvalita materiálů	významný	střednědobý	technologický
Nezaměstnanost	spíše významný	krátkodobý	ekonomický

Zdroj: Vlastní zpracování

4.10.2 SWOT analýza

Analýza spočívá v hodnocení současného stavu společnosti (vnitřní prostředí) a aktuální situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro společnost. Do SWOT analýzy byly začleněny ty faktory, které ovlivňují společnost nejvýznamněji (viz obrázek 21). Tyto faktory byly zařazeny a hodnoceny na základě interních materiálů společnosti a pohovory s vedením společnosti. Pro stanovení vah těchto faktorů byla použita metoda párového srovnávání pomocí tzv. Fullerova trojúhelníku a to vždy porovnáváním dvou kritérií navzájem.

Obrázek 21: SWOT analýza společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Rozbor jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Silné stránky

- *Mezinárodní certifikace výrobků* - mezinárodní certifikát ISO 9001:2000, jenž společnost získala v prosinci roku 2001, je zárukou prvotřídního provedení výrobků a je důležitou složkou při mezinárodním obchodu. Zárukou kvality protipožárních desek je také úspěšné provedení zkoušek hořlavosti (ISO 1182: 1990) a zkoušek odolnosti podle mezinárodních předpisů IMO na začátku roku 2002.
- *Řízení logistiky pomocí čárových kódů* - zárukou jakosti dodávek je řízení logistiky pomocí čárového kódu.
- *Stále se rozšiřující sortiment kuchyňských dvířek* - v čím modernější době se nacházíme, tím vyšší jsou požadavky zákazníků, a proto je reakce firmy na poptávku na trhu velmi důležitým faktorem úspěchu. Aktuální nabídka vzorů a odstínů a jejich variabilita je realizována na základě požadavků ze strany zákazníků a zjištěných trendů na zahraničních výstavách. Novinky představují další rozšíření nabídky společnosti, předpokládaný nárůst odbytu, a tím další posílení pozic firmy na trhu na úkor konkurence.
- *Dobré postavení na českém trhu v oblasti protipožárních desek v ČR* - společnost ALFA je jedním z předních českých dodavatelů protipožárních desek na českém trhu. Vlastní linku na výrobu těchto nehořlavých materiálů a to je pro ni značnou výhodou. Růst prodeje a podíl na českém trhu však v současné době ohrožují zahraniční dodavatelé, jelikož se pro některé české odběratele vyplatí desky do ČR dovážet. Proto autorka zdůrazňuje fakt, že postavení společnosti na českém trhu je v současné době dobré, ale nemusí tomu tak být již v blízké budoucnosti.
- *Zavedené obchodní vztahy se zákazníky* - úzká a dlouhodobá spolupráce se zákazníky je výhodou jak pro zákazníky, tak samotnou společnost. Zákazníci jsou mnohokrát začleněni do výrobního procesu, aby výsledný produkt vyhovoval jejich

požadavkům a společnost má zároveň stálého odběratele, kterého již zná a proces objednávek, výroby a prodeje se stává snazším.

- *Rychlá reakce na požadované změny ve výrobě v souladu s požadavky zákazníků* - rychlá reakce na trhu zajišťuje, že se společnost stává vyrovnaným soupeřem svým konkurentům a je logické předpokládat, že další rozšíření nabídky bude znamenat velmi důležitý krok k oslabení konkurence. Tato skutečnost se týká především výroby kuchyňských dvířek.

Slabé stránky

- *Omezené výrobní prostory v areálu společnosti* - výrobní prostory společnosti jsou umístěny v areálu o rozloze 270 000 m², z čehož výrobní a skladovací plochy jsou 36 800 m², což je pro stávající objem výroby nedostačující.
- *Prostředky vázané v zásobách* - výrobní podniky se s tímto problémem potýkají velice často, jelikož plynulost výroby vyžaduje neustálou zásobu materiálu. Tento problém souvisí i s náklady na objednání potřebného materiálu – většinou je méně nákladné objednat materiál ve větším množství a v delších časových intervalech. Peníze vázané v zásobách nemohou být tedy využity na jiné účely.
- *Vysoké ceny vyráběných produktů pro zákazníky* - výrobky společnosti ALFA jsou ve srovnání s konkurencí dražší, a proto dávají někteří zákazníci přednost odběru zboží od konkurence.

Příležitosti

- *Další rozšiřování škály stávajících dezénů* - v tomto ohledu je společnost závislá na požadavcích zákazníků, jejichž přáním se společnost snaží maximálně vyhovět. Zjišťování požadavků zákazníků je prováděno pomocí marketingových výzkumů.

- *Navázání nových kooperačních vztahů* – navázání nových kooperačních vztahů především v souvislosti s novými materiály a způsobem výroby by mohlo být pro společnost velkým přínosem.
- *Možnost zavedení nové inovativní technologie v oboru* – nová technologie výroby, která by výrazně zvyšovala odolnost povrchu vyráběných desek a zároveň by byla levnější než stávající technologie. Aby byly inovace vybrané jako nejlepší, musí podporovat obchodní strategii společnosti, musí být unikátní, patentovatelné, musí být rychle komerčně spustitelné a zajišťovat větší spokojenost zákazníků.
- *zvýšení kvality a kvantity vyráběných produktů* - cílem společnosti je vyrábět velmi kvalitní výrobky, aby mohla tohoto cíle dosáhnout, potřebuje kvalitní stroje a motivované pracovníky. Společnost se tedy snaží modernizovat svá zařízení a používat nové technologie.
- *Posílení konkurenceschopnosti a pozice na trhu* - společnost posiluje své postavení na trhu svými kvalitními výrobky a rychlou reakcí na potřeby svých zákazníků. Celkový stav hospodaření i strategie společnosti dávají jasně najevo, že rozšiřování nabídky je jediným možným způsobem, jak uspět co nejlépe na trhu.

