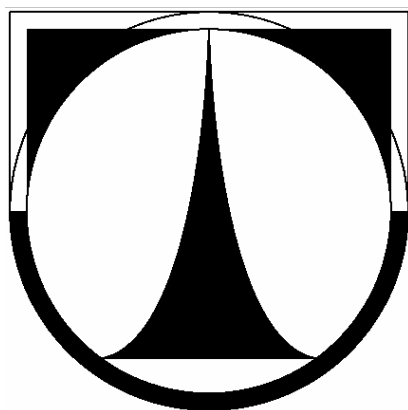


Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Technická univerzita v Liberci**

**Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Možnosti zvýšení efektivity podniku - Holtex, a.s.**

The possibilities of heightening effectiveness of the company Holtex, a.s.

**DP-EF-KPE-2010-14**

PAVEL DINH

Vedoucí práce: Ing. Petra Rydvalová, Ph.D. (katedra podnikové ekonomiky)

Konzultant: Josef Mlejnek (Holtex, a. s.)

Počet stran: 79

Počet příloh: 10

Datum odevzdání: 06.05. 2010

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum 06. 05. 2010

Podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěl bych touto cestou poděkovat paní Ing. Petra Rydvalová, Ph.D., která je vedoucí mé diplomové práce a jejíž podnětné názory a připomínky přispěly k naplnění cíle práce. Dále mé poděkování patří panu Josefu Mlejnkovi a panu Jaroslavu Trégrovi, za jejich ochotu při poskytování všech potřebných podkladů, za jejich cenný čas a za zodpovězení všech dotazů týkajících se činnosti firmy. A v neposlední řadě patří mé poděkování celému managementu podniku Holtex, a. s., Jiříkov za to, že mi umožnili přístup k interním informacím společnosti a umožnili tak realizaci diplomová práce.

## **Anotace v českém jazyce**

Sledování efektivnosti hospodaření je v současné době jednou z hlavních priorit každého podniku. Častějším sledováním efektivnosti a nákladů je možné dojít k závěrům, které mohou výrazně pomoci při rozhodování o snižování některých nákladových položek, což následně může vést ke zvýšení celkové efektivnosti hospodaření, k přijatelnějším cenovým nabídkám a tím i rozšíření cílového trhu.

Diplomová práce je především zaměřena na konkrétní problémy, které chce management podniku Holtex, a. s., Jiříkov aktivně řešit, se snahou navrhnout řešení na základě diskuse nad teoretickými poznatky s cílem zvýšit jeho celkovou efektivnost. Je nutné hledat takové řešení, kdy předkládané návrhy možností odpovídají požadavkům objednatele. Jedná se často o chyby, kterých se podnik dopouští při řešení jednotlivých problémů, které následně brání zvyšování efektivnosti tohoto podniku.

Provedenou analýzou byly nalezeny oblasti, ve kterých je možné dospět k vyšší efektivnosti hospodaření.

V závěru této práce jsou navržena řešení, která by mohla vést ke zvýšení efektivnosti.

### **Klíčová slova:**

efektivita, organizační struktura, management, SWOT analýza, zisk, finance, úspěch, vstup, výstup

## **Annotation in english**

Efficiency monitoring of the economy is in present days one of the general priorities of every company. By a more frequent effectiveness monitoring and the costs monitoring is possible to conclusion that can distinctively help with the decision-making within cost item reduction, which may lead to the total economy effectiveness increase, to the more acceptable bids thereby target market discrimination.

The graduation theses is first of all focused on the concrete problems, which are supposed to be actively solved by the management of the Holtex Incorporated with effort to suggest the solution based on discussion about the theoretical proposals with a view to increase the net efficiency. Be needed to seek for such a solution, when construed solution proposals confirm the client requests. Concerned mistakes, of which the company is falling to by solving the particular problems, that in consequence prevent the effectiveness increase of this company.

By the performed analysis were found the areas, where is possible to reach the higher economy effectiveness.

At the close of this dissertation are proposed the solutions that could lead to effectiveness increase.

