

Vysoká škola strojní a textilní v Liberci
nositelka Řádu práce

Fakulta textilní

Obor 31-15-8

ekonomika a řízení spotřebního průmyslu

Katedra ekonomiky a řízení spotřebního průmyslu KEŘ-EŘ-289

Intenzifikační proces v národním podniku Otavan Třeboň
v podmínkách nového hospodářského mechanismu.

Daniel Pešl

Vedoucí práce : Ing. Helena Žuková

Konzultanti : Ing. Jiří Karger, ekonomický náměstek
Ing. Jiří Tušek, vedoucí odboru ekonomického
plánování

Rozsah práce a příloh

Počet stran	:	80
Počet příloh	:	7
Počet tabulek	:	4

30.5.1989

Vysoká škola: a textilní v Liberci Fakulta: textilní
ekonomiky a řízení
Katedra: spotřebního průmyslu Školní rok: 1988/1989

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

pro Daniela Pešla
obor 31-15-8 ekonomika a řízení spotřebního průmyslu

Vedoucí katedry Vám ve smyslu nařízení vlády ČSSR č. 90/1980 Sb., o státních závěrečných zkouškách a státních rigorózních zkouškách, určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: Intenzifikační proces v n.p. Otavan Třeboň
v podmínkách nového hospodářského mechanismu

Zásady pro vypracování:

V diplomové práci se zaměřte na:

- analýzu současného stavu n.p. Otavan,
- uplatnění nového hospodářského mechanismu při restrukturalizaci VHJ,
- nové intenzifikační metody rozhodování.

V 191/89 T

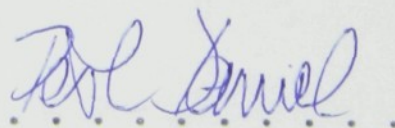
VYSOKÁ ŠKOLA STROJNÍ A TEXTILNÍ
Ústřední knihovna
LIBEREC 1, STUDENTSKÁ 5
PSČ 461 17

ERŘ / KEP

Místopřísežné prohlášení

"Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci
vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury."

V Liberci, 30.5.1989



podpis

1. Úvod	6
2. Cíle diplomové práce	7
3. Charakteristika podniku	8
3.1. Historie podniku	8
3.2. Výrobní program	9
3.3. Hospodářské výsledky	11
4. Analýza současného stavu národního podniku	13
4.1. Organizace a řízení podniku	13
4.2. Činnost podnikového ředitelství	13
4.2.1. Ekonomické plánování	15
4.2.2. Příprava výroby	16
4.2.3. Zásobování	17
4.2.4. Vědeckotechnický rozvoj	19
4.2.5. Cenová politika	20
4.2.6. Mzdová politika	22
4.2.7. Odbyt	23
4.2.8. Tvorba zisku	26
4.2.9. Financování	27
4.3. Činnost závodu	31
4.4. Shrnutí analýzy	31
5. Uplatnění nového hospodářského mechanismu	33
5.1. Restrukturalizace VHJ	34
5.2. Nové ekonomické podmínky	35
5.2.1. Cenová politika	36
5.2.2. Mzdová regulace	37
5.2.3. Vnitřní organizace a chodras- čot	38
5.2.4. Samofinancování podniku	40

6.	Nové intenzifikační metody řízení	43
6.1.	Odbýt a zásobování	44
6.1.1.	Odbýt	45
6.1.2.	Zásobování	47
6.2.	Mzdová regulace	48
6.2.1.	Podniková hmotná zaintereso- vanost	48
6.2.2.	Vnitropodniková hmotná zainteresovanost	52
6.3.	Vnitropodnikový chodrasčot	54
6.3.1.	Podmínky cenové tvorby	55
6.3.2.	Náklady - zisk- efektivnost	56
6.3.3.	Zdokonalení způsobu řízení	58
6.3.4.	Modernizace - výpočetní tech- nika - VTR	61
6.4.	Rozvoj podniku	64
6.4.1.	Samofinancování	64
6.4.2.	Podnikání	65
7.	Závěr	69
8.	Přílohy	71
9.	Seznam použitých zkratk	78
10.	Seznam použité literatury	80

Realizace strategie urychlení ekonomického a sociálního rozvoje naší společnosti tak, jak ji stanovily závěry XVII. sjezdu KSČ, znamená vytvářet předpoklady pro přechod na kvalitativně nový stupeň rozvoje socialistické společnosti, který poskytne prostor pro plné uplatnění předností socialismu ve všech oblastech společenského života. To však vyžaduje provést zásadní přeměny především v ekonomice a zejména uskutečnit zásadní obrat k intenzivnímu typu rozvoje, přeorientovat všechna odvětví a organizace na všestranné využívání kvalitativních faktorů ekonomického růstu, především pak vědeckotechnického rozvoje.

Přebudování hospodářského mechanismu, zaměřené na urychlování tempa růstu společenské produktivity práce a všestranné uspokojování potřeb společnosti, představuje velmi složitý a náročný proces. Zasahuje do všech oblastí a stránek plánování, organizace a řízení ekonomiky, dotýká se všech článků centrálního řízení i hospodářské sféry. Mění se metody a přístupy k řešení všech úkolů rozvoje socialistické ekonomiky. Zvýraznění funkce efektivnosti při zabezpečování nové, vyšší kvality ekonomického rozvoje klade vysoké nároky na změny v myšlení i postojů lidí a jejich vztahů v kolektivu i ve společnosti, na osobní angažovanost každého jednotlivce. Jde především o aktivní účast každého jedince na společném díle, o co nejvyšší podíl na konečném výsledku. Aktivizovat lidi v procesu výroby pak znamená vytvářet všestranně široký prostor a příznivé podmínky pro uplatnění tvořivých sil člověka prohlubováním demokracie a zvyšováním účasti lidí na řízení.

Rozhodujícím činitelem při uplatňování strategického úkolu je dosažení všestranné intenzifikace národního hospodářství, především využitím poznatků vědy a techniky při trvalém uspokojování potřeb společnosti.

CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Základním článkem při uskutečňování přestavby hospodářského mechanismu směřujícímu k intenzifikaci a zvýšení efektivity socialistické ekonomiky, je přestavba podnikové základny.

Intenzifikace a efektivnost národního hospodářství zahrnuje širokou oblast problémů zvyšování výroby, účinnější zavádění vědeckotechnického pokroku do praxe, podporu progresivních strukturálních změn v užití produkce, snižování nákladů, především materiálových, s konečným efektem maximálního zisku. V neposlední řadě hlubší zapojení a rozvíjení iniciativy pracovních kolektivů a každého jednotlivce.

Cílem diplomové práce je poukázat na intenzifikační proces, to je zvyšování efektivity a hospodárnosti v národním podniku Otavan v období přechodu od extenzivního rozvoje k intenzivnímu v podmínkách uplatňování nového hospodářského mechanismu při restrukturalizaci VHJ.

V nových podmínkách nahradit zastaralé formy, metody a nástroje řízení a hospodaření novými, plně využívat intenzifikačních metod rozhodování:

- samostatnost řízení
- samofinancování
- chozrasčotní hospodaření
- aktivnější využívání hodnotových nástrojů
- socialistické podnikání

To znamená zásadní obrat od extenzivního k intenzivnímu typu rozvoje.

V konečné fázi zajistit poslání, hlavní úkoly efektivní činnosti podniku, které jsou:

- všestranné uspokojování potřeb spotřebitelů
- udržování a rozmnožování svěřené části společného majetku
- zvyšování životní úrovně vlastního kolektivu a jeho členů.

3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

3.1. Historie podniku

Národní podnik Otavan vznikl v roce 1951. Po různých delimitacích se od roku 1961 stabilizoval do dnešního rozsahu, kdy má následující závody a provozovny:

- závod 01 Třeboň s provozovnou České Velenice
- závod 02 Tábor
- závod 03 Soběslav
- závod 04 České Budějovice
- závod 05 Český Krumlov s provozovnou Kaplice
- závod 06 Nová Bystřice
- závod 07 Slavonice s provozovnou Dačice
- závod 08 Jemnice

Výroba je soustředěna v Jihočeském a Jihomoravském kraji - 8 závodů a 3 provozovny.

Národní podnik Otavan na počátku své historie vyráběl převážně výrobky pracovního charakteru a teprve v dalších letech, podle potřeb trhu, přecházela výroba k vycházkové konfekci. Přesný název organizace je - Otavan, národní podnik, výrobce sportovních a pracovních oděvů. V téměř čtyřicetileté historii zabezpečoval potřebné úkoly pro naše národní hospodářství. Na základě usnesení IX. sjezdu KSČ zajišťoval podnik výrobu pracovních a ochranných oděvů pro jednotlivá odvětví našeho národního hospodářství a dále pečoval o zaměstnanost žen v domácnosti. Objem výroby vzrostl více než 7x, produktivita práce více než 6x. V současné době dosahuje počet pracovníků přes 3.100 osob. Za úspěšné výsledky byl pracovní kolektiv vyznamenán Řádem práce a Řádem Vítězného února.

3.2. Výrobní program

Národní podnik Otavan je oděvářským podnikem. Výrobní sortiment je velmi rozsáhlý. Zahrnuje především výrobu pracovních oděvů všeho druhu, ochranných oděvů, výrobu stejnokrojů pro různé profese a výrobu vycházkové a sportovní konfekce. Tato výroba se dále člení na jednotlivé druhy:

a) pracovní oděvy

- pracovní pláště dámské a pánské
- pracovní obleky pánské, dámské a chlapecké
- pracovní blůzy
- pracovní kalhoty, kalhoty s náprsenkou
- pracovní kombinézy

b) pracovní ochranné oděvy

- pro hutníky, horníky, zemědělce, lesní dělníky, lékaře a jiné
- prošíváná a oteplená a impregnovaná konfekce

c) stejnokroje pánské a dámské

- pláště, blůzy, kalhoty, sukně pro zaměstnance ČSD, ČSAD, Státní lesy, dopravní podniky a požární ochranu

d) vycházková sportovní konfekce pánská a chlapecká z různých druhů materiálů

- sportovní pláště letní, zimní
- sportovní bundy letní, zimní
- kalhoty

Výrobní sortiment je určen pro odběratelské sektory:

a) dodávky pro vnitřní trh

Tyto dodávky představují v současné době, včetně pracovní konfekce, více jak třetinu produkce národního podniku. V maloobchodních cenách dosahují 570 milionů Kčs a ve hmotných jednotkách činí dva miliony kusů výrobků. Produkce pro vnitřní trh je zajišťována výrobou

sportovních pláštíků a bund letního a zimního charakteru, separátních vycházkových kalhot a bohatým sortimentem pracovní konfekce (pracovní kalhoty s náprsenkou pro zahrádkáře a kutily, pracovní obleky a pláště pro drobnou opravárenskou službu spotřebitelů, kombinézy pro automechaniky a údržbáře, pláště pro prodavačky a obsluhující personál a prošíváná oteplená pracovní konfekce).

b) vývoz do socialistických zemí

Jedná se o export do SSSR. V průběhu 8. 5LP se projevila nejvyšší nárůst, kde z původních 100 tisíc kusů je v současné době realizováno 300 tisíc kusů výrobků ročně. Do SSSR exportuje národní podnik pánské sportovní pláště a bundy, pánské sportovní kalhoty a obleky při použití bavlněných materiálů.

c) vývoz do nesocialistických zemí

Export je zajišťován v pracovní konfekci ve výši téměř 400 tisíc kusů výrobků různého pracovního ošacení ročně dle požadavků zahraničních zákazníků. Vývoz je prováděn převážně do řady evropských států (NSR, Francie, Itálie, Rakousko, Švýcarsko, Belgie a dalších).

d) dodávky pro ostatní veřejný sektor

Jedná se o dodávky pro státní podnik Řempe Praha a Rempe Bratislava, Hospodářskou ústřednu železnic a Výzbrojnu požární ochrany. Odběratelé nakupují pracovní a ochrannou konfekci a stejnokroje pro různé profese. Tato konfekce musí být rovněž účelová, praktická a estetická. U ochranných výrobků a stejnokrojů je nutno bezpodmínečně dodržovat důležité faktory jako jsou:

- specifické druhy materiálů
- netypické zpracování
- schválení Výzkumnými ústavami bezpečnosti práce (oděv

plní základní funkci tj. ochranu pracovníka při práci)
e) dodávky pro branné hospodářství

V tomto odbytovém směru jsou kryty požadavky na obranu státu a produkce představuje v současné době přes 100 tisíc výrobků rovněž za jeden rok.

Ve svém souhrnu z hlediska výroby zboží je výrobní program tvořen z 45% pracovní a ochrannou konfekcí, z 20% výrobou stejnokrojů a 35% tvoří vycházková konfekce. Kapacity podniku jsou úměrně závislé na počtu zaměstnanců, resp. výrobních dělníků a kvalitě základních prostředků.

Výroba v národním podniku Otavan je zajišťována strojní prací pouze ve výši 20%. Zbytek tvoří ruční práce spojené s manipulací s materiálem. Z tohoto důvodu výroba značně závisí na kvalitě pracovního kolektivu a na stupni jeho pracovního vypětí.

Výrobní kapacity podniku vyplývají ze souhrnu iniciativy a zručnosti pracovníků za pomoci progresivní techniky.

3.3. Hospodářské výsledky

Podnik ve své historii vždy splnil uložené úkoly a operativně reagoval na zaváděné změny.

Vývoj v hlavních ukazatelích uvádím v následujícím přehledu:

Tabulka č. 1

Ukazatel	1975	1980	1985	1988
Výroba zboží (v tis.Kčs - VC)	545 990	596 831	683 762	775 489
Dodávky pro tržní fondy (v tis.Kčs MC)	371 074	482 199	488 561	567 616
Dodávky pro vývoz SZ (v tis.Kčs - VC)	13 474	13 885	40 492	48 699
Dodávky pro vývoz NSZ (v tis.Kčs - VC)	5 955	24 786	31 275	29 148
Zisk (v tis.Kčs)	30 515	46 805	77 058	112 085
Průměrné výdělky	1 929	2 399	2 656	2 813
Výkony (v tis.Kčs)	497 900	608 962	693 818	780 615
Počet pracovníků	3 441	3 128	3 137	3 108

Za dobré výsledky práce byl národní podnik Otavan po zásluze odměněn:

- v roce 1968 získal Řád práce
- v roce 1985 získal Řád Vítězného února

Mimo těchto vyznamenání získal několikrát Rudý prapor ministerstva, vlády, Ústředního odborového svazu a mnoho dalších vyznamenání. Řada pracovníků je nositelem různých vy-

sokých vyznamenání jako Řád práce, Průkopník socialistické práce, státní vyznamenání Za vynikající práci a Za zásluhy o výstavbu, Nejlepší pracovník MSP, Nejlepší pracovník oboru a Nejlepší pracovník podniku.

Rovněž dosáhl národní podnik ocenění u vyráběné produkce při příležitosti konání přehlídek a výstav:

- 4x získán "Nejlepší výrobek MP ČSR"
- 3x získána "Zlatá Fatima" při výstavě Trenčín, město módy
- 8x získána medaile LVT Liberec
- 10x získána "Zlatá stuha" při výstavě Intermóda Brno

Tyto hospodářské výsledky byly přínosem v celé VHJ Oděvního průmyslu Prostějov.

4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NÁRODNÍHO PODNIKU

4.1. Organizace a řízení podniku

Národní podnik je součástí výrobně hospodářské jednotky oborového podniku Prostějov. OP op Prostějov je nejvyšším stupněm řízení VHJ podřízený ministerstvu průmyslu ČSR. Oborový podnik řídí podřízené organizace a vydává pro ně opatření, směrnice a pokyny v návaznosti na resortní předpisy. Zároveň zajišťuje rozpis prováděcích i střednědobých plánů. V plné šíři je uplatňováno třístupňové direktivní řízení.

Úkoly jsou plněny v souladu s direktivním rozpisem hodnotových ukazatelů a na tomto základě je stanovena i strategie podniku. Národní podnik Otavan zajišťuje rozvoj převážně extenzivním způsobem.

4.2. Činnost podnikového ředitelství

Celá činnost n.p. Otavan je řízena podnikovým ředi-

telstvím, jehož jednotlivé útvary svou spoluprací vytvářejí podmínky pro vlastní výrobu probíhající na jednotlivých závodech.