Ohrožení

- *Nové poznatky a technologie v oboru* – nové technologie zavedené konkurenčními podniky jsou hrozbou. Kdyby výrobky těmito novými technologiemi vyrobené splňovaly lepší parametry pro zákazníky, společnost by jistě ztratila část svých odběratelů.
- *Posilování globálně působících firem* - trh dřevozpracovatelského průmyslu, kde společnost působí, se neustále rozrůstá a to jak o nové společnosti nabízející podobné produkty, tak se zvyšuje i tlak ze strany stávajících konkurentů.

- *Zvyšování platební neschopnosti odběratelů* - tato skutečnost znamená pro společnost značné potíže, protože nespáčené pohledávky ve větším objemu mohou zapříčinit platební neschopnost společnosti samotné a tím i ztrátu její důvěryhodnosti.

- *Stále se zvyšující cena vstupů* - stále se zvyšující ceny vstupů nutí společnost, aby zvyšovala i ceny pro své zákazníky. Se stále narůstajícími cenami energií se společnost snaží čím dál více věnovat úspornému využívání těchto energií - od ledna 2008 je na jednotlivých provozech zavedena denní sledovanost a evidence spotřeby elektrické energie.

- *Snížení odbytu výrobků v důsledku finanční krize* - s tímto problémem se potýká v současnosti mnoho firem, avšak ne každá obstojí a v horších případech to může znamenat i konec její existence.

4.11 Finanční analýza

4.11.1 Analýza poměrových ukazatelů

Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele. Jsou formou číselného vztahu, do kterého jsou uváděny finančně-účetní informace. Poměrové ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek) uvedenou ve výkazech, mezi nimiž existují co do obsahu určité souvislosti. Ukazatele se obvykle sdružují do skupin, přičemž každá skupina se váže k některému aspektu finančního stavu podniku.

Finanční analýza společnosti byla zpracována za roky 2002 až 2009. Zdrojem údajů byly rozvahy a výkazy zisků a ztrát, které jsou součástí znaleckého posudku. Tento znalecký posudek je vypracován na základě skutečných dat do roku 2007. Roky 2008 a 2009 jsou v něm stanoveny na základě predikce. Potřebné informace pro finanční analýzu nebyly společností poskytnuty, proto byl pro její potřeby použit tento znalecký posudek obsahující potřebné informace. Na základě této skutečnosti se mohou údaje v uvedených letech od skutečnosti odlišovat.

Finanční analýza byla zaměřena na zhodnocení výkonnosti společnosti z hlediska vývoje těchto ukazatelů:

- **Ukazatele rentability** - se používají pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti podniku, pomocí nich se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku.
- **Ukazatele aktivity** - měří efektivnost s jakou řídí firma svá aktiva.
- **Ukazatele likvidity** - odpovídají na otázku, zda je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky.
- **Ukazatele zadluženosti** - měří rozsah v jakém je firma financována cizími zdroji a její schopnost pokrýt své dlužné závazky (**Valach 1999**).

Tabulka 4 : Analýza ukazatelů rentability

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb	0,48%	0,23%	1,24%	1,27%	1,66%	1,34%	1,35%	0,71%
Rentabilita vlastního kapitálu	0,97%	0,43%	3,01%	3,33%	4,62%	3,87%	4,04%	2,26%
Rentabilita celkového kapitálu	2,11%	1,89%	2,63%	3,80%	4,86%	4,35%	4,54%	2,98%

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

Rentabilita tržeb vyjadřuje procentuelní podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb. Obecně je popisována jako % podíl zisku na 1 Kč tržeb. Nízká hodnota tohoto ukazatele, je-li dosahováno rychlého obrátu zásob a vysokého absolutního objemu tržeb, může být příznivější než vysoká hodnota provázená pomalým obratem a nízkou absolutní částkou tržeb. Rentabilita tržeb je zde vyjádřena na základě vzorce $100 \cdot Z/T$. Rentabilita v letech 2002 až 2009 vykazuje proměnlivý trend. Hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 1% - 2%, což je způsobeno proměnlivostí zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři a říká, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu na finančním trhu. Doporučená standardní hodnota tohoto ukazatele je 15%. Nejlepším rokem byl rok 2006, kdy rentabilita vlastního kapitálu dosáhla 4,62%, tzn., že společnost získala z jedné koruny vlastního kapitálu téměř 5 haléřů čistého zisku. Tento ukazatel je určen dle vztahu $100 \cdot Z/K$. Rentabilita vlastního kapitálu vykazuje také proměnlivý trend ve sledovaných letech.

Rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, resp. produkční sílu. Odráží výnosnost celkového kapitálu. Ministerstvo průmyslu a obchodu uvádí, že hodnota ROA by měla dosahovat ve zpracovatelském průmyslu okolo 11%. Vzorec je definován vztahem $100 \cdot (HZ+Ú)/K$. Stejně jako u předchozích dvou ukazatelů je trend proměnlivý.

Tabulka 5: Analýza ukazatelů aktivity

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat zásob	6,89	6,2	6,69	6,59	7,21	7,73	8,29	8,93
Obrat pohledávek	4,25	4,39	6,87	8,85	10,99	11,4	11,84	12,95

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

Obrat zásob je definován jako poměr ročních tržeb k ročním zásobám společnosti. Znamená počet obrátek, jinak řečeno, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výroků a opětný nákup zásob. Za pomocí tohoto ukazatele můžeme dále vypočítat dobu obratu zásob. Obecně platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu, tím lépe. Obrat zásob v analyzované společnosti se pohyboval v letech 2002 až 2009 od 6,2 do 8,93. To znamená, že každá položka zásob je v průběhu roku 6 až 8 krát prodána a znovu uskladněna. To je v průměru každých 45 až 60 dnů.