### **Key words:**

effectivness, organization structure, management, SWOT analysis, profit, finance, success, input, output

## OBSAH

1. Úvod	11
2. Představení podniku	13
2.1. Základní údaje	14
2.2. Organizační struktura	15
Rozbor činností jednotlivých oddělení	17
2.2.1. Vedení výroby	17
2.2.2. Personální oddělení	17
2.2.3. Logistika a plánování	17
2.2.4. Údržba	17
2.3. Stávající stav podniku	19
2.3.1. Postavení na trhu	19
2.3.2. SWOT analýza	19
2.3.3. Výroba	21
2.3.4. Odbyt	23
2.3.5. Dodavatelé	25
2.3.6. Prodej	26
2.3.7. Náklady	27
2.3.8. Výnosy	29
2.3.9. Hospodářský výsledek	30
3. Teoretická východiska	32
3.1. Efektivnost	33
3.2. Cíle podniku	35
3.3. Úspěšnost a její měření	36
3.3.1. Tradiční finanční model	36
3.3.2. Oblasti měření	37
3.3.2.1. Finance	37
3.3.2.2. Zákazníci	38
3.3.2.3. Interní procesy	39
3.3.2.4. Učení a růst	40
3.3.2.5. Zaměstnanci	41

3.3.3. Řízení podniku	41
3.3.3.1. Manažerské aktivity	42
3.3.3.2. Organizační struktura	45
3.3.3.3. Řízení výrobní činnosti	50
3.3.3.4. Personální činnost	51
3.3.3.5. Řízení odbytové činnosti	53
3.4. Konkurence	55
3.4.1 Vyhledávání konkurenčních firem	56
3.5. Analýza ziskovosti zákazníků	59
4. Projekt Holtex a.s. 2010	62
4.1. Řízení podniku	62
4.1.1 Organizační struktura	62
4.1.2. Manažerská činnost	65
4.2. Řízení výrobní činnosti	67
4.4. Analýza hlavních konkurentů	68
4.5. Logistika	69
4.6. Pracovníci	70
4.7. Shrnutí	71
5. Závěr	73
6. Citace	76
7. Bibliografie	77
8. Seznam příloh	79



## Seznam použitých zkratek a symbolů

%	procento
aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
cit.	citace
ČR	Česká Republika
Kč	koruna česká
m <sup>2</sup>	metr čtverečný
Obr.	obrázek
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Tab.	tabulka

## Seznam tabulek

Tab. 1 SWOT analýza	20
Tab. 2 Nejvýznamnější odběratelé	23
Tab. 3 Vývoj objemu prodaného zboží v letech 2005 – 2009	25
Tab. 4 Nejvýznamnější dodavatelé	26
Tab. 5 Cena výrobků Belveder a Zenit v letech 2005 – 2009	26
Tab. 6 Vývoj nákladů v letech 2005 – 2009	28
Tab. 7 Vývoj výnosů v letech 2005 – 2009	29
Tab. 8 Vývoj hospodářského výsledku v letech 2005 – 2009	30
Tab. 9 Konkurenční společnosti	68
Tab. 10 Stanovené normy 2009	71
Tab. 11 Možné stanovení norem 2010	72

## Seznam obrázků

Obr. 1 Podnik Holtex, a. s.	13
Obr. 2 Organizační struktura	16
Obr. 3 Koberec Stufenmatten	24
Obr. 4 Koberec Stufenmatten	24
Obr. 5 Vývoj objemu prodaného zboží v letech 2005 – 2009	25
Obr. 6 Vývoj cen výrobků Belveder a Zenit v letech 2005 – 2009	27
Obr. 7 Vývoj nákladů v letech 2005 – 2009	28
Obr. 8 Vývoj výnosů v letech 2005 – 2009	29
Obr. 9 Vývoj hospodářského výsledku v letech 2005 – 2009	31
Obr. 10 Efektivnost podniku	34
Obr. 11 Organizační struktura funkcionální	46
Obr. 12 Organizační struktura výrobová	47
Obr. 13 Organizační struktura liniová	48
Obr. 14 Organizační struktura liniově-štabní	49
Obr. 15 Analýza ziskovosti zákazníků	60
Obr. 16 Organizační struktura	63
Obr. 17 Návrh řešení organizační struktury	65