Vedení podniku tvoří:

- ředitel podniku
- technicko-výrobní náměstek
- obchodní náměstek
- ekonomický náměstek
- náměstek pro kádrovou a personální práci

Podnikové ředitelství zabezpečuje především následující činnosti:

- strategii, taktiku, prognózy vývoje podniku
- cenovou politiku v celém rozsahu
- tvorbu technicko-hospodářských norem (materiálových a mzdových)
- tvorbu limitů režii
- výchovu a vzdělání pracujících (sociální program)
- zabezpečení technického vybavení a organizaci výrobního procesu
- tvorbu plánu a zpětnou kontrolu (plnění uložených úkolů)
- vytváření hmotné zainteresovanosti

Jednotliví pracovníci ve vedení podniku zajišťují činnost podniku prostřednictvím svých odborných útvarů. Úroveň vnitropodnikového řízení je jedním z rozhodujících předpokladů pro úspěch celé soustavy řízení národního hospodářství. O formách vnitropodnikového řízení nerozhoduje podnik sám, ale řídí se zásadami, které vydává oborový podnik. Při řízení jsou uplatňovány nástroje:

- přímé (nástroje plánu)
závazné úkoly (limity) vyplývající ze státního plánu, které jsou direktivně rozepisovány oborovým podnikem
- nepřímé (dlouhodobé ekonomické nástroje)
odvody a tvorba fondů

- operativní ekonomické nástroje
pravidla upravující vnitřní a vnější vztahy, způsoby práce a postupy řešení v jednotlivých oblastech podnikové činnosti (např. tvorba cen, mzdové tarify aj.).

Operativní ekonomické nástroje jsou stanoveny direktivně zvláštními předpisy.

Podniku jsou přímo podřízeny jednotlivé závody a provozovny ve smyslu organizačního řádu.

4.2.1. Ekonomické plánování

Hlavním úkolem plánování podle metodických pokynů oborového podniku je vypracovávat ve spolupráci s ostatními odbornými útvary

- dlouhodobé plány, výhledy
- střednědobé plány
- roční prováděcí plán a jeho čtvrtletní podíly

Ve spolupráci s odborem odbytu a odborem řízení výroby připravuje odbor ekonomického plánování plán výroby. Zároveň provádí rozpracování komplexního podnikového plánu na podnikové útvary v návaznosti na direktivní rozpis VHJ.

Plán výroby je jeden z rozhodujících nástrojů při plnění stanovených ukazatelů prováděcího plánu. Je operativně rozepisován na jednotlivá čtvrtletí v členění na příslušné závody a provozovny. Závazným měřítkem pro plnění plánu jsou hmotné jednotky - kusy, NMN a hodnotový ukazatel ve VC.

Množství kusů od příslušných fazon výrobků navazuje na uzavřený kontrakt s odběrateli (potvrzené objednávky). Měsíční a následné čtvrtletní plnění plánu je operativně řízeno útvary podnikového ředitelství v organizační struktuře (viz příloha č. 1).

4.2.2. Příprava výroby

Jednou z rozhodujících fází podniku je útvar technické přípravy výroby. Výsledkem činnosti útvaru TPV je příprava nového výrobku.

Na samém začátku jsou návrhářky, které na základě průzkumu trhu, módních trendů, katalogů a inovačních programů sestavují návrhy fazon. Tyto návrhy formou nákrešů jsou schvalovány v komisi, kterou tvoří zástupci odbytu, přípravy výroby, řízení výroby a technologové.

Schválené nákrešy dostávají svoji podobu v konstrukci, kde jsou zhotovovány střihy, potřebné pro ušití modelu na šicí dílně modelárny. Takto zhotovený výrobek je podroben důkladnému rozboru za účelem sestavení kalkulace (spotřeby základního materiálu, drobné přípravy a NMN).

Výsledná kalkulace v cenovém odboru je zpracována a hotový výrobek je ohodnocen návrhovou cenou.

Nové výrobky jsou sestavovány do kolekcí dle sezonního kalendáře: podzim - zima, jaro - léto.

Tato sezonní období jsou určující pro výběr fazon, kde jsou předkládané výrobky jednotlivě hodnoceny zástupci příslušných krajských podniků obchodu a schvalovány ke kontraktaci na příslušná čtvrtletí. Rozhodujícím měřítkem je provedení výrobku, použitý materiál, cena a módnost. Výběr fazon představuje tudíž ohodnocení tvůrčí činnosti návrhářů, konstruktérů, technologů a šiček.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že cesta od nápadu k realizaci je dosti zdlouhavá a komplikovaná:

- řada modelů vzhledem k subjektivnímu posuzování sortimentářů obchodních organizací není vyráběna
- tvůrčí činnost pracovníků je částečně omezována zajišťováním direktivních ukazatelů plánu (výroba zboží)
- v konečné fázi doposud není zavedena novodobá technika pro zpracovávání podkladů při sestavování kalkulací a následný výběr co nejefektivnějších výrobků.

4.2.3. Zásobování

Základní funkcí tohoto odboru je zásobování výroby základním a ostatním materiálem k zajišťování plánu výroby. Svoji činnost má rozdělenou do tří hlavních středisek:

- a) plánování
- b) nákup
- c) manipulace s materiálem a skladování

V činnosti plánovací zajišťuje v návaznosti na odbor ekonomického plánování propočty potřeb materiálu na krytí výroby národního podniku. Propočty provádí na základě stanovených norem spotřeby na jednotlivé druhy výrobků. Stanovená předpokládaná potřeba materiálového krytí plánu produkce na příslušný rok je podkladem pro zabezpečování nákupu materiálu u jednotlivých dodavatelů.

Nákup se řídí direktivními materiálovými fondy VHJ dle jednotlivých druhů materiálu v členění na příslušné podniky prvovýroby. Materiálové fondy a stanovená potřeba materiálového krytí jsou podkladem pro uzavírání hospodářských smluv. Hospodářské smlouvy jsou uzavírány na období jednoho roku a jsou dále členěny na čtvrtletní podíly. Odbor zásobování v tomto úseku své činnosti musí plnit jednu ze základních funkcí, a to opatřit nákup materiálu tak, aby byl dodán čtvrtletně na sklad v požadovaném druhu, barvě a desěnu, a tím zajistit plán výroby vyplývající z uzavřených objednávek s našimi odběrateli. Dispečer zásobování musí dále zajistit přísun materiálu včas na jednotlivá výrobní střediska (pracoviště).

U pracovníka, který sleduje a kontroluje plnění hospodářských smluv jsem však zjistil, že dodavatelsko-odběratelské vztahy v tomto fondovém systému vykazují řadu disproporcí. Mezi hlavní disproporce patří:

- podniky prvovýroby neplní uzavřené hospodářské smlouvy v dohodnutých termínech. Tato dodavatelská nekázeň má

za následek řadu operativních změn jak ve výrobním procesu, tak i v odbytu a je negativním jevem v odběratelsko-dodavatelských vztazích

- dodavatelé nezajišťují potřebnou sezonnost dodávek a inovaci materiálu návazně na požadavky trhu. Jako příklad mohu uvést, že spotřebitelé v současné době požadují výrobky z odlehčených bavlněných materiálů a materiály s mačkanou úpravou. N.p. Seba odlehčených materiálů BA z celkových dodávek 1.500 tisíc metrů plní pouze 17% tj. 250 tisíc metrů, n.p. Hedva rovněž z celkových dodávek 1.100 tisíc metrů zajišťuje pouze 27% mačkaných materiálů tj. 300 tisíc metrů. Tento problém je v současné době v n.p. Otavan nejzávažnější, neboť tyto druhy materiálů tvoří základ při výrobě vycházkové konfekce.

V činnosti manipulace s materiálem a skladování zabezpečuje odbor zásobování udržování optimálních zásob potřebných pro plynulost výroby a včasné plnění realizace výrobků. Tato činnost řízení zásob je pro podnik velmi důležitá, neboť ovlivňuje buď pozitivně, nebo negativně ekonomické výsledky podniku.

Normy zásob vyjadřují žádoucí (potřebnou) úroveň zásob ve hmotném, časovém i finančním vyjádření.

Závěrem této kapitoly možno uvést, že v n.p. Otavan je materiál jeden z hlavních činitelů, který ovlivňuje nákladovost podniku. Členění nákladů v roce 1988 je následující:

Tabulka č. 2

Náklady podle druhového členění v roce 1988 - v tis. Kčs

Materiálové náklady	527 229	78,4 %
Mzdové náklady	101 887	15,1 %
Odpisy	11 810	1,8 %
Finanční náklady	31 638	4,7 %
Náklady celkem	672 564	100,0 %

V uplynulém období vzrostly náklady celkem z důvodu zajišťování výroby zboží, na kterou je kladen důraz. Její zvyšování je převážně způsobováno vyššími cenami základního materiálu.

Vysoký podíl materiálových nákladů svědčí o vysoké materiálové náročnosti ve výrobě. Vyrábějí se převážně jednoduché výrobky, materiálově náročné, tj. pracovní konfekce.

V období přechodu na intenzivní rozvoj však převládá tlak na snižování nákladů a větší důraz je kladen na tvorbu finančního zisku (viz kapitola 6.3.2.).

4.2.4. Vědeckotechnický rozvoj

V národním podniku Otavan jsou již řadu let uplatňovány organizační a technologické metody zavádění a inovace nových výrobků. Touto problematikou se v podniku zabývá skupina v odboru technicko-organizačního rozvoje. V průběhu osmdesátých let bylo docíleno zavedením nové techniky podstatných úspor v produktivitě práce a různých druhů pracov-

ní i vycházkové konfekce. Jako příklad mohou sloužit modernizační akce na závodech:

- 02 Tábor při vyřešení projektu nové organizace práce od skladu materiálu až po výstup hotových výrobků (produktivita práce se zvýšila v průměru o 8 - 11%)
- 07 Slavonice při řešení úkolu zavedení a racionalizace projektu ochranných prošíváných oděvů (i zde se zvýšila produktivita práce a to v průměru o více než 20%)
- 05 Český Krumlov nové vybavení technikou z NSZ včetně velice produktivních automatů na našívání nakládáných kapes. Tímto projektem bylo dosaženo zvýšení produktivity práce o 19%.

Obdobné akce probíhaly i na závodech v Jemnici, Nové Bystřici, v Třeboni i v Českých Budějovicích.

Vědeckotechnický rozvoj je tedy v národním podniku Otavan nedílnou součástí řízení a rozvoje výrobního programu. K progresivní modernizaci se přistupuje především proto, že se jedná o zvyšování produktivity práce a tím i úsporu pracovních sil.

Tento prvek je nejdůležitější z hlediska rozvoje národního podniku i do dalších let, neboť práce šičky na dílně je prací stereotypní a velice náročnou na pečlivost a přesnost. Zdá se proto velice jednoduchou záležitostí zavést automaty a roboty do výrobního procesu. K této problematice se však vrátím v další části své diplomové práce.

4.2.5. Cenová politika

Organizace, řízení a kontrola cenové politiky je prováděna v souladu s vyhláškami FCÚ a směrnicemi oborového podniku VHJ. V rámci cenové politiky se sestavují cenové kalkulace, určují nomenklatury a stanovují návrhy jednotlivých druhů cen, které se projednávají v cenových komisích.

Cenová politika přímo ovlivňuje hodnotu výroby zboží, neboť tato závisí mimo kapacity také na závazné normativní

tvorbě ceny.

V podmínkách národního podniku Otavan se sestavuje velkoobchodní cena výrobku na kalkulační velikost. Cenu tvoří čtyři základní součásti:

a) materiálové náklady

- vrchový materiál
- metrová a drobná příprava
- nevratné obaly

Materiálové náklady tvoří součty spotřeb jednotlivých položek pronásobených cenou za jednici.

b) normované mzdové náklady

Stanovují se z technologického předpisu v normohodinách a sazeb podle katalogů operací.

c) režijní náklady

Tvoří se předepsaným koeficientem násobeným normovanými mzdovými náklady.

d) zisk

Podobně jako režie je tvořen jako součin zpracovatelských nákladů, tj. součet normovaných mzdových nákladů a režie násobeným předepsaným koeficientem.

Součet všech součástí tvoří základní velkoobchodní cenu. Dále podle sazebníku daně z obratu se odvodí obchodní a maloobchodní cena (daň z obratu, obchodní rozpětí).

V závěrečné fázi ve spolupráci s cenovými komisemi je možno získat pro výrobky cenové zvýhodnění, které spolu se základní cenou tvoří zvýhodněnou realizační cenu. Toto cenové zvýhodnění je možno získat na výrobky zařazené do technicko-pokrokových výrobků, módních novinek, výrobků LUXUS a výrobků mimořádné kvality (LUXUS A).

U výrobků určených pro export, jak do socialistických zemí, tak i nesocialistických zemí, se ceny odvozují od skutečné ceny FCO a RU minulého období ve smyslu pravidel o uplatňování ekonomických nástrojů v zahraničním obchodě vydaných FMF.

V národním podniku není v současné metodice cenové politiky dána možnost operativnosti, rychlé reakce na uplatnění zvýhodněných cen u módních výrobků podle skutečné potřeby trhu. Dále pak není možné operativní využívání pružné cenové politiky dle jednotlivých tržních území (krajů) formou dohodnutých, zvýhodněných cen.

4.2.6. Mzdová politika

Ekonomika práce usměrňuje a prosazuje mzdovou politiku, sleduje dodržování mzdových předpisů a pracovně právních a mzdově právních záležitostí. Uplatňuje mzdovou regulaci mezi pracovníky všech kategorií.

Objem mzdových prostředků celkem se skládá z nákladových mezd a fondu odměn. Tyto položky jsou určeny stanoveným rozpisem plánu mezd z VHJ OP Prostějov.

Objem nákladových mezd je v přímé závislosti na upravených vlastních výkonech a je v podstatě dán normativem mezd.

Fond odměn je vytvářen na VHJ a podle čtvrtletního plánu čerpání mzdových prostředků je dotován vlastní fond podniku.

Určení objemu mzdových prostředků zpravidla vychází z průměrného výdělku minulých období, z plánovaného počtu pracovníků a uvažovaného nárůstu mezd, vyplývajícího z rozpisu MP ČSR na VHJ. Z této úvahy se následně propočte normativ mezd z UVV.

Vnitropodnikově jsou mzdy rozděleny na mzdy přímé a režijní. Přímé mzdy jsou mzdy úkolové, které jsou závislé na normočasu. Prémie k přímé mzdě jsou dány platnými a schválenými premiovými řády. V roce 1988 byla část premií převedena do fondu brigád, neboť v tomto roce bylo odměňování všech výrobních provozů prováděno podle pravidel BFOP0. Režijní mzdy jsou dány systemizací THP, RD a ostatních pra-

covníků a jejich zařazením do klasifikačních tříd podle získané kvalifikace. K těmto základním platům je určováno osobní ohodnocení a prémie podle schválených premiových řádů.

V celkovém objemu mezd v n.p. Otavan je každoročně dán prostor pro vyplácení cílových premií za splnění plánovaných úkolů.

4.2.7. Odbyt

Odbyt řídí, organizuje a zajišťuje činnost vnitřního i zahraničního obchodu s cílem dosáhnout optimální efektivity výroby a směny.

Činnost odbytů zajišťuje konečnou fázi výstupu z podniku. Prostřednictvím tohoto odboru se plní základní funkce průmyslového podniku, tj. uspokojování potřeb společnosti.

V n.p. Otavan rozvíjí odbor odbytů svou činností v tomto členění:

- odbyt vnitřního trhu
- odbyt ostatního veřejného sektoru
- odbyt zahraničního obchodu
- plánování a statistika odbytů
- reklamační agenda odbytů
- propagace, průzkum trhu

Rozsáhlost odbytové činnosti spočívá již ve výrobní struktuře, neboť n.p. Otavan zajišťuje krytí potřeb společnosti v naší republice nejen ve vycházkové konfekci, ale je monopolním výrobcem pracovní konfekce a stejnokrojů.