Obrat pohledávek udává v podobě počtu obrátek, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky. Standardní hodnota tohoto ukazatele je 36 dní - v porovnání se stanovenou lhůtou splatnosti můžeme konstatovat, zda inkaso probíhá v souladu se stanovenými podmínkami. V průběhu let se doba obratu pohledávek snížila, což znamená, že společnost snižuje úvěrování svých odběratelů.

Tabulka 6: Analýza ukazatelů likvidity

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Okamžitá likvidita	2,10%	5,30%	1,17%	1,95%	3,12%	3,83%	7,40%	1,09%
Rychlá likvidita	62,84%	64,50%	51,76%	41,67%	49,01%	56,72%	66,86%	69,01%
Běžná likvidita	125,81%	116,36%	111,86%	103,01%	118,06%	133,21%	150,75%	170,23%

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

Ukazatel okamžité likvidity je počítán stejným způsobem jako ukazatel běžné likvidity, ale nejsou zde zastoupena všechna krátkodobá aktiva. Od krátkodobých závazků se odečítají nejméně likvidní aktiva a těmi jsou především zásoby. Pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 0,9 – 1,1. Pro Českou republiku bývá toto pásmo rozšiřováno v dolní mezi, kde některé prameny uvádí hodnotu 0,6 a podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu jsou hodnoty ještě nižší, a to 0,2, která je však zároveň označována za hodnotu kritickou i z psychologického hlediska. Úroveň ukazatele je ve společnosti pod kritickou hodnotou, nejvyšší hodnota ukazatele byla v roce 2008.

Ukazatel rychlé likvidity nebere v úvahu ani krátkodobé pohledávky, protože nejsou k dispozici okamžitě, ale s určitým zpožděním. Ukazatel počítá pouze s penězi na účtech a s obchodovatelnými CP, jež v rozvinutých tržních ekonomikách mohou být prodány a firmě proplaceny prakticky ihned. Pro pohotovou likviditu platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1, kdy je podnik schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby, případně poměr 1,5:1. Vyšší hodnota ukazatele bude příznivější pro věřitele, nebude však příznivá z hlediska akcionářů a vedení podniku. Vidíme, že tento ukazatel je také nízký a že peníze a peněžní ekvivalenty firmy pokrývají 69% krátkodobých pasiv, splatných do jednoho roku.

Ukazatel běžné likvidity zjišťuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Znamená to, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnila svá krátkodobá aktiva v daném okamžiku v hotovost. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Pro běžnou likviditu platí, že hodnoty čítele jsou k hodnotě jmenovatele v rozmezí 1,5 – 2,5, někdy je také uváděna hodnota 2. V roce 2009 pokrývají oběžná aktiva 1,7 krát krátkodobé závazky společnosti.

Tabulka 7: Analýza ukazatelů zadluženosti

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Stupeň finanční nezávislosti	53,88%	54,23%	54,64%	56,64%	60,74%	64,35%	67,78%	72,61%
Stupeň zadlužení	45,57%	45,30%	45,43%	43,35%	39,25%	35,64%	32,21%	27,38%
Úrokové krytí	132,70%	144,33%	264,97%	330,29%	384,60%	384,64%	460,24%	351,30%

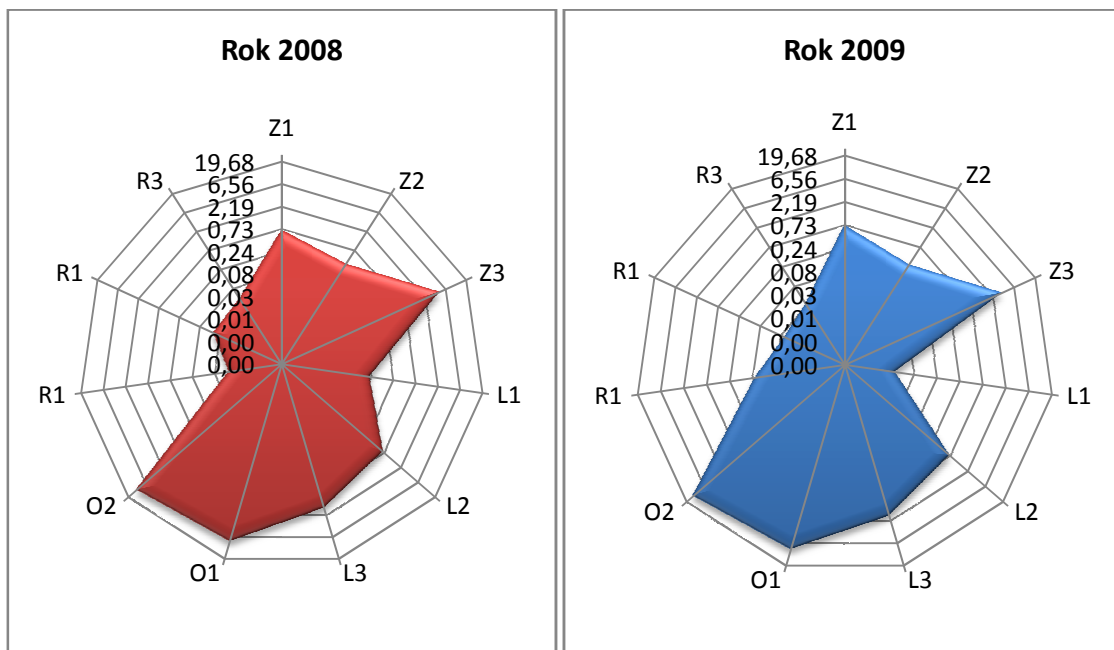
Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

Stupeň finanční nezávislosti $100 \cdot VK/K$ vyjadřuje proporci, v níž jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. Používá se pro hodnocení hospodářské a finanční stability podniku.