# 1. Úvod

Cílem mé diplomové práce je analýza a následný návrh řešení pro zvýšení efektivity podniku Holtex, a.s. . Efektivnost patří k nejsledovanějším faktorům podniku. Tato práce by měla analyzovat dysfunkce, které se ve vybraném podniku vyskytují, jelikož tyto problémy mají bezpochyby vliv na celkovou efektivnost daného podniku.

Snahou většiny podnikatelů je vést svou firmu co nejefektivnějším způsobem. Úspěšné podniky požadují, aby křivka zisku měla neustále rostoucí charakter a jejich výrobky vysokou konkurenceschopnost. Podnik se musí neustále rozvíjet a získávat pozici moderní a úspěšné firmy, což nelze zajišťovat stejným způsobem jako před deseti lety. Firma se musí ubírat správným směrem, aby se stále vyrovnala konkurenci nebo měla konkurenční náskok.

Pojmy výkonnost (performance) podniku, měření výkonnosti patří k velmi často používaným pojmům, a to nejen odbornou, ale i laickou veřejností. Tyto pojmy nejsou jednoznačně vymezeny a při použití stejného pojmu s rozdílným chápáním jeho obsahu může docházet k řadě nedorozumění. V nejobecnější podobě je pojem „výkonnost“ podniku používán v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežít v budoucnosti. V souvislosti s měřením výkonnosti je věnována pozornost vypovídací schopnosti hodnotových kritérií měření výkonnosti, která vycházejí z účetních informací. Pokud vyjdeme ze základního předpokladu, že existence podniku závisí na schopnosti zhodnotit vynaložené zdroje a vytvořit zisk, je problematika výkonnosti velmi často zúžena na problematiku měření zisku, kterým měříme tzv. ekonomickou účinnost (efficiency). V této souvislosti je základním zdrojem informací výkaz zisku a ztrát. Avšak aby zisk (výsledovka) poskytl úplný obraz, musí být použit ve spojení s rozvahou a s výkazem cashflow. Komplexnějším hodnotovým kritériem měření výkonnosti, zpravidla nazývaným kritériem efektivnosti (effectiveness), jsou kritéria rentability.

Je důležité nalézt vazby mezi základními faktory vývoje výkonnosti a důsledky jejich působení. Proto, aby řízení výkonnosti bylo účinné, musí být respektována zásada, že řídící

pracovníci mohou převzít odpovědnost pouze za vývoj takových faktorů a veličin, které jsou v rámci jejich pravomoci a odpovědnosti ovlivnitelné. Tuto zásadu je potřeba dodržovat mezi vrcholovým řízením, ale také celou hierarchií vnitropodnikového hodnotového řízení.

Pro přežití podniku v konkurenčních podmínkách je nejen nezbytné aplikovat moderní a flexibilní technologie umožňující vysokou kvalitu prodávaných výkonů a pružnou reakci na konkrétní požadavky zákazníka, ale zejména zvládnout komunikaci se zákazníkem, která potřebuje využití moderních marketingových metod a prodej v široké distribuční síti. Pro zvládnutí vysoce konkurenčního prostředí je potřeba strategického řízení pozice na trhu inovací a technologických změn.

Diplomová práce je zpracovaná v osmi kapitolách. Po úvodním stanovení cílu a vzhledu do tématu diplomové práce je ve druhé kapitole představena vybraná společnost. Třetí kapitola je věnována teoretickým východiskům dané problematiky. Ve čtvrté kapitole je popsáno autorovo vlastní řešení problému a pátá kapitola obsahuje shrnutí a závěr celého textu.