Odbyt produkce je prováděn formou kontraktačních jednání, organizovaných čtvrtletně. Organizaci zajišťují nadřízené orgány výroby a obchodu, tj. Oborový podnik oděvního průmyslu Prostějov, generální ředitelství obchodu textilu pro ČSR a generální ředitelství obchodu textilu pro SSR.

Kontraktační jednání probíhá v trvání čtrnácti dnů za přítomnosti všech výrobců konfekce ČSSR a všech odběratelských podniků ODĚVY, OTEX, PRIOR ČSR, PRIOR SSR a ostatních. Příprava na kontraktační jednání zahrnuje:

- sestavení požadavků odběratelů v členění na vybrané fazony, prování odbor odbytu
- zpracování čtvrtletního operativního plánu výroby, provádí odbor řízení výroby
- propočet plánu výroby do jednotlivých materiálů a odsouhlasení materiálového krytí výroby do dekád, provádí odbor odbytu, zásobování a řízení výroby
- schvalovací jednání cenových komisí a komisí pro výběr výrobků do zvýhodněných cen (módní novinky, výrobky mimořádné jakosti - LUXUS), provádí odbor odbytu, přípravy výroby a cenový odbor.

Vlastní kontraktace pro vnitřní trh probíhá tím způsobem, že na základě předešlého výběru fazon jsou s jednotlivými odběrateli uzavírány objednávky.

Po skončení kontraktačního jednání se všemi odběrateli probíhá v podniku opět sled prací jako před kontraktací výrobků:

- vyhotovení seznamu zkontrahovaných výrobků
- sestavení konečného čtvrtletního plánu výroby
- odsouhlasení materiálového krytí plánu výroby

Konečné potvrzení objednávek odběratelům se provádí neodkladně ve smyslu "základních podmínek dodávek" nejpozději do dvaceti dnů po kontraktačním jednání.

Obdobně je prováděno kontraktační jednání s odběrateli ostatního veřejného sektoru.

Zjistil jsem, že v tomto administrativně velmi náročném způsobu kontraktačního jednání není využíván systém počítačů, který by práci podstatně ulehčil.

Odbyt zahraničního obchodu je výhradně prováděn prostřednictvím vývozní společnosti - Centrotex. N.p. Otavan

zajišťuje vývoz jak do socialistických zemí (SSSR), tak i do nesocialistických zemí. Výroba zahraničních zakázek je prováděna na základě vystavených dodávkových příkazů Centrotexem. Před vystavením příslušného dodávkového příkazu předchází jednání se zahraničním zákazníkem, zhotovení vzorku, odsouhlasení zahraniční ceny dle vystavené cenové kalkulace ve VC. Potvrzení dodávkových příkazů je prováděno následně ve čtvrtletním realizačním období. Jednání se zahraničními zákazníky se národní podnik zúčastňuje zřídka, to znamená, že nemá možnost osobního vlivu na efektivnější docilování RU. Dále podnik nemá osobní možnost prosazování své produkce a získávání nových odbytových cest.

V tomto systému je velká odtrženost výrobce od přímého zahraničního zákazníka.

Další činnost odbytu - průzkum trhu - je prováděna jednotlivými sortimentáři. Průzkum trhu v podniku je koordinován směrnicí podnikového ředitele č. 12/84 "Zdokonalení průzkumu potřeb". Další uplatňované formy průzkumu trhu jsou sdružené socialistické závazky s hlavními odběrateli a různé propagační průzkumové akce.

Převážnou část průzkumu trhu zajišťují přímo odběratelské podniky formou aktivního průzkumu na jednotlivých prodejních a vzorkovných. Výsledky jsou zasílány přímo n.p. Otávan písemnými měsíčními zprávami, které jsou vyhodnocovány a poznatky uplatňovány při tvorbě nových kolekcí.

V době, kdy převládá poptávka nad nabídkou zboží, není vyvíjen tlak na aktivnější průzkum trhu a provádění důslednější obchodní politiky.

Ostatní činnosti odbytu - plánování, statistika, reklama a penalizace - postrádají rovněž dokonalejší uplatnění počítačů a tím snížení administrativní náročnosti.

4.2.8. Tvorba zisku

Zisk je základním ukazatelem v hospodaření podniku při srovnávání efektivnosti jeho výsledné produkce. Jsou to peněžní prostředky, které vzniknou z rozdílu mezi hodnotou realizované produkce a úhradou všech vynaložených nákladů. Současná metodika tvorby zisku v podmínkách n.p. Otavan je dána především cenovými nástroji. Převážná většina cen hotových výrobků (kromě výrobků pro vývoz) je tvořena normativním způsobem, to znamená:

- veškeré materiálové náklady jsou započteny do velkoobchodní ceny v přímé úrovni
- veškeré mzdové náklady jsou rovněž započteny přímo do velkoobchodní ceny
- úroveň režijních nákladů je zahrnuta společným koeficientem z pracnosti (tento koeficient byl stanoven při KPVC a byl určen na takové výši, aby uhradil všechny režijní náklady)
- v neposlední řadě je pro každý výrobek stanoven i koeficient zisku, který je součástí cenové kalkulace.

Z výše uvedeného vyplývá, že by bylo velmi obtížné zisku nedosáhnout. Centrálně stanovené cenové nástroje nejsou nástroji, které by podnik nutily ke kvalitativnímu růstu výroby, spíše podporují růst extenzivní, neboť čím vyšší výroby dosáhnou, tím vyšší je již "normativní" zisk.

Základní cenová kalkulace však není jediným faktorem tvorby zisku. Tvoří v celkovém zisku podniku přibližně 50%. Druhá polovina zisku je dána dalšími ziskotvornými nástroji jako jsou:

- cenové zvýhodnění (cca 32%) na výrobky v kategorii módních novinek, luxusních výrobků, výrobků vyšších stupňů kvality atd. Tento zisk je však opět nadstavbovou součástí základní cenové kalkulace - cenové zvýhodnění je opět promítnuto do velkoobchodní (a tím i do maloobchodní) ceny

- zisk z vývozu (cca 4%) - je hrazen z centrálních zdrojů státu (ve své podstatě se jedná o vyrovnaní dopadu mezi vysokými VC uvnitř státu a nižšími zahraničními cenami)
- úspory v oblasti materiálových nákladů (cca 8%) - jedná se především o úspory vrchového materiálu. Zde svoji důležitou roli hraje především zručnost a um střihařů na závodech, ale i kvalitní normotvorná činnost pracovníků přípravy výroby na podnikovém ředitelství
- zbývající nepatrnou část při tvorbě zisku dosahuje n.p. Otavan ostatními úsporami - na mzdových nákladech, na režijních nákladech a podobně.

Pro přehled uvádím v příloze č. 2 plánovou kalkulaci n.p. Otavan pro rok 1989. Zisk vznikne rozdílem mezi řádkem č. 41 a řádkem č. 29.

4.2.9. Financování

Za současných podmínek je financování potřeb n.p. Otavan řízeno plánem rozepsaným VHJ OP Prostějov. Plánem jsou určeny normativy odvodů a další způsoby tvorby fondů a užití zisku.

Rozdělení vytvořeného bilančního zisku za rok 1988 bylo následující:

Tabulka č. 3

v tis. Kčs

Bilanční zisk		112 085
Ostatní zdroje k rozdělení		1
Zdroje k rozdělení celkem		112 086
Odvod do SR - nekvalitní výroba		582
Odvod VHJ podle normativu 81,07%		90 868
Fondy podniku:	obratový fond	3 180
	investiční fond	14 161
	FKaSP	2 600
	celkem	19 941
Ostatní použití zisku		462
Nerozdělený zisk - odvod na VHJ		233

Vytvořený bilanční zisk, popřípadě zvýšený o ostatní zdroje k rozdělení, vytváří celkové zdroje, které se rozdělují podle předem stanovených pravidel (Nařízení vlády ČSSR č. 100/85 Sb.).

V prvním pořadí se provádějí odvody do státního rozpočtu. Odvádějí se přes OFS. V roce 1988 je poprvé podnik postihován za nekvalitní výrobu a to tím, že odvod za nekvalitní výrobu se provádí z vytvořených zdrojů.

Faktický odvod ze zisku se provádí přes nadřízený orgán, tj. přes VHJ OP Prostějov a to ve výši stanovené normativem. Tento normativ obsahuje obecně stanovený normativ odvodu a odvod z redistribuce. Pravidly VHJ je dále stanoveno, že celý nerozdělený zisk (zdroje) se také musí odvádět na VHJ.

Tvorba fondů podniku má rovněž stanovené pořadí a přídele se provádí podle předem stanovených pravidel (vyhlášek),

např. přiděl do FKaSP podle Vyhlášky FMF a ÚRO č. 21/86 Sb. Fond odměn je v podniku zřízen, avšak tvorba probíhá přes VHJ OP Prostějov a podniku je čtvrtletně fond naplňován podle plánu mezd.

Poslední skupinou v potřebách je "ostatní použití zisku". V této skupině potřeb je obsažena především potřeba na financování společenské spotřeby.

Z tohoto způsobu rozdělování vytvořeného zisku vyplývá, že podnik nemá vlastní manévrovací možnost a každou potřebu podniku musí konzultovat s VHJ a je odkázán na plnění stanoveného plánu, kde vytvořené prostředky jsou přísně účelově rozděleny.

Jako příklad uvádím financování investiční výstavby. V roce 1988 byl plánem stanoven limit investiční výstavby ve výši 27.347 tisíc Kčs při současném přísném určení specifikace jednotlivých položek.

Mezi nejdůležitější položky skutečného čerpání limitu patří:

Tabulka č. 4

Stroje a zařízení:	vlastní nákup	1 808 000 Kčs
	výrobní stroje tuz.	1 799 000 Kčs
	výrobní stroje SZ	256 000 Kčs
	výrobní stroje NSZ	19 231 000 Kčs
Stavební práce		4 418 000 Kčs
Celkem		27 512 000 Kčs

Vlastní nákup strojů a zařízení zahrnuje nákup nevýrobních strojů (kalkulačky, soustruh apod.). Výrobní stroje z tuzemska obsahují šicí, pásové řezací a tlačkovací stroje. Výrobní stroje ze SZ obsahují šicí stroje z NDR od fy Textima a z Maďarska od fy Czepel. Výrobní stroje z NSZ jsou určeny pro modernizaci šicího procesu zimních prošívaných oděvů ve Slavonicích v objemu 5.348 tisíc Kčs, výrobní stroje pro modernizaci džinsového programu v Českých Budějovicích v objemu 3.596 tisíc Kčs a stroje pro modernizaci technické přípravy výroby na podnikovém ředitelství v Třeboni v objemu 10.287 tisíc Kčs.

Stavební práce jsou obsaženy v akcích přístavby objektu TPV v Třeboni v hodnotě 1.168 tisíc Kčs, výstavby skladové haly v Táboře v hodnotě 1.581 tisíc Kčs, v zastřešení uhelné skládky v Českém Krumlově v hodnotě 284 tisíc Kčs a výstavbě závodní kuchyně ve Slavonicích v hodnotě 1.385 tisíc Kčs.

Financování investiční výstavby bylo provedeno jednak z vlastních zdrojů a jednak z poskytnutého úvěru SBČS.

K financování investiční výstavby patří také splácení úvěru poskytnutého v minulých obdobích, takže potřeba prostředků do investičního fondu činila v roce 1988 celkem 36,7 milionů Kčs. Z toho na splátky úvěrů bylo vynaloženo 8,1 milionů Kčs. Zdrojem pro investiční výstavbu byl příděl ze zisku a odpisů ve výši 17,8 milionů Kčs a dalším rovnocenným zdrojem byl úvěr z SBČS. Tento způsob financování byl součástí pevně stanoveného hospodářského plánu.

Investiční výstavba byla v roce 1988 plně profinancována, ale z přehledu vyplývá pro n.p. Otavan již poměrně vysoké zadlužení u SBČS, které se může negativně projevit v případě financování v podmínkách nového hospodářského mechanismu.

4.3. Činnost závodu

Závod, provozovna je přímo podřízena podniku ve smyslu organizačního řádu. Řízení podřízených závodu a provozoven se uskutečňuje ekonomickými nástroji řízení - direktivním ukládáním úkolů, směrnicemi, pokyny a informacemi. Hlavním nástrojem řízení je operativní plán, který následně zabezpečuje rozhodující ukazatele plánu podniku. Závodům jsou dále předepisovány závazné i informativní ukazatele a limity.

Závod ve své podstatě není samostatná jednotka, pouze článek podniku, který plní příkazy a limity. Posláním závodu je plnění výrobních úkolů, vytváření podmínek pro zvyšování objemu výroby, růstu produktivity práce, zlepšování jakosti výrobků a snižování vlastních nákladů.

4.4. Shrnutí analýzy

V provedené analýze stavu výrobního podniku převládá extenzivní vývoj. Činnost podniku jako celku je omezena právními a ekonomickými předpisy. Jeví se tudíž společenská nutnost v dalším vývoji zabezpečit postupný přechod na intenzivní rozvoj. V n.p. Otavan bude nutno se zaměřit na:

- a) v organizaci a řízení podniku uplatnit úplný chozrasčot za účelem zvýšení osobní odpovědnosti a efektivnosti docilovaných výsledků
- b) v ekonomickém plánování zkvalitnit spolupráci jednotlivých odborných útvarů a aktivněji využívat docílených výsledků pro zlepšení činnosti podniku při zajišťování stanovených úkolů
- c) v přípravě výroby zlepšit (zefektivnit) normotvornou činnost a zabezpečit rychlejší uplatňování strukturálních změn dle požadavků trhu, zkrátit cestu od nápadu k realizaci

- d) v zásobovací činnosti zkvalitnit práci referentů zásobování za účelem pružnějšího uplatňování a prosazování inovačních změn u dodavatelů a docílit spolehlivost a včasnost dodávek. Zároveň v oblasti zásob důsledně zhodnocovat vývoj, zpracovávat systémová opatření na včasnou likvidaci nepotřebných a nevyužitých zásob
- e) v technicko-organizačním rozvoji uplatňovat ve větší míře výpočetní techniku na zpřesňování norem spotřeby, snižování nákladů a trvale snižovat podíl živé práce ve výrobním procesu. Zavedením počítačů snižovat administrativní náročnost
- f) v cenové politice uplatnit aktivní přístup pracovníků podniku tak, aby cena výrobku zajišťovala podniku potřebnou efektivnost a splňovala požadavky spotřebitelů
- g) v ekonomice práce vytvořit podmínky pro přímou hmotnou zainteresovanost na docilovaných výsledcích a zajistit zásadu "mzda za skutečně vykonanou práci".
- h) v odbytu uplatnit záměry pro socialistickou podnikatelskou činnost k lepšímu uspokojování potřeb spotřebitelů a zahraničních odběratelů. Zajistit efektivní užití produkce a trvale zlepšovat vztahy výroba - obchod
- i) základní podmínkou úplného chozrasčotu - uhrazení nákladů realizovanou produkcí a dosažení zisku, který by měl být vynaložen pro další rozvoj podniku, a to jak v oblasti výrobního potenciálu, tak i v oblasti sociálního zabezpečení.

Vzhledem k široké problematice se chci zaměřit ve své diplomové práci v dalších kapitolách na řešení pouze části problémů uvedených pod body a), c), e), g), h) a i).

Na základě nepříznivého vývoje ekonomiky národního hospodářství vytýčil XVII. sjezd KSČ strategii urychlení sociálního a ekonomického rozvoje ČSSR a v souvislosti s tím stanovil úkoly v přestavbě hospodářského mechanismu. Na základě toho přijaly předsednictvo ÚV KSČ a vláda ČSSR v lednu 1987 "Zásady přestavby hospodářského mechanismu ČSSR".

Nutnost přestavby hospodářského mechanismu vychází z hlubokých analýz dosavadního vývoje československé ekonomiky i systému jejího řízení a ze zkušeností ostatních socialistických zemí. Jsou zaměřeny na plnění strategického úkolu - dosáhnout všestranné intenzifikace národního hospodářství především využitím poznatků vědy a techniky i výhod mezinárodní dělby práce.