Stupeň zadlužení $100 \cdot CK/K$ Obecně platí, že čím větší hodnota, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je riziko jak pro věřitele, tak i akcionáře. Je nutné ho však posuzovat s celkovou výnosností, kterou podnik dosahuje z celkového vloženého kapitálu, i v souvislosti se strukturou cizího kapitálu. Pokud je ukazatel vyšší jak 1,0, lze hodnotit firmu jako rizikovou. Ve společnosti se stupeň zadlužení pohybuje od 27,38% v roce 2009 do 45,57 což bylo v roce 2002.

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Vyjadřuje schopnost podniku splácet přijaté úvěry či přijímat úvěry nové. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe. Za dostačující se považuje, když jsou úroky pokryty ziskem 3krát. Nejvyšší hodnota byla v roce 2008, kdy provozní zisk pokrýval celkové splatné úroky 4,6 krát.

Graf 3: Poměrové ukazatele



Zdroj: Vlastní zpracování

Pavučinový graf vyjadřuje vzájemnou závislost mezi jednotlivými finančními ukazateli společnosti v letech 2008 a 2009. Z grafů je patrné, že se rok 2008 od roku 2009 liší především v oblastech rentability, likvidity a zadluženosti. Výrazněji se liší ukazatele rentability a to v negativním směru, neboť se ukazatele v roce 2009 oproti roku 2008 snížily. Ukazatele aktivity se téměř nezměnily, jak je z grafu patrné.

5 Diskuse

Organizační rozvoj a organizační změna

Společnost ALFA, a. s. se řadí k prosperujícím firmám v oblasti dřevařského průmyslu na českém trhu i mimo něj. Na českém trhu má v současné době dobré postavení, avšak stále musí reagovat na nově vznikající podmínky a to především na stále se měnící požadavky zákazníků a chování konkurenčních podniků. Tato společnost je dlouholetým výrobcem kuchyňských dvířek a v současné době se zabývá i výrobou protipožárních desek, dřevotřískových panelů a desek, podlahových panelů, fóliovaných desek, zárubňových profilů a expanzí vermikulitu. Začátek výroby protipožárních desek byl pro společnost velice důležitým krokem v jejím vývoji. Odpoutala se tak částečně od výroby méně perspektivních výrobků, které na českém trhu vyrábí mnoho firem. Společnost vlastní výrobní linku na výrobu protipožárních desek a to je její velkou výhodou. Avšak v současnosti se na českém trhu objevují nové metody výroby těchto materiálů, které jsou méně náročné a levnější. Podíl společnosti na českém trhu zároveň ohrožují zahraniční dodavatelé, jelikož se pro některé české odběratele vyplatí desky do ČR dovážet. Velkým přínosem pro společnost by byla nová technologie výroby protipožárních desek, která by výrazně zvyšovala odolnost povrchu vyráběných desek a zároveň by byla levnější. Tím by si společnost zajistila posílení svého postavení na trhu.

Společnost by se měla dále soustředit na oblast pohledávek a jejich vymáhání. Velký objem finančních zdrojů vázaných v pohledávkách může společnost přivést do značných potíží, protože nesplacené pohledávky mohou zapříčinit platební neschopnost společnosti samotné a tím i ztrátu její důvěryhodnosti pro její zákazníky.

Jedním z nástrojů, jak tyto změny zvládnout je bezesporu připravenost a rychlá reakce společnosti na nové podmínky a s tím souvisí i změna organizační struktury. Právě organizační struktura je jedním ze základních stavebních kamenů každé úspěšné firmy. **(Vlastní zpracování).**

Původně byl organizační rozvoj definován jako soudobá snaha vědců zabývajících se chováním, tj. od psychologů přes sociology až k antropologům, kteří využívali svých znalostí ke zlepšování podnikatelských organizací. Pro udržení

všeobecné platnosti se jejich zájem soustředil na efektivnost organizace a jejích organizačních jednotek (**Tyson, Jackson, 1997**).

Původní disciplína, která měla podobu tzv. organizačního rozvoje, je dnes oborem managementu změn. Zde už nejde jenom o změnu organizačního chování, ale o přeměnu kompletního podniku. Cílem už není jenom zvýšení výkonnosti organizace, ale také humanizace práce. Dříve se mluvilo o reorganizaci, čímž se myslel jednoznačně vymezený akt, který se provedl jednorázově a nový stav měl potom poměrně dlouhé trvání. Teprve když už se stav stal neudržitelný, provedla se nová reorganizace. Stav mezi dvěma reorganizacemi byl stavem klidu. Co fungovalo, nemělo smysl měnit. Na rozdíl od této reorganizace management změny znamená navodit takový stav, kdy reorganizace je permanentní. Reengineeringové přístupy se dokonce netají tím, že rozbíjí i to, co funguje a hlásí se k filozofii typu „není-li to rozbité, rozbijte to, abyste mohli začít znovu“. Každá organizace, která chce v turbulentním prostředí přežít nebo být dokonce nejlepší, musí nepřetržitě pracovat na svém permanentním zdokonalování a musí to dělat systematicky (**Truneček, 1999**).

6 Návrh změny organizační struktury

Stabilita v současném konkurenčním prostředí již nestačí. Stát se úspěšnou firmou znamená přizpůsobovat se změnám okolního prostředí. Skutečný úspěch je dnes spatřován v schopnosti reagovat na změny a zároveň se stát jejich strůjci. Úspěšné společnosti se snaží změny ve společnosti i mimo společnost předvídat, kontrolovat a dokonce svým působením vyvolávat. Dynamická firma je zdrojem proměn trhu i zdrojem proměn ve svém nitru. Návrh organizační struktury zkoumaného podniku byl vypracován na základě organizačního schématu, organizačního řádu a provozního řádu společnosti. Návrh změn autorka soustředila do výrobního úseku, úseku strategického nákupu, obchodního úseku a do oblasti vedení společnosti. Organizační struktura společnosti je na dobré úrovni, avšak neustále se měnící prostředí vyžaduje časté změny, a to zejména v oblasti organizační architektury. Současní manažeři si musí uvědomit, že každodenní reakce na změny je jejich povinností a ne jen okrajovou záležitostí.