## 2. Představení podniku

Společnost Holtex, a.s. se zabývá výrobou koberců, podlahových krytin a konfekčními pracemi na kobercích (řezání, vysekávání, obšívání, třásnění, lemování).

Společnost vznikla zakladatelskou smlouvou dne 15. 08. 1991. Ke dni zápisu do obchodního rejstříku bylo splaceno 300 251,- Kč. Byly určeny stanovy, složení představenstva, dozorčí rada a jmenování revizora.<sup>1</sup>



Obr. 1. Podnik Holtex, a.s.

*Zdroj: vlastní foto Holtex, a.s.*

---

<sup>1</sup> Obchodní rejstřík [online]. Online obchodní rejstřík, 2010. [cit. 2010-04-23].

## 2.1 Základní údaje

<b>Obchodní firma:</b>	HOLTEX, a.s.
<b>IČO:</b>	41193849
<b>Sídlo:</b>	Jiříkov, Rumburská č.p.743, PSČ 407 53 Zapsáno: 13.srpna 2003
<b>Datum zápisu:</b>	28.ledna 1992
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Předmět podnikání:</b>	- specializovaný maloobchod - velkoobchod - výroba textilního zboží (kromě oděvů a doplňků) - zemědělská činnost
<b>Základní kapitál:</b>	14 000 000,- Kč Splaceno: 100 %
<b>Akcie:</b>	140 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč

## 2.2. Organizační struktura podniku Holtex<sup>2</sup>

### Statutární orgán - představenstvo:

Představenstvo je statutárním orgánem. Společnost zavazuje a jejím jménem jedná každý člen představenstva samostatně. Písemné úkony jménem společnosti podepisuje každý člen představenstva samostatně tak, že k firmě společnosti připojí svůj podpis.

**Člen představenstva:** Jan Carel Theodoor de Fiellietaz Goethart  
Bachlaan 13, Hilversum 1217 BT  
Nizozemské království  
den vzniku členství: 3. 11. 2005

**Člen představenstva:** Jaroslav Trégr, r.č. 670424/0466  
Rumburk, Karolíny Světlé 229/8, PSČ 408 01  
den vzniku členství: 24. 8. 2004

### Dozorčí rada:

Dohlíží na výkon působnosti představenstva a na podnikatelskou činnost

**Člen dozorčí rady:** Anna Maříková, r.č. 525218/340  
Liberec XV., Franklinova 579, PSČ 460 05  
den vzniku členství v dozorčí radě: 24. 8. 2004

**Člen dozorčí rady:** Ilona Klementová, r.č. 465829/008  
Rumburk, Střední 1257/11, PSČ 408 01  
den vzniku členství v dozorčí radě: 24. 8. 2004

**Člen dozorčí rady:** Josef Mlejnek, r.č. 780924/2397  
Rumburk I., Karoliny Světlé 270/3, PSČ 408 01  
den vzniku členství v dozorčí radě: 19. 12. 2008

---

<sup>2</sup> Obchodní rejstřík [online]. Oficiální server českého soudnictví, 2010 [cit. 2010-01-12].