V prosinci 1987 na 7. zasedání ÚV KSČ bylo přijato usnesení o komplexní přestavbě hospodářského mechanismu ČSSR a jejím zabezpečení. Toto usnesení zdůraznilo, že přestavba hospodářského mechanismu se stává jednou z rozhodujících podmínek a předpokladem přechodu naší ekonomiky k intenzivnímu typu rozvoje a stanovilo nejbližší úkoly. Na základě tohoto usnesení přijalo předsednictvo ÚV KSČ a vláda ČSSR "Směrnice k zabezpečení komplexní přestavby hospodářského mechanismu". Jsou v nich podrobně rozpracovány úkoly vyplývající z usnesení 7. zasedání ÚV KSČ. Směrnice obsahují ucelený soubor ekonomických, systémových, metodických a organizačních pravidel a jsou direktivou pro práci centrálních orgánů a organizací na přestavbě.

Moje diplomová práce se týká intenzifikačního procesu v n.p. Otavan Třeboň a proto se v dalším textu budu snažit vytypovat zásady uplatnění nového hospodářského mechanismu, které se budou týkat samostatného státního podniku Otavan, výroba pracovních a sportovních oděvů, Třeboň.

5.1. Restrukturalizace VHJ

Na základě rozhodnutí vlády ČSSR č. 40 ze dne 11.2.1988 (K zásadám a postupu přestavby organizačních struktur výrobně technické, vědeckovýzkumné a oběhové základny NH na státní podniky) dochází i v resortu MP ČSR k přípravám na "samostatnou cestu rozvoje na základě a principech úplného choz-rasčotu". V rámci komplexní přestavby hospodářského mechanismu jde o zvýšení samostatnosti a odpovědnosti hospodářských organizací za efektivní rozvoj. Pro bývalou VHJ ODĚVNÍ PRŮ-MYSL tak nastala otázka řešení - zda vytvořit z VHJ devět samostatných podniků, či vytvořit jeden mamutí samostatný státní podnik. Takto byla postavena i otázka před jednotlivé podniky integrace a v diskusi jim byla dána možnost k samostatnému vyjádření, pro kterou formu hospodaření se do budoucna rozhodnou. Téměř jednohlasně byl odsouhlasen nový model devíti samostatných státních podniků. Pro tuto strukturu hovořila převážně fakta z oblasti ekonomické efektivnosti, kdy řízení v mnoha směrech bylo:

- nekonkrétní (spočívalo v převážné většině na pracovnících podnikové sféry)
- byly vynakládány vysoké prostředky bez zjevného návratu, např. dotování OFTR, odvody ze zisku vyšší než 85%
- rozpis plánu byl veden direktivní cestou i v ukazatelích orientačních
- mzdové prostředky byly přísně limitovány bez výrazného vztahu na dosažené výsledky a podmínky národních podniků atd.

Dle připravenosti na nový hospodářský mechanismus se proto jednotlivé podniky rozhodly osamostatnit a to:

- n.p. SEVERKA Cvikov v termínu k 1.7.1988
- n.p. TRIOLA Praha v termínu k 1.7.1988
- n.p. KRAS Brno v termínu k 1.1.1989
- n.p. ŠUMAVAN Vimperk v termínu k 1.1.1989

- n.p. KNOFLÍKÁŘSKÝ PRŮMYSL Žirovnice v termínu k 1.7.1989
- n.p. ŠOHAJ Strážnice v termínu k 1.7.1989
- o.p. ODĚVNÍ PRŮMYSL Prostějov v termínu k 1.7.1989
- n.p. OTAVAN Třeboň v termínu k 1.7.1989
- VÝZKUMNÝ ÚSTAV ODĚVNÍ Prostějov v termínu k 1.7.1989

Přesto, že n.p. Otavan Třeboň přechází na nový hospodářský mechanismus (státní podnik od 1.7.1989) až v nejzazší etapě, přípravy na nový model dvoustupňového řízení probíhají již od okamžiku rozhodnutí rozpadu bývalé VHJ OP Prostějov.

5.2. Nové ekonomické podmínky

V nových ekonomických podmínkách sehrávají a budou sehrávat důležitou roli celostátně uzákoněné normy. Je to především zákon č. 88/1988 o státním podniku, z kterého vyplynou postupně další dokumenty, jako Nařízení vlády ČSSR k finančnímu hospodaření státních podniků (§ 71 zákona) a závazný právní předpis FMF ke způsobu odpisování základních prostředků a způsob financování rozvoje a podnikové společenské spotřeby státních podniků (§72 zákona). Dále je nutné přihlížet k již provedené Komplexní přestavbě velkoobchodních cen k 1.1.1989, která podstatně změnila podmínky hospodaření podniků v oblasti výkonů, nákladů a tvorby zisku.

Konkrétní podmínky finančního hospodaření státních podniků a způsoby financování, obecně známé pod pojmem samofinancování, nejsou ještě známe, ale z denního tisku a přednášek je již dostatečně známý celkový obraz této problematiky.

Na základě provedené analýzy a po prostudování dokumentů k přestavbě hospodářského mechanismu si myslím, že k nejdůležitějším konkrétním změnám dojde v působnosti podniku v oblastech tvorby cen, mzdové regulace, vnitřní organizace

s vazbou na chodrasčot a financování. V ostatních případech se jedná o dílčí změny, které se podstaty činnosti podniku nedotknou.

5.2.1. Cenová politika

Postavení a úloha ceny v socialistické ekonomice vyplývá z existence zbožní výroby. Zbožní výroba za socialismu je však specifická, plánovitě řízená a zaměřená na co nejefektivnější výrobu, umožňující co nejvyšší uspokojování materiálních potřeb společnosti. Z těchto důvodů je nezbytné aktivně využívat hodnotové nástroje k řízení efektivnosti a právě cena zde musí zaujímat hlavní postavení.

Jako hodnotové kritérium efektivnosti však může vystupovat reálně pouze objektivizovaná cena (snaha vnést do ceny pouze společensky nutné náklady). Doposud ceny vycházely nikoliv ze společensky nutných nákladů, ale z nákladů, které byly projevem neefektivně vynakládané živé a zvěcnělé práce ve výrobním procesu. Proto jako základní předpoklad objektivizace hodnotových nástrojů bylo nutné uskutečnit komplexní přestavbu velkoobchodních a nákupních cen. Základními úkoly komplexní přestavby velkoobchodních cen bylo zohlednit do stavby VC zvýšený příspěvek na sociální zabezpečení v nové úrovni 50 % (původně 20 %) a postavit na srovnatelné měřítko pro všechny podniky dosahovanou míru zisku na 4,5 %, tj. procentuelní podíl zisku z výrobních fondů (v pořizovacích cenách). Záměrem přestavby VC bylo vytvořit přímou vazbu mezi sazbou odvodů z mezd a reálnými náklady společnosti na reprodukci pracovní síly.

V dalším období bude předpokládán vývoj cen vycházet z programu sbližování vnitřních a zahraničních cen. Bude se přibližet zejména k vývoji zahraničních cen a kursů, k efektům ze strukturálních záměrů, z plánovaného vývoje nákladovosti, fondové a mzdové náročnosti za odvětví. Dal-

ším nezbytným předpokladem objektivizace cen bude zabezpečení jejich vyšší pružnosti. Půjde především o rozšiřování smluvních cen záviselých na dohodě dodavatele a odběratele (v závislosti na rovnováze poptávky s nabídkou).

5.2.2. Mzdová regulace

Východiskem pro tvorbu směrnice na úseku mezd bude především předpokládaná tvorba národního důchodu, struktura jeho rozdělení a požadavek na soulad mezi peněžními příjmy a výdaji obyvatelstva. Mzdová regulace se bude muset do budoucna zaměřit na zvýšení stimulační účinnosti systému podnikové a osobní hmotné zainteresovanosti a to především zainteresovanosti na konečných výsledcích hospodářské činnosti. Bude nutno nalézt odpovídající vyjádření v pravidlech tvorby a čerpání mzdových prostředků hospodářských organizací.

Mzdové prostředky hospodářských organizací jako celku se budou usměrňovat dvěma metodami:

- a) normativní závislostí mzdových prostředků na přírůstku čisté produkce
- b) soustavou tarifních mezd, které ovlivňují vývoj mzdových a ostatních osobních nákladů.

O uplatnění příslušného typu se rozhodne v průběhu roku 1989. Přitom v obou případech je třeba zvyšovat rozsah mezd hrazených z disponibilního zisku (fond odměn) tak, aby podíl fondu odměn v roce 1990 dosáhl 10 % celkového objemu mzdových prostředků a v průběhu 9. pětiletky dále rostl. Z FO se budou poskytovat podíly na hospodářských výsledcích, prémie a odměny vedoucích pracovníků, mimořádné a stabilizační odměny ostatních pracovníků a případně další prémie a odměny podle rozhodnutí centrálních orgánů.

V dalších letech dojde ke zjednodušení systému regulace mezd, nebudou se uplatňovat žádné podmiňující ukazatele, připočítatelné a odpočítatelné částky, přepočítací koeficienty apod. Cílovým řešením mzdové regulace bude uplatnění takového systému, který nebude používat normativů a závazných limitů rozdělení mzdových prostředků. Tento systém bude závislý na schopnosti organizace vytvořit zisk, jehož část bude použita pro potřeby hmotné stimulace pracovníků.

Vnitropodniková mzdová regulace bude plně v pravomoci podniku v závislosti na prosazení zásluhovosti odměňování. Bude vycházet z platných vnitropodnikových pravidel, prémiových řádů s využitím BFOP0 a kolektivních smluv.

5.2.3. Vnitřní organizace a chozrasčot

Vnitřní organizace výrobního procesu bude plně v pravomoci podniku a to znamená i návazně prohlubování chozrasčotu tak, aby konečný výsledek hospodaření byl co nejefektivnější. Znamená to zaměřit se na úspory nákladů všeho druhu, především materiálových a režijních. Chozrasčotem rozumíme soustavu ekonomických vztahů, které charakterizují formu hospodaření podniku. Principy chozrasčotu jsou:

- princip samofinancování
- princip rentability (ziskovosti)
- princip hmotné zainteresovanosti na konečných výsledcích práce
- princip hmotné odpovědnosti za výsledky hospodaření

Výchozím principem chozrasčotu je hospodářská samostatnost organizace. S hospodářskou samostatností organizace je spojen princip úhrady výdajů z příjmů získaných prodejem výrobků. Hlavním úkolem podniku je všestranné uspokojování potřeb spotřebitelů a tomuto cíli musí být důsledně podřízeno

fungování chozrasčotního mechanismu. To vnáší do obsahu a struktury ekonomických vztahů v činnosti podniku ve srovnání se současným stavem kvalitativní změnu. Její podstata tkví v tom, že kritériem hodnocení a hmotné stimulace podniku přestává být stupeň plnění úkolů státního plánu, ale míra opravdového uspokojování potřeb jeho spotřebitelů.

Aby podnik mohl plnit toto poslání, musí udržovat, rozmnožovat a i efektivně využívat svěřený společenský majetek. Pracovní kolektivy jsou ve své podstatě vedeny k těmto zásadám další významnou podmínkou chozrasčotu, principem hmotné zainteresovanosti a hmotné zodpovědnosti. Obojí je závislé na skutečně dosaženém konečném výsledku.

Obecné principy chozrasčotu se mohou realizovat v různých formách chozrasčotu:

- a) chozrasčot hospodářské jednotky (v podmínkách nového hospodářského mechanismu odpadá)
- b) chozrasčot podniku (v podmínkách nového hospodářského mechanismu nabývá na významu)
- c) vnitropodnikový chozrasčot (nejnižší článek je chozrasčotní brigáda)

Požadavkem zásad přebudování hospodářského mechanismu je právě potřeba, aby se principy přestavby promítly až do nejnižšího článku a to do vnitropodnikového chozrasčotu. Každý útvar, každý článek řízení, každý kolektiv by měl být zainteresován a odpovědný za společenský přínos své práce. Právě v tomto základu pracovní činnosti je nejlépe zabezpečován vědeckotechnický rozvoj, realizace technologických a výrobních inovací, zvyšování kvality produkce. Toto by mělo následně zabezpečovat plynulost procesů: výzkum - výroba - zásobování - odbyt. Vnitropodnikový chozrasčot se projevuje vlastně jako způsob vnitropodnikového řízení a měl by sloužit ke stimulování růstu hospodárnosti při výrobě.

Vnitropodnikový chozrasčot je u socialistických organizací uplatňován v jednotlivých odpovědnostních kruzích - hospodářských střediscích. Měřítkem hodnocení efektivnosti

zde jsou:

- a) měřítko naturální (výkonové normy, spotřební normy, normativy, limity spotřeby)
- b) měřítko hodnotová (hodnotové ukazatele)

Základními nástroji řízení vnitropodnikového chozrasčotu jsou:

- vnitropodnikové plánování (stanovení úkolů jednotlivým útvarům)
- rozpočty (stanovení úkolů v nákladech)
- kalkulace výkonů (stanovení úkolů v normách)

Tyto základní nástroje řízení spojují jak technickou, tak i ekonomickou stránku řízení výroby.

Z podnikového hlediska je důležité neustále prohlubovat vnitropodnikový chozrasčot včetně vnitropodnikové organizace s cílem vytvořit maximální zisk, který se stane základem pro samofinancování podniku a podmínkou pro rozšířenou reprodukci výrobních činitelů.

5.2.4. Samofinancování podniku

Princip samofinancování je ústředním principem úplného chozrasčotu. Podstata samofinancování spočívá v tom, že podnik financuje z příjmů dosažených prodejem výrobků svoji výrobní, sociální činnost a odměňování za práci. Z příjmů z realizace produkce hraď materiállové a mzdové náklady, plní povinnosti vůči státnímu rozpočtu, Státní bance československé a jiným podnikům a vytváří fondy pro další výrobní a sociální rozvoj a zvyšování mezd svých pracovníků.

Aby podnik mohl dostát svým závazkům vůči státu a financovat svoji činnost na vyšším základě, musí být dostatečně rentabilní. To znamená, musí dosahovat takového zisku, který zabezpečí uspokojování jeho potřeb a současně rozšíře-

nou reprodukci výrobních činitelů. Uplatňování principu samofinancování předpokládá, že budou existovat dlouhodobě platná ekonomická pravidla, jimiž se bude řídit tvorba a rozdělování finančních zdrojů podniku.

Tím, že zdrojem krytí potřeb podniku mohou být jen příjmy dosažené prodejem výrobků, vyvolává samofinancování hmotnou zainteresovanost pracovního kolektivu podniku na skutečně dosahovaných výsledcích práce. Zároveň je pracovní kolektiv hmotně odpovědný i v případě opačném (produkce nenachází u spotřebitelů uplatnění), neboť vzniklé ztráty se promítají do jeho příjmů.

V systému odvodů a daní do státního rozpočtu se výrazně zvýší podíl i úloha odvodů z výrobních činitelů (kriteriálních odvodů), tj. odvodů z mezd a výrobních fondů. Tyto odvody vyjadřují podíl centralizovaného financování nákladů na rozšířenou reprodukci výrobních činitelů a mají tedy:

- přispět k objektivnějšímu ocenění pracovní síly a výrobních fondů
- spoluvytvářet tlak na optimální využití výrobních činitelů (efektivnost výroby)

Dále tyto kriteriální odvody budou doprovázeny důchodovým odvodem, resp. daní ze zisku, odvody regulačního, sankčního a podobného charakteru, odvody za využívání životního prostředí a sankcemi za jeho poškozování a daní z obratu.

Základní mechanismus tvorby bilančního zisku a následně i jeho rozdělení směrem ke státnímu rozpočtu a k vytvoření vnitropodnikových fondů je v podmínkách nového hospodářského mechanismu ve schematu uveden v příloze č. 3.

Odvod z mezd nahrazuje dosavadní příspěvek organizací na sociální zabezpečení a vyjadřuje celospolečenské výdaje na reprodukci pracovní síly. Odvod (daň) z mezd bude uplatněn u všech organizací a bude hrazen z nákladů ve výši, která odpovídá stanovenému procentu z objemu mzdových prostředků zúčtovaných k výplatě. V případě n.p. Otavan odpovídá ta-

to výše 50 %.

Odvod z výrobních fondů (kmenového jmění) bude uplatněn u státních hospodářských organizací a bude stanoven sazbou odvozenou od nákladů na centralizovaně financovanou akumulaci, která by měla přihlížet k úrokové sazbě. V případě s.p. Otavan se uvažuje s min. výší 2 % z objemu výrobních fondů.