6.1 Návrh změny ve výrobním úseku

Středisko DM

Ve středisku DM autorka navrhuje dvě změny. První změnou je zrušení pracovní pozice kontrolor skladu desek a přesun pozice administrativní pracovnice střediska DM, která je nyní přímou podřízenou vedoucího střediska DM, přímo pod vedení výrobního ředitele. Pozice administrativní pracovnice střediska DM tedy bude zároveň s přesunem přejmenována na pozici administrativní pracovnice výrobního ředitele.

Zrušení pozice kontrolor skladu desek

Tato pozice bude zrušena a pracovní náplň, kterou tento pracovník vykonával, bude mít nyní na starost mistr střediska DM – sklad desek. Nyní bude pracovník ve funkci mistr střediska DM – sklad desek navíc provádět kontrolu DM za brousící linkou tak, že bude vizuálně kontrolovat kvalitu povrchu po broušení, kvalitu hran, rohů, případné nedořezy nebo úlomky rohů DM, popraskané DM apod. Dále bude

zodpovídat za vytřídění a rozdělení DM za brousící linkou do balíků 1. a 3. V době nepřítomnosti mistra střediska DM – sklad desek přejímá tuto práci a odpovědnost za kontrolu obsluhu brusky SDE.

Přesun administrativní pracovnice pod vedení výrobního ředitele

Pozice administrativní pracovnice bude ze střediska DM, které je součástí výrobního úseku, převedena přímo pod vedení výrobního ředitele. Pracovnice bude mít stejnou náplň práce jako pod vedením mistra střediska DM.

Středisko KDN

V tomto středisku bude uskutečněna pouze jedna změna týkající se pozice administrativní pracovnice tohoto střediska.

Přesun administrativní pracovnice pod vedení výrobního ředitele

Pozice administrativní pracovnice střediska KDN bude ze střediska KDN, které je součástí výrobního úseku, převedena přímo pod vedení výrobního ředitele stejně jako tomu bude ve středisku DM. Pracovnice bude mít stejnou náplň práce jako pod vedením mistra střediska KDN.

Středisko PČP

Ve středisku PČP jsou plánovány 3 změny. První změnou je zrušení pozice mistr PČP I a vznik nové pozice. Druhou změnou je přesun administrativní pracovnice a třetí změnou je snížení počtu pracovníků tohoto střediska.

Zrušení pozice mistr PČP I a vznik pozice zástupce mistra PČP

Pozice mistr PČP I bude zrušena z důvodu, že zde existují zároveň dva mistři PČP. Zrušením této pozice bude provázen vznik pozice nové a to zástupce mistra PČP. Tento pracovník bude mít stejné úkoly jako mistr PČP a bude ho zastupovat v době jeho nepřítomnosti.

Přesun administrativní pracovnice pod vedení výrobního ředitele

Pozice administrativní pracovnice střediska KDN bude ze střediska KDN, které je součástí výrobního úseku, převedena přímo pod vedení výrobního ředitele stejně jako tomu bude ve středisku DM. Pracovnice bude mít stejnou náplň práce jako pod vedením mistra střediska KDN.

Snížení počtu pracovníků ve středisku PČP

Ve středisku PČP dojde ke snížení počtu pracovníků. Snížení se konkrétně týká pozice pomocný lisař, kde dojde ke snížení o 2 pracovníky a pozice balič PČP, kde dojde ke snížení o 3 pracovníky. Ke snižování počtu pracovníků dojde v důsledku snížení odbytu výrobků v tomto středisku.

6.2 Návrh změny v úseku strategického nákupu

V tomto úseku dojde ke zrušení pozice revizní technik elektro a vzniku pozice vedoucí elektro.

Zrušení pozice revizní technik elektro

Tato pozice bude zrušena v úseku strategický nákup. Její důležitost však nebude opomenuta a zánik této pozice bude provázet vznik pozice nové a to vedoucí elektro, která bude nově pod vedením výrobního ředitele. Tento pracovník bude mít odpovědnost za údržbu zařízení, stejně tak jako za jejich revizi. Důvodem zrušení a přesunu pozice revizní technik elektro je fakt, že tento pracovník je potřeba především v oblasti výroby, kde se nachází mnoho výrobních zařízení, které potřebují častou údržbu.

6.3 Návrh změny v obchodním úseku

Snížení počtu asistentek obchodu

Je navrženo snížení asistentek obchodu PČP v obchodním úseku z původního počtu dvě pracovnice na jednu. K této změně dojde v důsledku již zmiňovaného snížení odbytu výrobků ve středisku PČP.

6.4 Návrh změny v oblasti vedení společnosti

Návrh změn v této oblasti se týká pozice *ředitele strategického nákupu, technického ředitele a generálního ředitele společnosti*. Generální ředitel společnosti nyní zastává i funkci předsedy představenstva, ředitel strategického nákupu zastává i funkci místopředsedy představenstva a technický ředitel je nyní zároveň členem představenstva. Jsou tudíž představiteli zároveň dvou zájmových skupin. První zájmovou skupinou jsou manažeři společnosti, kteří se snaží získat co nejlepší pozice společnosti na trhu. Druhou zájmovou skupinou jsou vlastníci (akcionáři), kteří usilují o co největší zhodnocení jimi do podnikání vloženého majetku. Akcionáři ovlivňují chod společnosti nepřímo pomocí skupiny zvolených představitelů, členů statutární orgánů akciové společnosti. Zájmové skupiny však často sledují protichůdné zájmy. Správa společnosti je proces podstatně odlišný od procesů managementu společnosti a jejich směřování vede k nevyjasněnosti dělby rozhodovacích pravomocí. Jeho nositeli by proto měli být různí jedinci a představitelé managementu by z tohoto důvodu neměli být členy statutárních orgánů společnosti. Provázání vlastnického a manažerského řízení je možné zajistit členstvím generálního ředitele firmy v představenstvu - nejlépe v úloze místopředsedy. Generální ředitel by měl být jediným představitelem managementu ve správním orgánu společnosti. Tyto navrhované změny nebudou promítnuty v závěrečném zhodnocení efektivnosti, protože tento stav je běžnou praxí v mnoha společnostech. Autorka pouze chtěla poukázat na možnost vzniku konfliktu zájmu v takto stanoveném zastoupení managementu společnosti ve statutárním orgánu. Autorka vycházela z poznatků **Z. Pitry (1998)**.