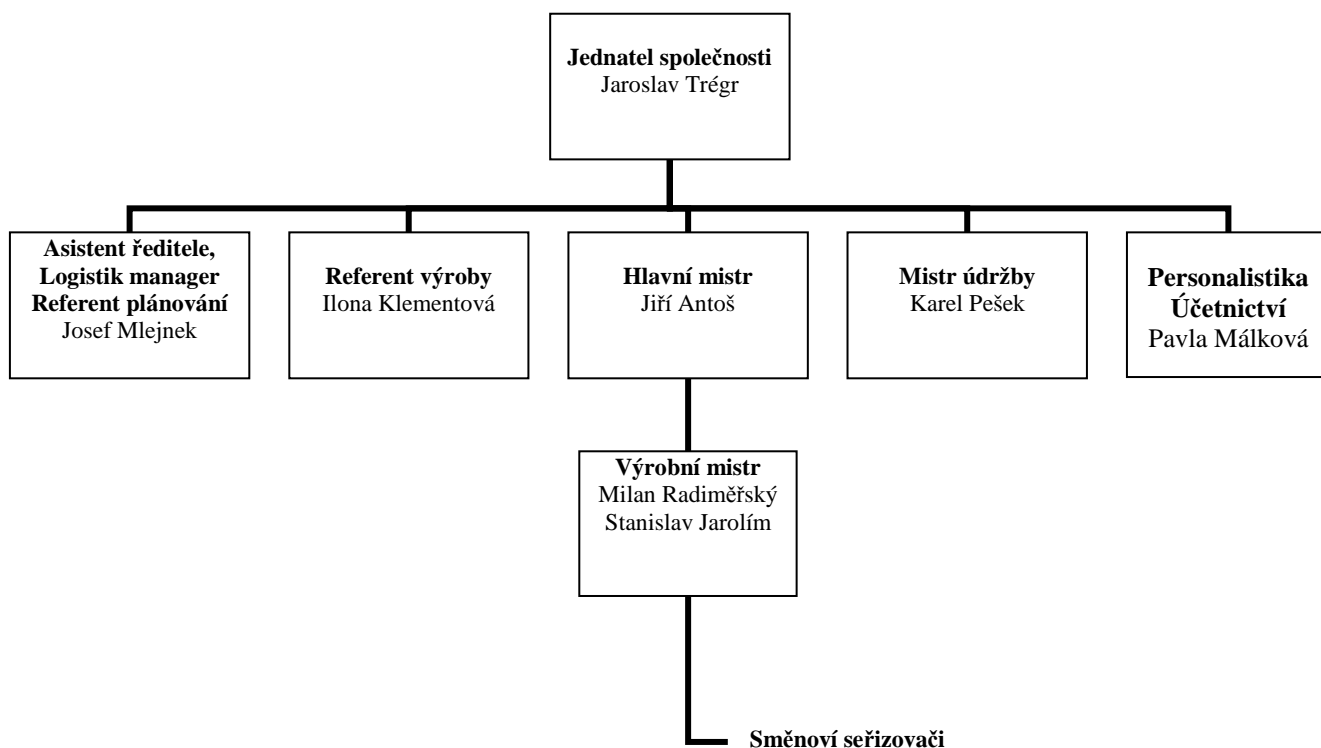


## Jednatel společnosti

Veškerou podnikatelskou činnost společnosti řídí jednatel společnosti, kterého jmenuje a odvolává představenstvo na návrh dozorčí rady. Jednatel vykonává zaměstnavatelská práva vůči všem zaměstnancům společnosti a může být též představenstvem pověřen rozhodovat u užití prostředků rezervního fondu, jde-li o neodkladné záležitosti. Vnitřní organizaci a řízení společnosti stanoví organizační řád a ostatní vnitřní předpisy, vydávané jednatelem a schválené představenstvem. Organizační schéma společnosti je na obr. 2.

**Jednatel:** Jaroslav Trégr, r.č. 670424/0466  
Rumburk, Karolíny Světlé 229/8, PSČ 408 01

**Jediný akcionář** Jan Carel Theodoor de Fiellietaz Goethart, nar. 07.10.1941  
Hilversum, Bachlaan 13, 1217 BT  
Nizozemské království



Obr. 2. Organizační struktura

Zdroj: interní podklady Holtex, a.s.

## **Rozbor činností jednotlivých oddělení**

### **2.2.1. Vedení výroby**

Hlavní náplní práce vedení výroby je:

- odpovědnost za kvalitu výroby,
- optimální využití zdrojů,
- odpovědnost za práci podřízených pracovníků,
- sledování chybovosti,
- zajišťuje, aby s výsledkem kvality byli seznámeni všichni zaměstnanci,
- organizuje průběh výroby,
- zodpovídá za ověření způsobilosti strojů,
- plánuje preventivní údržbu strojů,
- deleguje pravomoce na pracovišti.