Odvod (daň) ze zisku bude uplatněn u všech hospodářských organizací. Bude stanoven procentuelní sazbou z bilančního zisku sníženého o zaplacenou hotnotu úroků, zaplacený odvod z výrobních fondů a o povinný minimální příděl do fondu rozvoje ve výši normativu stanoveného státním plánem. Procentuelní sazba pro s.p. Otavan se uvažuje ve výši 50 %, která může být následně zvýšena o případný regulační odvod.

Odvody sankčního typu bude postihováno porušení právních předpisů v oblasti cen, regulace mzdových prostředků aj. Odvody z odpisů budou uplatňovány u organizací s útlumovým programem. V případě s.p. Otavan budou odpisy ponechány ve 100 % výši tak, jak jsou vytvářeny v nákladech podniku.

Sazby daně z obrátu se budou v nejbližším období sjednocovat v návaznosti na výsledky přestavby velkoobchodních a nákupních cen k 1.1.1989 a na koncepci vývoje maloobchodních cen. Cílem je propojit těsněji maloobchodní ceny s cenami velkoobchodními, nákupními a zahraničními.

Kromě těchto uvedených odvodů bude každý podnik tvořit z bilančního zisku fondy podniku na základě závazného pravidla použití zisku. Bilanční zisk bude používán závazně v tomto pořadí:

- k úhradě úroků z úvěrů
- k úhradě odvodu z výrobních fondů (kmenového jmění)
- k minimálnímu povinnému přídělu do fondu rozvoje
- k odvodům (daním) ze zisku a ostatním platbám do státního rozpočtu
- k povinným platbám včetně sankčních (pokuty, penále, manka,

škody, poplatky za znečištění aj.), stanovených zvláštními předpisy

- k minimálním povinným přídělům do fondů v pořadí:
 - a) fond kulturních a sociálních potřeb
 - b) rezervní fond (až do jeho doplnění na minimální výši)
 - c) příděly do fondů podle vlastního rozhodnutí (fond odměn)

Ve smyslu výše uvedených finančních pravidel bude každý státní podnik v dalším období socialisticky podnikat, což je další nový pojem přestavby hospodářského mechanismu.

Podnik, který optimalizuje své hospodářské výsledky podle kritéria efektivnosti a hospodaří na svůj vlastní účet, vytváří široký prostor pro rozvíjení socialistické podnikavosti jako výrazného rysu stylu práce vedoucích hospodářských pracovníků a všech členů pracovního kolektivu.

Co je podstatou socialistické podnikavosti? Jejím ekonomickým základem je aktivní zhodnocování materiálových, finančních i duševních zdrojů hospodářských organizací za účelem naplňování společenských potřeb a dosahování prosperity podniku. Ta je dána především maximální výší zisku, tj. tvorbou maximálních tržeb dosahovaných především využíváním progresivní techniky a prodejem špičkových cenově zvýhodněných výrobků na straně jedné, a uplatněním co nejnižších výrobních a jiných nákladů na straně druhé. Z výše zisku vyplyne i objem fondů podniku, na kterých pak závisí vlastní podnikavost.

6. NOVÉ INTENZIFIKAČNÍ METODY ŘÍZENÍ

Hlavním smyslem přestavby hospodářského mechanismu ve státním podniku je uspokojování společenských potřeb - výroba výrobků a poskytování služeb na vysoké technické, ekonomické, estetické a ekologické úrovni.

Za tím účelem musí podnik rozvíjet řadu činností, kte-

ré zaručují prosperitu podniku a to:

- a) průzkum potřeb trhu, na jehož základě podnik určuje své výrobní úkoly, odbyt a potřebu zásobování
- b) potřebný technický rozvoj a technickou přípravu výroby, které zajišťují podniku vysokou užitnou hodnotu vyráběné produkce
- c) požadovanou úroveň organizace a řízení podniku a usilovat všemi prostředky o denivelizaci v odměňování

Nové intenzifikační metody řízení ve s.p. Otavan musí vycházet z hluboké analýzy současného stavu, z nových pravidel hospodářského mechanismu a z externích vlivů, které na podnik působí. Z těchto podmínek vyplývají čtyři vzájemně provázané základní otázky řešení:

- odbyt a zásobování
- úroveň vnitropodnikového řízení
- úroveň odměňování
- způsob financování

6.1. Odbyt a zásobování

Tyto oblasti budou v nových podmínkách hospodaření patřit k rozhodujícím. Ekonomickým základem socialistické podnikavosti je aktivní zhodnocování materiálových, duševních a finančních zdrojů podniku za účelem uspokojování potřeb společnosti a zajišťování její prosperity. Bude nutno vyrábět a realizovat kvalitní výrobky s co nejnižšími náklady a s nejvyšším efektem. V souvislosti s tím bude nutné posílit úlohu zásobování a odbytu, které se z nárokování a rozdělování stanou obchodní činností.

6.1.1. Odbyt

V dalším období bude prioritní pro činnost podniku požadavek trhu. Informace o vývoji poptávky a nabídky je proto nutno považovat za jeden z rozhodujících směrů při rozvoji výroby spotřebního zboží.

Z provedené analýzy n.p. Otavan v této oblasti (viz kap. 4.2.7.) je při uplatňování nových ekonomických podmínek možno vycházet i nadále ze směrnice č. 12/84 PŘ "Zdokonalení průzkumu potřeb", kterou je nutno rozpracovat do podmínek státního podniku a uplatnit v ní potřebné formy průzkumu. Ve státním podniku by měl být výzkum trhu uplatňován v těchto činnostech:

- a) prodejně-propagační akce s odběrateli
(např. "Jihočeské dny v Bílé Labuti" s odběratelem POD)
- b) kontraktace mezi obchodem a výrobou
(důležitá informace o dosavadním vývoji trhu)
- c) tvorba střednědobých a krátkodobých plánů

Státní podnik Otavan musí ve své činnosti uplatňovat účinnou propagaci vyráběné produkce, jejímž hlavním cílem je napomáhat vyvolání zájmu o koupi výrobků, a která přispívá k efektivnosti vyráběné produkce. Hlavními nositeli hospodářské propagace jsou:

- výrobek, obal
- propagační média (rozhlas, tisk, televize, plakáty aj.)
- distribuční komunikace (výklady, vystavení v prodejně, činnost prodavačů)

Jelikož prioritní při rozvoji státních podniků bude socialistické podnikání, je nutno zvážit v obchodním úseku doplnění o oddělení obchodní politiky.

Pro tuzemský trh zajišťovat i nadále současnou vyráběnou produkci, tj. výrobu sportovní konfekce (pláště a bundy) a výrobu pracovních a ochranných oděvů.

U vycházkové sportovní konfekce uplatňovat hledisko módnosti a prosazovat do výroby takové výrobky, u kterých můžeme uplatnit zvýhodněné ceny za účelem získání maximálního efektu. Rovněž hledat možnosti využití dohodnutých cen s odběrateli.

U pracovní a ochranné konfekce zajišťovat krytí potřeb pro velkoodběratele (SONP Kladno, VŽKG Ostrava a dalších) přímými dodávkami, nikoliv prostřednictvím odbytových organizací ŘEMPO, REMPO. Tím by s.p. Otavan vznikl přínos formou přírážky (obchodní rozpětí).

V oblasti zahraničního obchodu je nutno uplatnit zcela nové formy.

V první etapě vývoje s.p. Otavan je nutno zlepšit spolupráci s příslušným PZO (v případě s.p. Otavan s CENTRO-TEXEM) a to:

- a) pravidelně se zúčastňovat jednání se zahraničními partnery při uzavírání exportních zakázek a prosazovat zájmy podniku
- b) hmotně zainteresovat pracovníky CENTROTExu na docilování co nejvýhodnějšího RU, včasného inkasa a dostatečného odbytů výrobků na zahraničních trzích

V dalším období usilovat ve státním podniku o přímé propojení na zahraničního partnera a to formou vzájemné kooperace. Spolupráci se zahraničním partnerem orientovat na:

- zajištěnost trvalého odbytů výrobků značky OTAVAN v zahraničí
- obohacení výrobků na vnitřním trhu o atraktivní, módní vrchový materiál, drobnou a metrovou přípravu
- na získání zajímavých zahraničních technologií, moderního strojního vybavení, případně výměny zkušeností

Takto provozovaný zahraniční obchod je závislý od dalších předpokladů a především bude záležet na pracovnících správního aparátu s.p. Otavan, aby postačili této no-

vé kooperaci. Tato cesta se mi jeví jako reálná, neboť je odvislá od principů úplného chozrasčotu a v době "přestavby hospodářského mechanismu" je podporována i mnohými vládními usneseními.

V činnostech odbytu je nutno uplatnit novou výpočetní techniku pro urychlení administrativních prací. Osobní počítače využívat již při kontraktačních jednáních s odběrateli a tím zajistit využití počítačů téměř v celé administrativní agendě odbytu (plánování, statistika, reklamace a další). Tato cesta přinese jak úspory, tak i zpřesnění administrativních prací pro kvalitnější činnost vedoucích pracovníků při řízení podniku.

6.1.2. Zásobování

Kvalitnější uspokojování potřeb společnosti si vyžádá v nových podmínkách řadu strukturálních změn a tyto následně dokonalejší materiálové krytí výroby.

V první fázi přechodného období se předpokládá, že budou pokračovat nedostatky v dodavatelsko-odběratelských vztazích, neboť i nadále bude převládat poptávka nad nabídkou zboží.

Dále podniky prvovýroby v zájmu zvýšení své efektivnosti a snížení dovozní náročnosti budou omezovat sortiment výroby, potřebný pro finální výrobu (druhovýrobu). Na základě těchto stavů bude nutné ve vztahu odbyt - zásobování hledat nejefektivnější cesty. U hromadné neměnné výroby provádět nákup základního materiálu na základě dlouhodobých smluv, rozdělených na pravidelné dodávky (čtvrtletní). U kusové výroby určené pro vývoz a dodávky na vnitřní trh se zaměřit na nákup materiálu dle potřeb jak vnitřního, tak i zahraničního trhu, v požadované kvalitě, druhu i barevném ladění.

U příslušných referentů zásobování zavést přímou osobní odpovědnost a hmotnou zainteresovanost na pružnějším uplatňování a prosazování inovačních změn materiálů a jejich včasné získávání u příslušných dodavatelů.

V oblasti zásob využívat výpočetní techniky pro důsledné zhodnocování vývoje zásob. V souvislosti s touto skutečností zpracovávat operativně systémová opatření na včasnou likvidaci nepotřebných a nevyužitých zásob.

Pro snižování administrativní náročnosti využívat maximálně výpočetní techniku, která bude operativně sledovat stav materiálu na skladech, na cestě a předpokládané plnění smluvních dodávek nejen v množství, ceně, ale také v druhu a barevném odstínu.

6.2. Mzdová regulace

I v působnosti nového hospodářského mechanismu se mzdová regulace stává rozhodující oblastí činnosti podniku. Stále je ji možno rozdělit na systém podnikové hmotné zainteresovanosti a na systém vnitropodnikové neboli individuální hmotné zainteresovanosti. Oba systémy regulace mzdových prostředků musí sloužit ke stálému zvyšování efektivnosti podniku, tj. k úsporám živé práce a aktivizaci lidského činitele v reprodukčním procesu.

6.2.1. Podniková hmotná zainteresovanost

Podniková hmotná zainteresovanost zahrnuje tvorbu mzdových prostředků celkem a jejich rozdělení na určité skupiny dle původu tvorby. V podmínkách nového hospodářského mechanismu bude pokračovat rozdělení mzdových prostředků celkem (MPC) na objem mezd hrazených z nákladů, tzv. mzdových a ostatních osobních nákladů (MOON) a na objem fondu

odměn (FO), který vznikne ve fázi rozdělení zisku. FO bude v roce 1989 ve výši 7 % a od roku 1990 ve výši 10 % z objemu MPC.

Z kapitoly 5.2.2. vyplývá dvojí způsob regulace MPC. Je to jednak regulace přírůstkovým normativem a jednak soustavou tarifních mezd.

Přírůstkový normativ bude rozepisován centrálními orgány na střednědobé pětileté období a je dán vzorcem:

$$\text{delta } N = \frac{\sqrt[5]{\frac{\text{MPC } 95}{\text{MPC } 90}} - 1}{\sqrt[5]{\frac{\text{ČP } 95}{\text{ČP } 90}} - 1}$$

delta N = přírůstkový normativ

MPC 95 = mzdové prostředky celkem cílového roku

MPC 90 = mzdové prostředky celkem výchozího roku

ČP 95 = čistá produkce cílového roku

ČP 90 = čistá produkce výchozího roku

Čistá produkce (viz přílohu č. 3) je rozdíl mezi tržbami a materiálovými náklady včetně SNP, ostatních finančních nákladů a odpisů.

Ze stanoveného přírůstkového normativu lze vypočítat objem mzdových prostředků celkem v závislosti na objemu vytvořené čisté produkce. Normativ tedy vlastně vyjadřuje přímý vztah mezi přírůstkem celkového objemu mzdových prostředků a přírůstkem čisté produkce.

V podmínkách MP ČSR bude pro státní podniky, tedy

i pro s.p. Otavan Třeboň, platit mzdová regulace soustavou tarifních mezd. Proto se chci o této formě regulace podrobněji zmínit.

Regulace soustavou tarifních mezd bude platit od roku 1990 a bude vycházet z následujícího rozdělení mzdových prostředků celkem:

M P C		
M O O N		F O
TAR	O N S	

TAR = tarifní mzdy

ONS = ostatní nákladové složky (bez odměn za ZN a náhrad mezd)

Tarifní mzdy budou tvořit tzv. zaručenou mzdu bez ohledu na hospodářský výsledek a budou obsahovat:

- časové mzdy včetně osobních platů
- úkolové mzdy bez úkolového nadvýdělnku
- příplatky za práci o sobotách a nedělích
- příplatky za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí
- příplatky za vedení čet, zastupování a za zvláštní znalosti
- příplatky za pracovní režimy
- smíšené mzdy v časové složce mzdového tarifu
- ostatní příplatky s výjimkou příplatků za práci přesčas

Ostatní nákladové složky budou tvořit doplněk do MOON. Ve svém obsahu budou zahrnovat:

- úkolový nadvýdělek
- příplatky za práci přesčas
- osobní ohodnocení

- odměny a prémie hrazené z nákladů
- ostatní osobní náklady

Fond odměn bude tzv. výsledková složka mzdy, orientovaná na kvalitativní výsledky hospodaření podniku a bude hrazena z čistého disponibilního zisku (viz přílohu č. 3). Tato složka mzdy bude stále více posilována v návaznosti na skutečné zásluhy a konečné výsledky činnosti jednotlivců.

Z fondu odměn bude možno hradit:

- dodatkový odvod za překročení MOON
- podíly na hospodářských výsledcích
- roční odměny vedoucích pracovníků
- mimořádné a stabilizační odměny
- další mimořádné prémie a odvody
- převody prostředků do jiných fondů

Při regulaci mzdových prostředků soustavou tarifních mezd si základnu pro výpočet MOON vymezuje sama organizace.

Tvorba mzdových prostředků celkem bude odvislá od tzv. základu pro regulaci, tj. objemu MOON, od plánovaného přírůstku MOON daného koeficientem nárůstu a od poměru MOON k FO. Výpočet mzdových prostředků celkem na příslušný rok bude prováděn podle následujících vzorců:

$$1) \quad \text{MOON} = (\text{TAR} + \text{ONS}) \cdot H \cdot F$$

H = měsíční nárůst mezd

F = příslušný koeficient na úsporu pracovních sil

$$\frac{\text{ONS} (x)}{\text{TAR} (x)} = K (x)$$

x = skutečnost výchozího roku

x + 1 = skutečnost následného roku

$$\text{ONS} (x+1) = K (x) \cdot \text{TAR} (x+1)$$

TAR (x+1) si podnik stanoví podle vyplacených tarifních mezd v návaznosti na skutečný počet pracovníků

ONS (x+1) podnik vypočítá podle koeficientu minulého období K(x) násobeného TAR (x+1)

$$2) \quad MPC = MOON + FO$$

$$\frac{MOON}{FO} = L$$

Státnímu podniku je určen normativ (L) rozdělení celkového objemu mzdových prostředků na část zahrnovanou do nákladů (MOON) a na část hrazenou z rozdělení zisku (FO). U obou způsobů mzdové regulace budou státnímu podniku určeny sazby regulačního a sankčního odvodu.