6.5 Hlavní přínosy navrhovaných změn

Hlavním přínosem zrušení pozice kontrolor skladu desek je zefektivnění práce, dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení, usnadnění komunikace mezi pracovníky a jejich nadřízenými a pokles mzdových nákladů. Hlavním přínosem zrušení pozice mistr PČP I a vznik nové pozice zástupce mistra PČP je zamezení dvojímu vedení pro podřízené pracovníky. Snížení počtu pracovníků ve středisku PČP se projeví především

úsporou mzdových nákladů a vzhledem ke snížení odbytu výrobků v tomto středisku je tento krok nezbytný, aby výroba byla efektivní. To samé platí v případě administrativních pracovníků tohoto střediska. Zrušením pozice revizní technik elektro a vznik nové pozice bude přínosem, protože potřeba tohoto pracovníka ve výrobním úseku je větší. Přesun administrativních pracovníků ze středisek výrobního úseku přímo pod výrobního ředitele povede ke vzniku uceleného administrativního aparátu pro střediska výroby.

Tabulka 8: Počet zaměstnanců po provedení změn

Středisko	Rok	2011	Navrhovaný počet míst	Rozdíl
výroba deskového materiálu		30	29	- 1
obchodní úsek		13	12	-1
kaširované desky		15	15	0
výroba kuchyňských dvířek		47	43	- 4
výroba laminovaných desek		1	1	0
prodejna		0	0	0
extrudované profily		8	8	0
tvarové dílce		11	11	0
desky s vysokým leskem		1	1	0
údržba		4	4	0
kotelna		11	11	0
závodní jídelna		2	2	0
závodní kantýna		0	0	0
společné závodu		25	24	-1
Celkem		168	161	-7

Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů společnosti

6.6 Ekonomický přínos navrhovaných změn

Metody analýzy obalu dat (DEA)

Modely analýzy obalu dat slouží pro hodnocení technické efektivity produkčních jednotek na základě velikostí vstupů a výstupů. Protože vstupů a výstupů, podle kterých příslušné jednotky hodnotíme, může být více druhů, řadí se DEA mezi metody vícekritériálního rozhodování. V případě neefektivních jednotek lze metodou datových

obalů zjistit, jak má taková jednotka redukovat své vstupy, popřípadě navýšit své výstupy, aby se stala efektivní (Frieblová, Klicnarová, 2007).

Hodnocení podniku pomocí jednoho vstupu a jednoho výstupu

Tabulka 9: Hodnocení podniku v jednotlivých letech před realizací změn

Rok	Počet zaměstnanců (x)	Tržby (y)	y/x
2002	146	205,6	1,41
2003	158	193,6	1,23
2004	169	250,5	1,48
2005	184	278	1,51
2006	201	307,8	1,53
2007	201	333,3	1,66
2008	201	361	1,80
2009	189	393	2,08
2010	176	370	2,10

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Hodnocení podniku po realizaci změn

Rok	Počet zaměstnanců (x)	Tržby (y)	y/x
2011	161	389	2,41

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 a 10 znázorňuje hodnocení efektivnosti pomocí jednoho vstupu a jednoho výstupu, kdy vstupem je počet zaměstnanců a výstupem roční tržby v mil. Kč. Protože nebyl nalezen srovnatelný podnik ani data potřebná ke srovnání tohoto podniku s podniky ostatními, je efektivnost vyjádřena pouze pomocí analyzovaného podniku, kdy je efektivnost vyjádřena v jednotlivých letech v závislosti na změnách počtu zaměstnanců a vývoji tržeb. Tabulka č. 10 znázorňuje efektivnost

roku 2011 již po realizaci navržených změn. Čím je podíl y/x větší, tím je podnik efektivnější, tzn., že na zaměstnance připadá větší objem tržeb. Z tabulky je vidět, že efektivnost i bez navržených změn v průběhu let 2002 až 2010 stále rostla a po realizaci změn byla efektivnost ještě vyšší.

Tabulka č. 11: Úspora nákladů

Pracovní pozice	Změna pracovní pozice	Počet změn	Původní mzdové náklady	Nové mzdové náklady	Úspora
Kontrolor skladu desek	Zrušení	1	1 x 15000 = 15000	0	15000
Mistr střediska DM	Více prac. povinností	1	1 x 18000 = 18000	1 x 19500 = 19500	-1500
Mistr střediska PČP I	Zrušení	1	1 x 18000 = 18000	0	18000
Zástupce mistra PČP	Nová pozice	1	0	1 x 16500 = 16500	-16500
Pomocný lisař	Snížení počtu	2	2 x 14000 = 28000	0	28000
Balič PČP	Snížení počtu	3	3 x 13000 = 36000	0	36000
Revizní technik elektro	Zrušení	1	1 x 14500 = 14500	0	14500
Vedoucí elektro	Nová pozice	1	0	1 x 16000 = 16000	-16000
Asistentka obchodu PČP	Snížení počtu	1	1 x 15500 = 15500	0	15500
Celkem		12	145 000	52000	93 000
Soc. poj. placené zaměstnavatelem			145000 x 0,25 = 36250	52000 x 0,25 = 13000	
Zdr. poj. placené zaměstnavatelem			145000 x 0,09 = 13050	52000 x 0,09 = 4680	
Celkem pojištění			49300	17680	31620
Celkem náklady na zaměstnance			194 300	69680	124 620