### **2.2.2. Personální oddělení**

Toto oddělení zodpovídá za:

- nábor nových pracovníků,
- proškolení pracovníků v dané oblasti,
- zpracování mezd.

### **2.2.3. Logistika a plánování**

Mezi hlavní aktivity tohoto oddělení patří:

- zodpovědnost za balení a přepravu,
- zajištění dopravy materiálu (včasné nakládky a vykládky),
- komplexnost dodávek.

### **2.2.4. Údržba**

Činností tohoto pracoviště je:

- udržování strojů ve funkčním stavu,
- opravy a jiné práce spojené s údržbou budovy.

Organizace podniku je podstatným faktorem úspěchu. Aby bylo organizační schéma efektivní a úspěšné, musí být sestaveno tak, aby bylo dosahováno podnikových cílů a docházelo k uspokojení potřeb zákazníků i výrobce.

## **2.3. Stávající stav podniku**

Společnost Holtex, a.s. se zabývá výrobou koberců, podlahových krytin a konfekčními pracemi na kobercích (řezání, vysekávání, obšívání, třásnění, lemování). Nejrozšířenějšími výrobky – typy podlahových krytin Zenit a Belveder, které jsou distribuovány ve formě metráže a kusově jsou pak prodávány Stufenmatten (příloha I), Atlas (příloha H) a Rasenteppich.

I přesto, že koberce a jiné podlahové krytiny jsou stále oblíbeným sortimentem domácností na celém světě, je v podniku „cítit“ dopad celosvětové hospodářské krize, která se projevila menším počtem zakázek. To mělo několik dopadů jak na personální tak na rozpočtové změny v podniku.

### **2.3.1. Postavení na trhu**

Jelikož majitel společnosti pochází z Nizozemí, je spousta zakázek a celková činnost společnosti zaměřena především na zahraniční trhy resp. západní trhy, tudíž se firma příliš nepotýká s domácí konkurencí. V zahraničí je ale velké množství společností, zabývajících se stejnou výrobou koberců a proto se společnost Holtex, a.s. snaží prosadit se také na českém trhu a dalších východně orientovaných trzích, kde vidí určitý potenciál.

### **2.3.2. SWOT analýza**

Nejpřehlednějším zobrazením situace je SWOT analýza. K vytvoření přehledné SWOT analýzy bylo v práci zvoleno grafické provedení čtyř boxů, viz tab. 1.

Horní dva boxy, „Silné a Slabé stránky“ souvisejí s aktuální pozicí společnosti a představují interní faktory. Zatímco dva spodní boxy „Příležitosti a Hrozby“, souvisejí s potenciálem firmy a jsou externími faktory pro společnost.

Tab. 1 SWOT analýza

<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
* <i>Stabilní základna odběratelů</i>	* <i>Slabé marketingové aktivity</i>
* <i>Dostatečné skladové prostory</i>	* <i>Velká vzdálenost od dodavatelů</i>
* <i>Know-how a zkušenosti v oboru</i>	* <i>Závislost firmy na klíčových zaměstnancích</i>
* <i>Internetový prodej</i>	* <i>Malá snaha o nové klienty</i>
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
* <i>Rozšíření nabízených výrobků</i>	* <i>Špatná platební morálka odběratelů</i>
* <i>Dobytí domácího trhu</i>	* <i>Vstup nových konkurentů na trh</i>
* <i>Mezinárodní trhy</i>	* <i>Postavení české měny</i>
* <i>Malá konkurence na domácím trhu</i>	* <i>Ekonomická situace v České Republice</i>
* <i>Nedostatky konkurentů</i>	* <i>Cenová válka internetových prodejců</i>

Zdroj: vlastní zpracování

### **Shrnutí SWOT analýzy**

Poznatky SWOT analýzy popisující situaci ke konci roku 2009 přehledně shrnují čtyři boxy. Jednotlivé body v nich uvedené bych dále chtěl využít pro zpracování doporučení a nakonec vyvodit závěry, které pro společnost ze SWOT analýzy vyplývají. Analýza také naznačuje několik oblastí a skutečností, které je potřeba mít na paměti při plánování budoucích kroků.