Při překročení nároku na MOON je podnik povinen provést sankční odvod, při překročení nároku na FO regulační odvod.

Objem MPC je základem pro vnitropodnikovou hmotnou zainteresovanost, která svou organizací musí zabezpečovat neustálý růst efektivnosti podniku.

6.2.2. Vnitropodniková hmotná zainteresovanost

Ve vnitropodnikové hmotné zainteresovanosti musí nadále existovat odlišné způsoby odměňování výrobních dělníků a ostatních režijních pracovníků.

V oblasti odměňování jednicových pracovníků sehrává mimořádnou úlohu brigádní forma organizace práce a odměňování. Tato progresivní forma, která představuje nový prvek v systému vnitropodnikového řízení, je tvořena:

- komplexem opatření v oblasti organizace práce
- opatřeními pro rozpracování vnitropodnikového chozrasčotu

- využíváním nových forem odměňování

Důsledně je uplatňován chozrasčotní princip zainteresovanosti na kvalitativních výsledcích práce. Přínosem této formy organizace práce a odměňování nejsou jen ekonomické přínosy, ale i utváření nového vztahu k práci a rozvíjení spolupráce mezi členy kolektivu.

N.p. Otavan zavedl od 1.1.1989 na všech výrobních dílnách jako prostředek uplatňování chozrasčotních prvků řízení brigádní formu organizace práce a odměňování na základě socialistických dohod mezi jednotlivými závody a brigádními kolektivy.

Nový způsob odměňování zahrnuje kromě základních mezd a individuálních prémie i tzv. fond brigády, který je vytvořen na základě chozrasčotních výsledků hospodaření brigády. Tento fond zahrnuje kolektivní prémie za kvalitu výroby, dále prémie za úspory materiálu, paliv, energie a sběr odpadových surovin a prémie za splnění jmenovitých úkolů a za úsporu stanoveného limitu ztrát z reklamací.

Takto vytvořený fond brigády rozděluje rada brigády, která byla zvolena tajnými volbami, podle předem stanovených kritérií, na jednotlivé členy. Odměna za práci v brigádách je spojena s konečnými výsledky činnosti brigády.

Zkušenosti zatím nejsou velké, lze ale předpokládat, že tento způsob odměňování rozvíjí zásluhovost pracovníků na tvorbě hospodářských výsledků. Tímto způsobem se rovněž snížila administrativní náročnost při rozdělování mzdových prostředků a kladně se projevuje i plnění úkolů za případného podstavu pracovníků.

Odměňování režijních dělníků a technickohospodářských pracovníků se řídí stanovenými mzdovými předpisy. Tato skupina pracovníků zahrnuje téměř celou třetinu ze všech pracovníků podniku a závisí na ní v podstatě výsledný rozvoj podniku. V této oblasti neexistují žádné progresivní formy odměňování a mzda je závislá na pracovním zařazení, tedy na

stanovené tarifní třídě, osobním ohodnocení a přiznané vyšší prémie, závislé na plnění ukazatelů plánu dle platných premiových řádů.

Vzhledem k tomu, že vnitřní organizace podniku je založena na direktivním řízení závodů z podnikového ředitelství, kde pracuje většina THP, je nutné se v dalším období zaměřit na tuto skupinu pracovníků podniku. Bude nutné vytvořit prostor pro diferenciovanější odměňování THP v návaznosti na konečných přínosech efektivnosti podniku. Větší důraz bude nutné klást na odměňování z fondu vedoucího, na diferenciaci poskytovaných premií a dále rozvíjet známé formy jako hnutí KRB a VZH.

Ve s.p. Otavan bude nutno v budoucnu zvážit u rozhodujících vedoucích pracovníků zavedení osobních účtů hmotné zainteresovanosti. Na tomto účtu se bude vázat část pobídkové složky jejich mzdy s cílem stabilizace těchto pracovníků u podniku a vytvoření u nich zájmu na dlouhodobém efektivním vývoji podniku.

6.3. Vnitropodnikový chozrasčot

Vnitropodnikový chozrasčot se musí stát prvním nástrojem řízení v podmínkách nového hospodaření v budoucím státním podniku Otavan. Hlavní oblasti, které by měly vytvářet výchozí pozici pro uplatnění tohoto způsobu řízení (kromě již uvedených nástrojů v kapitole 6.1. a 6.2.) je především:

- nová úroveň cenové tvorby
- náklady - zisk - efektivnost
- zdokonalení způsobu řízení
- využití výpočetní techniky

6.3.1. Podmínky cenové tvorby

Jak jsem již uvedl v kapitole 4.2.8. - cenová tvorba je základním nástrojem pro stanovení úrovně zisku v současných podmínkách. V n.p. Otavan proběhla v průběhu roku 1988 rozsáhlá činnost přepočtu úrovně cen roku 1987 na "nové podmínky hospodaření". Základní úkoly (viz kapitola 5.2.1.) byly dodrženy. Záměrem přestavby velkoobchodních cen bylo vytvořit přímou vazbu mezi sazbou odvodů z mezd a reálnými náklady společnosti na reprodukci pracovní síly. Pro přehled uvádím změnu tvorby cen v návaznosti na provedenou KPVC:

a) režijní náklady tvořené z NMN koeficientem

- před KPVC ve výši 187,12
- po přestavbě ve výši 278,37

b) zisk tvořený (NMN + režie) koeficientem

- před KPVC ve výši 26,96
- po přestavbě ve výši 10,10

Přestavbou VC v n.p. Otavan byl snížen zisk na méně než polovinu a tím se situace v samofinancování s.p. na rok 1989 dostává do zcela jiného pohledu, než tomu bylo v roce 1988.

Přestavba velkoobchodních cen ve svých důsledcích však neznamená žádný podstatný vliv na změnu chování nově vznikajících státních podniků. Byl sice snížen normativní zisk ve velkoobchodních cenách, avšak naproti tomu naopak byly zohledněny všechny další vícenáklady. Cenová tvorba tedy nezaznamenává žádnou podstatnou změnu, všechny náklady opět uhradí zákazník.

Přitom z pohledu zahraničních cen došlo k dalšímu otevření nůžek mezi vnitřními a zahraničními cenami (alespoň na základě výsledků n.p. Otavan). Řešení je mimo kompetenci pracovníků národního podniku Otavan, neboť cenové

nástroje jsou určeny centrálně.

6.3.2. Náklady - zisk - efektivnost

Pomineme-li současnou nedokonalost modelu cenové tvorby, stojí před námi základní problém z hlediska vnitropodnikového hospodaření - dosažení maximalizace zisku a tím snížení nákladů na minimální spodní hranici při stejné úrovni velkoobchodní ceny. Tento zásadní problém je možné řešit ze dvou zásadních hledisek:

a) jednak ze strany pracovníků podnikového ředitelství

b) jednak ze strany výrobních dělníků závodů

Obě strany se na "úsporách" podílejí přibližně stejnou měrou.

ad a)

Na podnikovém ředitelství se rozhoduje o tom, co se bude vyrábět, v jakém množství, v jakém sortimentu, atd. Při tomto "řídícím procesu" se postupuje dosud dle zcela jednoduchého harmonogramu v oblasti přípravy výroby, výroby a následné realizace:

- I - návrh modelu
- II - vyvzorování modelu
- III - výběr modelu na úrovni národního podniku Otavan
- IV - cenová tvorba
- V - nabídka modelu odběratelům
- VI - prodej modelu odběratelům
- VII - ušití požadovaného počtu kusů
- VIII - realizace hotových výrobků

Na základě konzultace s pracovníky n.p. Otavan jsem dospěl k závěru, že jediným hlediskem ve III. etapě je pouze jednostranné hledisko prodejnosti (zda je fazona na dostatečně vysoké estetické úrovni a zda je v relaci s po-

ptávkou na trhu). Zcela mimo stojí požadavek na efektivnost. Efektivnost fazon je však zpracována a to dle mého názoru v dostatečném rozsahu na prostředcích výpočetní techniky (viz příloha č. 4). Na základě této sestavy lze prosazovat (předkládat k prodeji) takové fazony, které vyhovují z hlediska efektivnosti právě požadovaným cílům.

Závažným nedostatkem, který neumožňuje sledovat efektivnost již v předvýrobním procesu (v okamžiku sestavování kolekce pro odběratele), je pozdní předávání podkladů pro cenovou tvorbu - tzn. materiálové spotřeby a spotřeby pracovní.

Cílem pracovníků n.p. Otavan by měla být snaha přesunout propočty efektivnosti tzn. přesunout etapu IV před etapu III. Pak na základě výše uvedené přílohy vyhodnotit dle momentální potřeby priority právě připravovaných fazon do seznamu, který by byl předložen zákazníkovi. Lze tedy zhodnotit, že podmínky pro využití hlediska efektivnosti jsou již teoreticky připraveny, brzdou je prozatím časová neschopnost přípravy výroby zhotovit množství vzorovaných fazon.

Vzhledem k tomu, že požadavek na snižování režijních nákladů neustále sílí a vzhledem k celostátně prosazované snaze - snižovat administrativu, nelze volit jinou cestu rozvoje, než je progresivní výpočetní technika - a to nejen v oblasti přípravy výroby, ale i v evidenci, odbytové struktuře, zásobování, výrobním procesu atd. (podrobněji rozebráno v kapitole 6.3.3.)

ad b)

Na jednotlivých závodech se rozhoduje o maximální výši úspor v nákladech. O těchto úsporách rozhodují především střihači vrchových látek v oblasti materiálových úspor. Vzhledem k tomu, že i zde je výše nákladů závislá od lidského faktoru, je asi jedinou cestou rozvoje kvalitní výpočetní technika spojená s pokládacím zařízením, která jednak uspo-

ří v podstatě vše, co lze ušetřit, na druhé straně však i zaručí správné položení stříhu - ve svém důsledku tedy chrání zájmy zákazníků.

V ostatních položkách nákladů nelze v současných podmínkách dosahovat příliš výrazných úspor. Pro názornost uvádím procento nákladů z celkových nákladů v národním podniku Otavan:

- materiálové náklady	78 %
- mzdové náklady	15 %
- ostatní	7 %

6.3.3. Zdokonalení způsobu řízení

Již v přechozích kapitolách jsem se zabýval organizační strukturou a způsobem řízení výrobních a nevýrobních procesů. Pokud mám hodnotit zavedený způsob řízení v národním podniku Otavan z vlastního pohledu, domnívám se, že plně vyhovoval dosud platným podmínkám a i v současné době - době přestavby hospodářského mechanismu je tento systém řízení použitelný. Přesto si myslím, že přechodem na dvoustupňové řízení by mělo dojít k částečné změně vnitropodnikového řízení v nově vzniklém státním podniku a to v několika základních oblastech především pak:

- řízení výroby
- cenová tvorba
- evidence
- oblast mzdové regulace (viz kap. 6.2.)

V oblasti vnitropodnikového řízení výroby je v současné době plánována výroba na základě počtu pracovníků a z toho odvislé normohodiny výroby. Jednotlivé dílny pak mají naplánované hodnoty na příslušná období dle fazon a kusů. Tento systém se osvědčil a i do budoucnosti bude využí-

ván. Doporučoval bych však zvážit návrh, aby ve s.p. Otavan byla zajištěna větší výrobní operativnost v návaznosti na potřeby trhu. Tuto podmínku by splňoval vyčleněný kolektiv pracovníků, který by byl schopen pružně reagovat na změny v poptávce spotřebitelů. Nová skutečnost si však vyžádá zcela jiný přístup pracovníků v řízení výroby a změnu systému v oblasti zásobování základním materiálem a drobnou a metrovou přípravou. Je nutno mít na zřeteli, že rozhodujícím činitelem v zajišťování tržby podniku bude včasná nabídka odběratelům, okamžité plnění jejich požadavků.

V oblasti cenové tvorby je potřeba zcela přehodnotit postavení tohoto odboru v soustavě řízení a správy národního podniku. Až dosud cenoví pracovníci pouze využívali podklady z odboru normování a přípravy výroby. Ceny byly tvořeny převážně normativním způsobem. Vzhledem k novým požadavkům přestavby bude zcela nevyhnutelné zapojit cenové pracovníky nejen do oblasti určování cenových náležitostí hotových výrobků. Cenoví pracovníci budou muset velice úzce spolupracovat s pracovníky odboru zásobování a odbytu, neboť právě ve spolupráci těchto odborů bude vznikat výsledná efektivnost hospodaření celého národního podniku. V širší míře pravděpodobně bude využívána tvorba cen dohodou.

Při zdokonalování podkladů pro rozhodování v národním podniku musí dojít k přehodnocení včasnosti a směrů toku informací (viz přílohu č. 5). Z tohoto hlediska je nutné se v n.p. Otavan zaměřit na využívání výpočetní techniky. V některých oblastech však řádná evidence (i když zatím ručně sestavovaná) chybí. Za příklad může posloužit evidence DKP. Existují sice inventární seznamy DKP, avšak přehled za DKP celkem a podle závodů chybí zcela. Rovněž v oblasti ZP postrádá evidence možnost určit, který základní prostředek je na kterém středisku využíván a který je momentálně k dispozici potřebám ostatních závodů. Toto jsou namátkou dva příklady, kde by bylo dle mého názoru potřeba

zdokonalit nebo vytvořit evidenci.

V pololetí roku 1989 přechází národní podnik Otavan na samostatně hospodařící jednotku - státní podnik. Vzhledem k již výše uvedenému snížení zisku o více jak polovinu, bude muset dojít k přehodnocení potřeb a výdajů za jednotlivé oblasti v podniku. Více než kdy jindy bude muset vstoupit v platnost program hospodárnosti. A je tedy v zájmu především řídicích pracovníků, aby evidence nejen o majetku podniku, ale i o procesech v podniku sloužila pracovníkům a ne pracovníci evidenci.

Zcela novou a významnou zásadou v systému řízení podniku se stává zásada socialistické samosprávy. Dlouholeté zkušenosti z vývoje socialismu u nás i v ostatních socialistických zemích ukázaly, že existence společenského vlastnictví výrobních prostředků ještě samočinně nevytváří ve vědomí kolektivů a jednotlivců odpovědný vztah ke společenskému majetku. Vztah ke společenskému majetku je podmíněn možností pracujících ovlivňovat jeho reprodukci - organizaci výroby, rozdělování a využívání výsledků výroby. Změna v systému řízení státního podniku formou samosprávy dává předpoklad učinit z pracujících skutečné hospodáře na svěřeném majetku.

Samospráva pracovního kolektivu se uskutečňuje formou účasti na přípravě a přijímání nejdůležitějších rozhodnutí týkajících se podniku, na jejich zabezpečování, kontrole a plnění a na volbě vedoucích pracovníků. Pracovní kolektiv se má podílet na řízení podniku buď přímo na svém shromáždění, nebo prostřednictvím své rady, která jedná jeho jménem v období mezi shromážděními. Shromáždění pracovního kolektivu podniku, které je nejvyšším orgánem samosprávy, odvolává a volí tajným hlasováním ředitele podniku, členy a předsedu rady pracovního kolektivu a po dohodě s ředitelem schvaluje dlouhodobý program a pětiletý plán hospodářského a sociálního rozvoje podniku, bilanční roční uzávěr-

ku a způsob rozdělování čistého zisku podniku a návrhy dalších zásadních opatření týkajících se zájmu pracovního kolektivu podniku.

Samospráva pracovního kolektivu neznamená změnu zásady řízení státního podniku jediným vedoucím. Znamená to, že se řízení podniku v nových podmínkách uskutečňuje na základě spojení zásady jediného odpovědného vedoucího se zásadou kolektivního řízení.