Zdroj: Vlastní zpracování

Ekonomický přínos byl zpracován pro výrobní úsek, úsek strategického nákupu a pro obchodní úsek. Ve výrobním úseku byly provedeny změny ve středisku výroby deskového materiálu, kašírovaných desek a kuchyňských dvířek. Celkem bylo provedeno 12 změn a stávající počet pracovníků byl snížen o sedm a počet pracovníků

po provedení navrhovaných změn tedy činí 161. V tabulce 10 jsou uvedeny provedené změny pracovních pozic, původní mzdové náklady a nové mzdové náklady, které vzniknou po realizaci návrhů. Poslední sloupec tabulky uvádí rozdíl mezi původními a novými mzdovými náklady. Zelené políčko znázorňuje celkovou sumu ušouřených nákladů.

Autorka vycházela z průměrných platů zaměstnanců společnosti. V souhrnu mají navrhované změny společnosti přinést zvýšení konkurenceschopnosti. V případě, že se společnost rozhodne tyto změny uskutečnit, ušetří na mzdových nákladech 124 620 Kč měsíčně a ročně pak 1 495 440 Kč, což je z hlediska ekonomického pro tuto společnost přínosem.

7 Závěr

V současném dynamickém prostředí není nic konstantního. Nedá se uspokojivě předvídat růst trhu, životní cykly výrobků, spotřebitelská poptávka ani tempo technického pokroku. Úspěch závisí na pružné reakci na vnější podmínky. Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout optimální organizační strukturu a sledovat efektivnost a ekonomický přínos navrhovaných změn. Nejprve byla společnost popsána na základě informací zjištěných o společnosti a poté analyzována pomocí STEP analýzy. Pro rozbor a hodnocení současného stavu společnosti a jejího okolí byla použita SWOT analýza. Dále byla provedena analýza poměrových ukazatelů a to konkrétně analýza rentability, aktivity, likvidity a analýza zadluženosti.

I přes dobré postavení firmy na trhu i dobré organizační strukturu se dnes žádná firma neobejde beze změn. Bez změny není pokroku. Proto byly také ve společnosti ALFA, a. s. navrženy organizační změny. Návrh organizační struktury byl vypracován na základě organizačního schématu, organizačního řádu a provozního řádu společnosti.

Návrh změn autorka soustředila do oblasti výrobního úseku, obchodního úseku, úseku strategického nákupu a do oblasti vedení společnosti. Ve výrobním úseku byly provedeny změny ve středisku výroby deskového materiálu, kaširovaných desek a kuchyňských dvířek. Ve středisku výroby deskového materiálu autorka navrhuje dvě změny. První změnou je zrušení pracovní pozice kontrolor skladu desek. Druhou změnou je přesun pozice administrativní pracovnice střediska výroby deskového materiálu přímo pod vedení výrobního ředitele. Ve středisku výroby kaširovaných desek bude uskutečněna pouze jedna změna týkající se pozice administrativní pracovnice tohoto střediska. Ve středisku výroby kuchyňských dvířek jsou plánovány 4 změny. První změnou je zrušení jedné z pozic mistr výroby kuchyňských desek a zároveň vznik nové pozice. Dalšími změnami jsou přesun administrativní pracovnice a snížení počtu pracovníků tohoto střediska. Snížení se konkrétně týká pozice pomocný lisař, kde dojde ke snížení o 2 pracovníky a pozice balič, kde dojde ke snížení o 3 pracovníky.

V úseku strategického nákupu dojde ke zrušení pozice revizní technik elektro a vzniku pozice vedoucí elektro, která bude nově pod vedením výrobního ředitele.

V obchodním úseku je navrženo snížení asistentek obchodu z původního počtu dvě pracovníce na jednu.

Navrhované změny mají společnosti přinést zvýšení konkurenceschopnosti. V případě provedení navrhovaných změn společnost dosáhne úspory mzdových nákladů ve výši 124 620 Kč měsíčně a ročně pak 1 495 440 Kč, což je z hlediska ekonomického pro tuto společnost přínosem. Takto uspořené náklady lze použít například na další vzdělávání zaměstnanců. V závěru lze organizační změnu hodnotit jako efektivní a tudíž i potvrdit stanovenou hypotézu.

8 Summary

Today's dynamic world is full of changing. Companies which wants to be succesfull must react on the changes on the market very quickly. The main changes must be concentrate in the district of the organization structure. The organization structure is the building stone of every company.

The aim of this thesis was to propose the optimal organization structure and the evaluate effectiveness and the economic contribution of these proposals.

The teoretical part of thesis is based on the literary sources and the practical part deals with the description of the company, its history and production aktivty. The analysed company is ALFA join stock company. This company is a longtime manufacturer of kitchen doors and currently produces fire boards, particle boards and panels, floor panels, foiled boards, profiles and vermiculite expansion. The company distributes its production not only in the Czech Republic but also in many European countries. The company was founded in 1992.

STEP, SWOT and financial analysis were used for the analysing this company. STEP anlysis analyse external environment and SWOT analysis analyse strengths, weaknesses, opportunities and threats. Financial analysis includes activity indicators, profitability, liquidity and the indicators of the data on the capital market. Then the changes were suggest. The changes were realized in manufacturing sector, strategic purchasing sector and in commercial sector. The company reaches higher competitive advantage with these changes. After these organizational changes company reaches 124 620 CZK of saving of labor costs per month and then annually 1 495 440 CZK. Design changes in the organizational structure were projected on the basis of the organizational chart, organizational structure, operating rules and other internal sources.

Key words: organization, organize, organization structure.