Obecně lze říci, že Holtex, a.s. má dobré postavení na tuzemském trhu a jeho silné stránky dávají základ jeho životaschopnosti. Firma si za dobu své existence vybudovala kladné firemní image a silnou pozici na trhu se značným tržním podílem.

Analýza však odhaluje i celou řadu slabých stránek a ohrožení, které by dříve nebo později mohla společnost postavit do problematické situace. Je proto nezbytné být si těchto skutečností vědom, jejich vývoj pečlivě sledovat a mít připraveny jak možné strategie růstu a rozšiřování, tak reakce na možná ohrožení.

### **Volba strategie**

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že firma má početné silné stránky, díky nimž by mohla úspěšně využívat příležitosti plynoucí z okolí. Druhou možností je využití silných stránek pro redukci hrozeb. K eliminaci slabých stránek lze jen těžko využít příležitosti z okolí. Likvidace organizace, dle názoru autora diplomové práce, vůbec nepřipadá v úvahu, neboť firma se těší velkému počtu silných stránek a příležitostí. Organizační problémy uvnitř firmy a problémy s řízením je možné poměrně snadno řešit, aniž by došlo k ukončení činnosti podniku.

Vzhledem k zjištění výsledků analýzy bych doporučoval přijmout typ strategie, která vychází z přístupu využívání silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí.<sup>3</sup>

### **2.3.3. Výroba**

Proces výroby lze popsat zjednodušeně následovně:

- První etapa výrobního procesu je zahájena na šicí lince (příloha E), kde se připravené koberce (polotovary) našívají na jutu a jsou baleny do 150 metrů dlouhých rolí.

---

<sup>3</sup> SYNEK, M., aj. Ekonomika a řízení podniku.1994, s. 129.

- Dále koberec postupuje do úpravny latexování (příloha F). Zde je na spodní část koberce nanášena vrstva latexu a poté prochází celá role 70 m dlouhou sušičkou, kde dochází k zaschnutí latexu.
- Poté už se koberec rozřezává na kratší role především podle přání zákazníků. Podle druhu koberce a požadavků zákazníků se výrobek dále může rozřezávat, obšívat, třásnit, lemovat (příloha G) apod.
- Na samotném konci zbývá už jen ruční nebo strojové balení výrobků do pevných PVC fólií, jejichž velikost se upravuje podle velikosti jednotlivých druhů výrobků (přílohy D).

Převážná část výrobního zařízení dovoluje zvýšení výrobní kapacity, ale zde musí být poukázáno na poruchovost některých málo strojů, kdy dochází k větším prodlevám při výrobě jednotlivých kusů výrobků. Výrobní linka je vytížena v dvousměnném provozu, přičemž existuje možnost zvýšení výrobní kapacity vytížením v třisměnném provozu, ale k takovému opatření dochází jen ve výjimečných případech, neboť při běžném provozu zvýšení výrobní kapacity není třeba.

### 2.3.4. Odbyt

V posledních pěti letech jsou největšími partnery obchodní řetězce, viz tab. 2.

Tab. 2 Nejvýznamnější odběratelé

Název	Druh výrobku	Roční nákup (m <sup>2</sup> )	Oblast
Plus	Atlas, Derby, City, Rasenteppich, hrací koberce, Stufenmatten	320 000	Německo
CCT Liberec	Atlas, Belveder, Zenit, hrací koberce	125 000	ČR
Möma	Atlas, City, hrací koberce, rohožky, Stufenmatten	120 000	Německo, Rakousko
Penny Market	Rasenteppich	100 000	ČR, Maďarsko, Německo, Polsko
Roller	Atlas, Zenit, rohožky, Stufenmatten	100 000	Německo
Toom Baumarkt	Atlas, hrací koberce, rohožky, Stufenmatten	100 000	Německo
Domäne	Atlas, Stufenmatten	70 000	Německo
Obi	Atlas, Zenit	15 000	Německo