6.3.4. Modernizace - výpočetní technika - VTR

Jak jsem již uvedl, jedinou cestou dalšího progresivního rozvoje je cesta modernizace představovaná převážně novou výpočetní technikou. Oblastí pro její zavedení se v n.p. Otavan naskýtá několik:

- a) oblast ekonomické evidence
- b) oblast polohování stříhů
- c) oblast modernizace šicích dílen

ad a)

Zavedením výpočetní techniky v první oblasti - oblasti ekonomické evidence, se rozhodli pracovníci n.p. Otavan realizovat novou výpočetní techniku, představovanou malými osobními počítači. Tato výpočetní technika slouží v n.p. Otavan zatím jen pět měsíců. V tomto období se pracovníci podniku snažili s touto technikou seznámit. Podařilo se jim již některé agendy na osobní počítače převést (např. cenové propočty, statistické srovnání). Jsou to však jen částečné agendy, které sice usnadní, zpřesní a především urychlí práci administrativních pracovníků, přínosy však zatím ve vysoké míře prokázat nelze. Vzhledem k tomu, že se jedná o techniku z KS, je nutno prokázat její "návratnost" maximálně do tří let od jejího nákupu.

Jako jednu z cest dalšího využití této techniky je využití výpočetní techniky v oblasti odbytu a vztahu k zákazníkům, dále oblast kádrové a personální evidence, oblast statistiky, oblast účetnictví, oblast propočtu mezd, oblast rozpočetnictví i oblast sestavování základních cenových kalkulací. Realizace těchto směrů ekonomické agendy musí přinést úspory, a to především úspory v oblasti mzdových nákladů.

ad b)

V průběhu roku 1989 v rámci modernizační akce "automatizovaného systému technické přípravy výroby" se uvažuje v národním podniku Otavan s realizací plotterů řízených pomocí počítače. Tato investice je svým objemem (cca 7 mil. devizových korun) jednou z největších akcí, které n.p. Otavan v posledních letech realizoval v jediném strojním zařízení. V průběhu roku 1990 se uvažuje o nákupu druhé poloviny zařízení - řezací cutter (přibližně ve stejném objemu). Tyto dvě investice spojeny v jeden celek jsou pak do dalších let příslibem racionalizace předvýrobních etap v národním podniku Otavan. Výsledkem zavedení moderní techniky je následná úspora pracovních sil (především na stříhárnách a v předvýrobních fázích - polohování a rozmnožování stříhů). Vznikají však na druhé straně vícenáklady na kvalifikované pracovní síly - dochází k nahrazení jednoduché práce s nůžkami náročnou prací programátorů a operátorů na prostředcích výpočetní techniky.

ad c)

Modernizace výrobních hal je základní podmínkou pro zvyšování produktivity práce a s tím související i dosažené množství a kvalita vyráběné produkce. Ve vývojové řadě stavu pracovníků dochází v posledních deseti letech neustále ke snižování stavu výrobních dělníků. Práce žen na výrobních halách je mnohdy jednotvárná. Z prvního pohledu se

tedy jeví přímo ideální zavedení robotizovaných pracovišť. Avšak robotizace technoligických pracovišť v oděvní výrobě je velmi problematická jednak pro specifické vlastnosti zpracovávaných materiálů a jednak z hlediska módních trendů vyráběných výrobků. Přesto je snahou pracovníků národního podniku nakoupit v maximální možné míře moderní techniku s prvky automatizace a robotizace. Naráží však na několik základních problémů. Prvou překážkou pro zavádění prvků automatizace a elektroniky je současná situace na našem trhu a nespolehlivost výrobků naší strojní produkce. Na druhé straně pro nákup špičkové a moderní techniky z NSZ není dostatek prostředků.

Mezi základní problémy při obnově a modernizace strojního zařízení však patří otázka návratnosti a její posuzování. Při nákupu strojního zařízení z nesocialistických zemí je předepsána maximálně tříletá návratnost. Odpisová sazba je však stanovena v průměru na sedm let. Pokud se nejedná o modernizaci, ale o obnovu šicí techniky, je největším problémem této zvýšené efektivnosti dosáhnout. Národní podnik Otavan je proto nucen v mnoha případech ponechávat ve výrobních halách i již odepsané strojní vybavení právě proto, že jeho obnova je prakticky nemožná, neboť i klasické šicí stroje jsou k výrobě mnohých výrobků potřebné a jejich využití je nezastupitelné. Jednou z možností, jak dosáhnout zvýšení efektu z nové techniky se proto může stát směnnost. Zde však snaha naráží na sociální zabezpečení žen a mnohdy i jejich nemožnost pracovat ve vícesměnném provozu.

Zdá se proto, že jedinou z cest, jak dosáhnout využití techniky by bylo přizpůsobit módu schopnostem šicích automatů, robotů a robotizovaných pracovišť. Tato myšlenka je však zcela neslučitelná se základním zákonem socialismu - uspokojování kvalitněji stále vyšší potřeby obyvatelstva.

6.4. Rozvoj podniku

Tato kapitola navazuje na předchozí a cílem je ukázat na možnosti rozvoje podniku, které souvisí se schopností samofinancování a rovněž i s vlastním podnikáním. Tyto pojmy sice spolu úzce souvisí, ale zahrnují v sobě určité odlišnosti.

Samofinancování vychází z vytvořených finančních prostředků a vyjadřuje finanční bilanci podniku. Podnikání je vlastní způsob dosažení určité úrovně rozvoje podniku a zahrnuje širokou oblast činnosti podniku.

6.4.1. Samofinancování

V kapitole 5.2.4. jsem teoreticky shrnul podmínky odvodových povinností podniku a výpočet použitelných prostředků, které v podniku zůstanou a budou použity pro jeho rozvoj.

Základem pro samofinancování je samozřejmě objem vytvořeného zisku. Jeho tvorba je odvislá, jak bylo dříve zdůvodněno, jednak od tržeb daných tvorbou velkoobchodních cen a kapacitami výroby a jednak výši nákladů daných efektivním hospodařením s materiálem a ostatními nákladovými položkami.

Samofinancování podniku v dalším období je rozděleno do dvou fází:

- a) První fáze je přechodné období, které zahrnuje rok 1989. V tomto období je záměr centra vytvořit stejné počáteční podmínky pro všechny státní podniky. V tomto období bude platit to, že odvodové povinnosti vůči státnímu rozpočtu budou prováděny až po uspokojení plánovaných potřeb podniku. Tyto potřeby budou uspokojeny tak, že platný odvod ze zisku ve výši 75 % bude případně sní-

žen o tzv. slevu z odvodu, přičemž bude platit minimální hranice ve výši 50 %. Odpisy zůstanou plně k dispozici podniku a tvorba fondu odměn je pro rok 1989 stanovena ve výši 7 % ze mzdových prostředků celkem.

- b) Druhá fáze, tj. podmínky samofinancování uvedené v kapitole 5.2.4., bude pravděpodobně platit od období deváté pětiletky, v rámci urychlení od roku 1990, a potřeby podniků budou závislé od vytvořených zdrojů.

Rozepsané úkoly hospodářského plánu na léta 1990 a devátou pětiletku nejsou ještě známy, je zpracován pouze prozatímní plán na rok 1989, ale přesto lze vycházet při konkrétním znázornění samofinancování v nejbližším období z předpokládaných čísel.

Finanční situaci ve státním podniku Otavan vyjadřují příloha č. 6 a příloha č. 7.

Zvýšená finanční samostatnost povede podniky ke koncepčnímu ekonomickému myšlení a zvýší nároky na jejich rozhodování. Podniky budou samy oprávněny rozhodovat o směrech užití fondu rozvoje na investiční výstavbu, vědeckotechnický pokrok nebo přírůstek zásob. Středem zájmu vedení podniku se stanou především rozvojové programy a kolektivy, které je zajišťují (technický rozvoj, investiční rozvoj, technická příprava výroby aj.).

4.2. Podnikání

Na úrovni vlastního podnikání je závislý konečný rozvoj podniku.

V podmínkách n.p. Otavan je tento pojem nový a nejsou s ním žádné zkušenosti. V minulém období byl n.p. Otavan řízen direktivním plánem a zájmem podniku bylo tento plán maximálně naplnit a nesnažit se o jeho výraznější překročení,

protože znamenalo další odvodové povinnosti. V podmínkách nového hospodářského mechanismu se podmínky radikálně mění, podniku zůstává 50 % vyprodukovaného zisku bez direktivního určení užití.

V dalším textu bych chtěl zrekapitulovat dříve uvedené skutečnosti a naznačit směry rozvoje, kterými by se měl budoucí státní podnik Otavan ubírat.

Podnikání v sobě zahrnuje dvě hlavní oblasti a to způsob tvorby zisku a jeho správné užití.

V oblasti tvorby maximálního zisku to znamená zaměřit se na:

a) tvorbu výkonů, tj.

- zabezpečit u dodavatelů atraktivní módní materiály
- vzorovat, nabízet a prodávat výrobky s vysokou užitnou hodnotou
- využívat možností cenové tvorby, prosazovat zvýhodněné ceny a ceny dohodou
- více využívat moderní výrobní techniku, rozvíjet vědeckotechnický rozvoj
- diferencovaně hmotně zainteresovat tvůrčí pracovníky

b) snižování nákladů, tj.

- prohlubovat vnitropodnikový chozrasčot, využívat výpočetní techniku, zabezpečit větší koordinaci jednotlivých činností podniku
- zabezpečovat hospodárnost využíváním prostředků na neproduktivní náklady
- hmotně zainteresovat úsporu materiálu, paliv a energie, úsporu výrobního času
- do výroby prosazovat výrobky s vyšší, než průměrnou efektivností, měřenou podílem operativní a cenové kalkulace

V oblasti užití vytvořených finančních prostředků se jedná o účelné rozdělování bilančního, resp. disponibilního zisku. Minimální příděly do fondu rozvoje, FKSP a rezervní-

ho fondu jsou dány určitými pravidly. Zbývá rozdělení do fondu odměn, jehož naplnění při přebytku disponibilního zisku může odpovídat objemu 10 % ze mzdových prostředků celkem a zbývají ještě prostředky na ostatní použití, tj. na další příděly do jednotlivých fondů. Nebo zůstatek disponibilního zisku po minimálním přídělu do fondů je tak nízký, že nelze FO v plné výši naplnit. Pak ovšem nezůstanou ani prostředky pro ostatní užití.

V nejbližším období se předpokládá, že podnik vyprodukuje dostatečné množství zisku. Pak bude rozdělení odpovídat vyjádření v příloze č. 6.

Z této přílohy vyplývá preference technického rozvoje a zaměření se na investiční výstavbu.

V dalším období bude rozdělení zisku odpovídat momentálním potřebám podniku. Je třeba zvážit užití prostředků a zaměřit se především na:

- nákup nové progresivní výrobní techniky z dovozu z NSZ v návaznosti na rozepsaný devizový normativ nebo na saldo zahraničního obchodu a jeho účelné využití
- rekonstrukce a údržbu stávajících základních prostředků
- vytváření podmínek pro zlepšování pracovních a životních podmínek pracujících, zabezpečení sociálního programu

V první oblasti je nutné zvážit potřebu nákupu ZP a navyšování jejich objemu, protože následně je na nich závislý i odvod z výrobních fondů, který disponibilní zisk snižuje. Bude nutné výrobní techniku maximálně využívat, nepotřebná zařízení likvidovat nebo prodávat a tím zabezpečovat neustálý tlak na organizaci efektivní výroby.

Druhá oblast je zaměřena konkrétně především na stavební základní prostředky. Tyto je nutné udržovat a rekonstruovat. Jde především o celkové rekonstrukce závodů 03 - Soběslav a 04 - České Budějovice.

Sociální program je nedílnou součástí rozvoje podniku, ve kterém je výroba odvislá především od jednicových pra-

covníků. Sociální program zahrnuje zlepšování pracovních podmínek, tj. budování pracovišť odpovídajících hygienickým normám, výstavbu a rekonstrukce závodních kuchyní, jídelen, zdravotnických a rehabilitačních zařízení a rozvoj různých služeb. Životní podmínky souvisí s rozvojem v místě sídla závodů a zahrnují širokou oblast volebních programů MNV, na jejichž plnění musí také podniky přispívat.

ZÁVĚR

Jak z mé diplomové práce vyplývá, charakteristickým rysem "nového hospodářského mechanismu" v podmínkách státního podniku Otavan Třeboň bude otázka samofinancování a z ní vyplývající další úzce propojené činnosti (technický rozvoj, mzdová zainteresovanost, atd.).

Po provedení a uzákonění základních dokumentů "Přestavby hospodářského mechanismu" převládá mezi pracujícími a především řídicími pracovníky optimistický názor na další rozvoj tohoto podniku. Z nových podmínek však vyplývá zvýšená odpovědnost za samostatné rozhodování v mnoha oblastech hospodářské činnosti. Bude nutno navázat na dosavadní dobré zkušenosti n.p. Otavan a průběžně uplatňovat potřebná opatření:

- provádět analýzy trhu a na základě výsledků usměrňovat dodavatelsko-odběratelské vztahy a připravovat dlouhodobé smluvní vztahy
- usilovat o komplexní využití surovin a materiálu směřující k jejich absolutním a relativním úsporám
- zabezpečovat úzkou spolupráci předvýrobních útvarů s útvary obchodním a ekonomickým za účelem vývoje maximálně efektivních výrobků. Provádět strukturální změny a inovace ve prospěch efektivní výroby
- účelně organizovat technologii výroby s cílem maximálně využívat progresivní techniku
- sledovat nabídku zahraniční a tuzemské techniky a zabezpečovat její pořizování na základě předem ověřených parametrů ke zvyšování produktivity práce. Nepřipouštět nákup techniky s nižšími parametry než vykazuje stávající
- kvalitu výroby zaměřit na snižování výrobních ztrát a na zvyšování podílu cenově zvýhodněných výrobků
- stále zdokonalovat využití vnitropodnikového chodrasčotu, využívat BFOP0
- všemi prostředky usilovat o denivelizaci v odměňování. Výrazně zvýšit odměňování klíčových pracovníků podniku

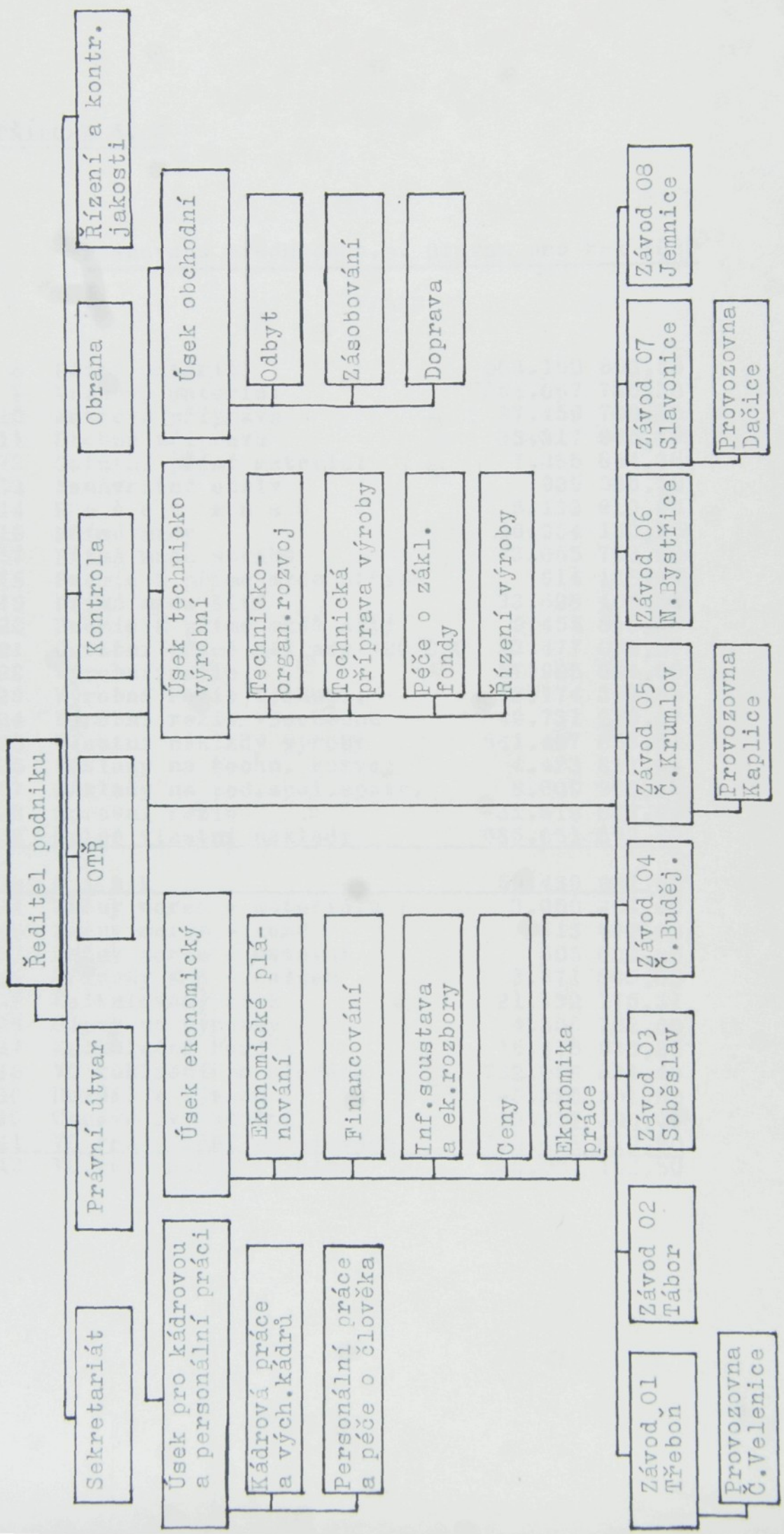
- snižovat administrativní náročnost práce, maximálně využívat výhod výpočetní techniky
- provádět analýzy využití základních prostředků s cílem snížit jejich stav. Nepotřebné základní prostředky vyřazovat nebo likvidovat
- připravovat komplexní opatření v péči o pracovníky, připravovat optimální využití podnikových fondů