9 Přehled použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
3. BUNEŠOVÁ, M., VANĚČEK, D. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2009. 45 s. ISBN 978-80-7394-151-2.
4. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
5. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
6. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management: Principles and functions*. 4. vyd. Homewood: Richard D. Irwin, 1989. 765 s. ISBN 0-256-06671-X.
7. DRUCKER, P. F. *Fungující společnost*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 242 s. ISBN 80-7261-098-8.
8. FRIEBLOVÁ, J., KLICNAROVÁ, J. *Rozhodovací modely pro ekonomy*. 1.vyd. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2007. 135 s. ISBN 978-80-7394-035-5.
9. GREINER, L. E. *Evolution and revolution as organizations grow*. [online]. 1994, [cit. 24. 7. 2011]. Dostupné na internetu: <http://ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf/>.

10. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: Credit, 2000. 274 s. ISBN 80-213-0625-4.
11. CHANDLER, A. *Strategy and structure: chapters in history of the industrial enterprise*. [online]. 1993, [cit. 20. 7. 2011]. Dostupné na internetu: http://books.google.com/books/about/Strategy_and_structure.
12. CHROMULÁKOVÁ, I. *Posouzení vlivu vybraných modelů organizačních struktur na efektivnost podnikových procesů*. České Budějovice, 2009. 55 s. Bakalářská práce na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích na katedře řízení. Vedoucí práce Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.
13. *Interní materiály společnosti*.
14. JABLONSKÝ, J., DLOUHÝ, M. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. 1. vyd. Professional publishing, 2004. 181 s. ISBN 80-86419-49-5.
15. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
16. MALÝ, M., DĚDINA, J. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.
17. MINTZBERG, H. *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: Free press; London: Collier Macmillan Publishers, 1989. 418 s. ISBN 0-02-921371-1.
18. *Organizační architektura a její složky*. [online]. 2010, [cit. 12. 6. 2011]. Dostupné na internetu: <http://managementmania.com/index.php/organizovani/47-ostatni/139-organizacni-architektura>.

19. *Organizační řád a provozní řád společnosti.*
20. PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 208 s. ISBN 80-7169-623-4.
21. ROLÍNEK, L., *Procesní management.* České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2.
22. RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 3. vyd. Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
23. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* 2. vyd. Professional publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
24. TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí.* dotisk. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0.
25. TUPA, J., BASL, J. *Organizační struktury a procesy.* [online]. 2007, [cit. 5. 4. 2011]. Dostupné na internetu: <http://bpmtema.blogspot.com/2007/08/organizan-struktury-procesy-zvry.html>.
26. TYSON, S., JACKSON, T. *Organizační chování.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4.
27. VALACH, J. *Finanční řízení podniku.* 2. vyd. Ekopress, 1999. 320 s. ISBN 80-86119-21-1.
28. VEBER, J. *Management II.* 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 168 s. ISBN 80-7079-406-2.
29. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti.* 4. vyd. Management press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

30. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Management press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
31. WARD, M. *50 základních manažerských technik*. Praha: Management Press. 1998. 197 s. ISBN 80-85943-59-X.
32. *Webové stránky společnosti*.
33. WHEELEN, T. L., HUNGER, J. D. *Strategic management and business policy: concepts and cases*. 11. vyd. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2008. 450 s. ISBN 978-0-13-232346-8.

10 Seznam použitých zkratek

DM - deskové materiály

DO - dřevní odpad

EP - extrudované profily

GŘ - generální ředitel

KDN - kaširovaný deskový materiál

LDM - laminované deskové materiály

MDF (Medium density fibreboard) - středně hustá vláknitá deska

ODŘ - odborní ředitelé

PČP - kuchyňská dvířka

PH - pilinové hospodářství

PM - plošné materiály

TD - tvarové dílce

VL - vysoký lesk

VZ - vedoucí zaměstnanec

WPC (Wood-Plastic Composite) - umělé dřevo

11 Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázky

- Obrázek 1: Působení tří základních principů organizování
- Obrázek 2: Proces organizování
- Obrázek 3: Čtyři úrovně rozhodování
- Obrázek 4: Liniová struktura a části organizace
- Obrázek 5: Maticová organizační struktura
- Obrázek 6: Funkcionální organizační struktura
- Obrázek 7: Plochá struktura a strmá struktura
- Obrázek 8: Formální a neformální organizace
- Obrázek 9: Organizační architektura a její složky
- Obrázek 10: Pět fází růstu
- Obrázek 11: Priority společnosti
- Obrázek 12: Produkty společnosti
- Obrázek 13: Procesy ve společnosti
- Obrázek 14: Vzájemné působení procesů systému managementu kvality
- Obrázek 15: Organizační struktura vrcholového vedení
- Obrázek 16: Organizační struktura výrobního oddělení
- Obrázek 17: Organizační struktura technického oddělení
- Obrázek 18: Organizační struktura oddělení kvality a účetní oddělení
- Obrázek 19: Organizační struktura obchodního oddělení
- Obrázek 20: Organizační struktura oddělení strategického nákupu
- Obrázek 21: SWOT analýza společnosti

Grafy

- Graf 1: Vývoj celkového počtu zaměstnanců v jednotlivých letech
- Graf 2: Vývoj zaměstnanců v jednotlivých letech podle středisek
- Graf 3: Poměrové ukazatele

Tabulky

Tabulka 1:	Vývoj počtu zaměstnanců
Tabulka 2:	STEP analýza společnosti
Tabulka 3:	Fullerův trojúhelník a porovnání faktorů SWOT analýzy
Tabulka 4:	Analýza ukazatelů rentability
Tabulka 5:	Analýza ukazatelů aktivity
Tabulka 6:	Analýza ukazatelů likvidity
Tabulka 7:	Analýza ukazatelů zadluženosti
Tabulka 8:	Počet zaměstnanců po provedení změn
Tabulka 9:	Hodnocení podniku v jednotlivých letech před realizací změn
Tabulka 10:	Hodnocení podniku po realizaci změn
Tabulka 11:	Úspora nákladů