Ve státním podniku bude největší břímě ležet alespoň v prvních letech "Přestavby" na pracovnících zásobování a odbytu. Nejvážnějším problémem se jeví nákup materiálu pro výrobu jednak v dostatečné kvalitě a jednak v dostatečném množství. Až dosud prosazovaná zvyklost - nakupovat podle dlouhodobých bilancí ustupuje a z pracovníků zásobovacího odboru se musí stát pracovníci s velkou odpovědností a znalostí věcí vlastního výrobního programu. Rovněž na pracovníky odbytu budou kladeny mnohem větší požadavky na "jednání se zákazníkem". Musí se naučit obchodu se zahraničním partnerem, zdokonalit nebo přesněji vytvořit propagaci, přenášet požadavky trhu na výrobní program. V ekonomické oblasti se musí stát z úředníků skuteční ekonomové s dostatečnou znalostí ekonomické stránky věcí do budoucna a ne se jen spokojit s účetní evidencí toho co bylo. Je tedy patrné, že před pracujícími jak centrálních orgánů, tak i pracovníků podnikové sféry je postaveno mnoho nových úkolů.

Ve své diplomové práci jsem v závěrečných kapitolách předložil některé, z mého pohledu důležité, prvky hospodaření v "novém" státním podniku Otavan Třeboň. Hlavní ideou však, dle mého názoru, je postavení ekonomické stránky a včasného ekonomického hodnocení veškeré činnosti, která ve státním podniku bude probíhat.

Samofinancování podniku musí být založeno na vnitřním zájmu hospodářské organizace o dosažení maximálního disponibilního zisku. Zvýšená pravomoc ve finančním rozhodování by měla přispět ke zvratu ve vývoji efektivnosti jak podniku, tak celé naší ekonomiky.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA N.P. OTAVAN



PŘÍLOHA č. 2

Plánovaná produkce n.p. Otavan pro rok 1989

v Kčs

8	Přímý materiál	503.160	803,88
9	Vrchový materiál	364.067	736,33
10	Metrová příprava	97.459	709,50
11	Drobná příprava	33.317	965,19
12	Ostatní přímý materiál	7.385	854,36
13	Nenávratné obaly	929	538,50
14	P o č e t k u s ů	5.123	919,00
16	Přímé mzdy	46.954	150,25
17	Přímá mzda střižů	3.055	793,00
18	Prémie k přímé mzdě střižů	814	138,47
19	Přímá mzda šití	33.628	408,50
20	Prémie k přímé mzdě šití	9.455	810,28
21	Ostatní přímé náklady -20 0/0	23.477	075,39
22	Výrobní režie	67.905	624,09
23	Výrobní režie technol.	18.174	353,82
24	Výrobní režie všeobecná	49.731	270,27
25	Vlastní náklady výroby	641.497	653,61
26	Náklady na techn. rozvoj	4.423	811,64
27	Náklady na pod.spol.spotř.	8.609	968,83
28	Šprávní režie	31.519	657,94
29	Úplné vlastní náklady	686.051	092,02
30	Z i s k	59.439	937,88
31	Změny norem - materiálu	3.050	204,00
32	Změny norem - mezd	315	672,00
33	Změny norem - ostatní	505	629,00
34	Přínosy KSR - celkem	3.871	505,00
35	Kalkulovaný zisk	21.132	175,51
36	Slevy na výrobky	4.566	122,60
37	Kalkulační rozdíl	16.478	936,25
38	VC základní po slevách	732.099	831,40
39	Rozdíl z vývozu	-5.826	001,50
40	Cenové zvýhodnění	19.217	200,00
41	VC realizační po slevách	745.491	029,90
42	VC realizační I.volba	750.057	152,50

PŘÍLOHA č. 3

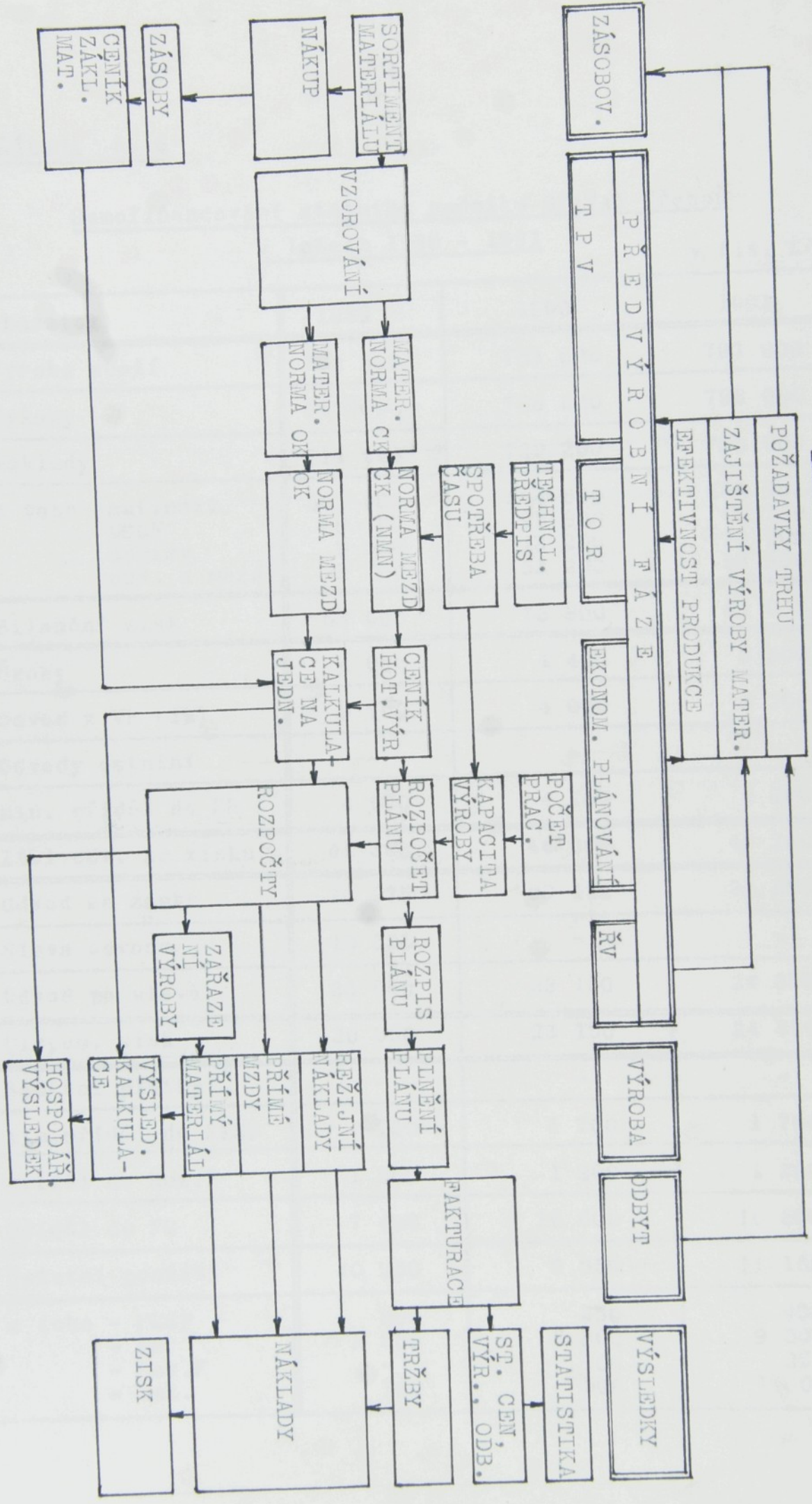
Schéma samofinancování podniku

tržby včetně ZO a ostatní výnosy	mat. náklady a služby nemateriálové povahy					
	ostatní finanční náklady					
	čistá bilan ční zisk pro- dukce	odvod z mezd (SR)				
		základ odvodu ze zisku	úroky (SR)			
			odvod z výr. fondů (SR)			
			odvody ostatní (SR)			
			odvod ze zisku (SR)			
		disponi- bilní zisk	sankční platby			
			min.příděl do FKSP			
			povinný příděl do rezervního fondu			
			fakultativní příděly do fondů - FR, FKSP, RF			
		fond odměn				
		min. příděl do fondu rozvoje				
mzdy						
odpisy (FR)						

Efektivnosť vyráběných fazon za měsíc:

Fazona	Sektor	Šíře	Cenový parametr	Zisk/VC %	PK/CK mater. %	PK/CK mzdy %	Zisk/BNH %	Zisk/př.mzda %
97962	1	90	18,00	5,33	98,33	97,65	11,92	0,94
97962	1	90	17,40	5,28	98,55	97,65	11,49	0,90
97861	1	90	17,40	5,42	99,44	91,64	12,07	0,93
97861	1	90	14,10	6,32	99,26	91,64	12,21	0,94
95906	1	150	87,90	0,95	1,57	6,01	1,83	0,15
95906	1	150	71,80	1,24	1,88	6,01	2,09	0,17
94960	1	90	9,60	23,57	2,28	87,43	29,07	2,55
94943	1	90	18,00	22,21	3,57	89,26	25,15	2,46
94943	1	90	15,40	22,78	4,04	89,26	24,78	2,43
94943	1	90	14,80	23,64	3,70	89,26	25,72	2,52
94923	1	90	24,40	19,06	3,49	70,25	35,42	3,24
94923	1	90	21,90	22,20	3,35	70,25	41,25	3,77

HLAVNÍ SMĚRY TOKŮ INFORMACÍ V S.P. OTAVAN



PŘÍLOHA č. 6

Samofinancování státního podniku OTAVAN Třeboň

v letech 1989 - 1991

v tis. Kčs

Ukazatel	1989	1990	1991
Výroba zboží	762 500	783 000	793 000
Výkony	767 000	788 000	798 000
Náklady	714 000	729 200	735 000
z toho mat.nákl.	551 900	564 600	568 200
MOON	98 100	95 800	96 700
odpisy	9 000	13 200	13 900
odv. z mezd	52 700	53 200	53 800
Bilanční zisk	53 000	58 800	63 000
Úroky	4 000	4 400	5 000
Odvod z VF (2%)	3 700	4 000	4 100
Odvody ostatní	-	-	-
Min. příděl do FR	4 000	4 100	4 200
Zákl.odv. ze zisku	41 300	46 300	49 700
Odvod ze zisku	30 975	23 150	24 850
Sleva odvodu	10 325	-	-
Odvod po slevě	20 650	23 150	24 850
Dispon. zisk	20 650	23 150	24 850
Sankční platby	-	-	-
Min.příděl do FKSP	1 700	1 700	1 700
Příděl do Rez.F	1 200	1 200	1 200
Příděl do FO	7 400	10 600	10 800
Ostatní použití	10 350	9 650	11 150
z toho - FKSP	800	250	400
- FR	8 850	8 800	9 500
- Rez.F	-	100	250
- ost.	700	500	1 000

Financování investiční výstavby
v letech 1989 - 1991

v tis. Kčs

Ukazatel	1989	1990	1991
Potřeby celkem	28 000	31 300	30 300
Investiční výstavba	11 700	14 500	14 000
Splátky úvěrů	14 200	13 600	10 000
Ostatní	2 100	3 200	6 300
Zdroje celkem	28 000	31 300	30 300
hrazeno - ze zisku	12 850	10 300	12 200
- z odpisů	9 000	13 200	13 900
- úvěr	6 000	7 800	4 200
- ostatní	150	-	-

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BFOP	- Brigádní forma organizace práce a odměňování
BNH	- Běžné normohodiny
CK	- Cenová kalkulace
DKP	- Drobné a krátkodobé předměty
FCO	- Franko cena
FCÚ	- Federální cenový úřad
FKSP	- Fond kulturních a sociálních potřeb
FMF	- Federální ministerstvo financí
FO	- Fond odměn
FR	- Fond rozvoje
KPVC	- Komplexní přestavba velkoobchodních cen
KRB	- Komplexní racionalizační brigáda
LVT	- Liberecké výstavní trhy
MC	- Maloobchodní cena
MNV	- Místní národní výbor
MP	- Ministerstvo průmyslu
MSP	- Ministerstvo spotřebního průmyslu
NH	- Národní hospodářství
NMN	- Normované mzdové náklady
NSZ	- Nesocialistické země
MOON	- Mzdové a ostatní osobní náklady
OFS	- Okresní finanční správa
OFTR	- Oborový fond technického rozvoje
OK	- Operativní kalkulace
OP OP	- Oděvní průmysl, oborový podnik (Prostějov)
OTŘ	- Organizace a technika řízení
5LP	- Pětiletý plán
PK	- Plánová kalkulace
POD	- Pražské obchodní domy
POP	- Podniky oděvního průmyslu
PŘ	- Podnikové ředitelství
PZO	- Podnik zahraničního obchodu

RF	- Rezervní fond
RD	- Režijní dělník
RU	- Rozdílový ukazatel
ŘV	- Řízení výroby
SBČS	- Státní banka československá
SNP	- Služby nemateriální povahy
SR	- Státní rozpočet
SZ	- Socialistické země
THP	- Technicko hospodářský pracovník
TOR	- Technicko organizační rozvoj
TPV	- Technická příprava výroby
ÚRO	- Ústřední rada odborů
UVN	- Upravené vlastní náklady
VC	- Velkoobchodní cena
VF	- Výrobní fondy
VHJ OP	- Výrobně hospodářská jednotka, oděvní průmysl (Prostějov)
VTR	- Vědeckotechnický rozvoj
VZH	- Vynálezecké a zlepšovateľské hnutí
ZO	- Zahraniční obchod
ZP	- Základní prostředky

10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Šafář, J. : Ekonomika socialistického průmyslu
SNTL Praha, 1981
2. Mošna, Z. : Přestavba hospodářského mechanismu
ČSSR, Skripta VŠE Praha, 1989
3. Hoffmann, V. : Ekonomika a řízení průmyslového
podniku, SNTL Praha, 1988
4. Zákon o státním podniku, 1988
5. Směrnice k zabezpečení komplexní přestavby hospodář-
ského mechanismu, schválené usnesením vlády ČSSR
č. 29/1988
6. Rozbory n.p. Otavan a VHJ, vnitropodnikové směrnice

Na závěr bych chtěl poděkovat Ing. Jiřímu Kargerovi,
Ing. Jiřímu Tuškovi a vedoucí diplomové práce Ing.
Heleně Žukové, kteří tuto práci po stránce věcné
i metodologické usměrňovali.