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokladů

V tab. 2 je zřetelně vidět, že firma Plus je nejvýznamnějším odběratelem společnosti. Její roční objem nákupu je jednoznačně nejvyšší. Plus zadává osm zakázek, které se každý rok opakují a Holtex se zavázal, že každou z těchto zakázek přijme. Znamená to tedy, že pokud Plus zadá jednu ze svých zakázek a Holtex v této době pracuje na zakázce jiné, musí přizpůsobit svou výrobu takovým způsobem, aby i v této situaci zakázku, kterou Plus požaduje, splnil v požadovaném čase a v příslušné kvalitě. V tabulce je také možné vidět, že nejprodávanějšími a nejžádanějšími výrobky jsou Atlas, Zenit a Stufenmatten (příloha K) a země, do které Holtex nejčastěji umísťuje své výrobky, je Německo.





Obr. 3. Koberec Stufenmatten



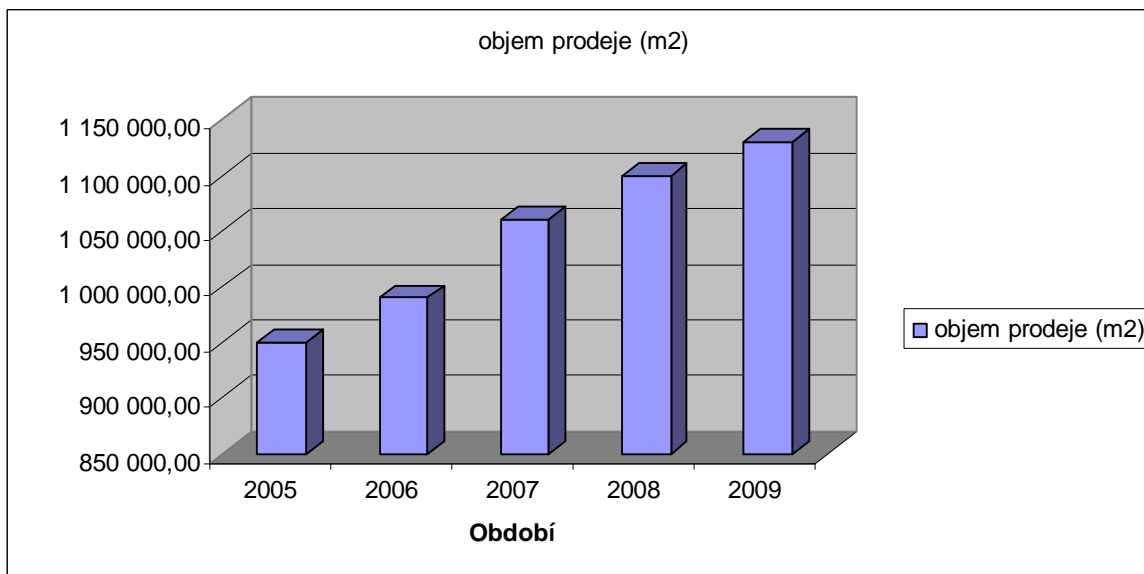
Obr. 4. Koberec Stufenmatten

*Zdroj: interní podklady Holtex, a.s.*

**Tab. 3 Vývoj objemu prodaného zboží v letech 2005 - 2009**

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Objem prodeje (m <sup>2</sup> )	950 000	990 000	1 060 000	1 100 000	1 130 000

Zdroj: Výroční zpráva Holtexu, a. s., Jiřkov



Obr 5. Vývoj objemu prodaného zboží v letech 2005 – 2009

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů

Z grafu na obr. 5 je vidět, že objem prodeje roste každý rok, ale v posledních letech je roční přírůstek nižší z důvodu světové ekonomické situace.

### 2.3.5. Dodavatelé

Aby byl zajištěn správný, rychlý a komplexní chod podniku, musí mít podnik také řadu spolehlivých dodavatelů, kteří jsou schopni spolehlivě a kdykoli dodat potřebný počet a objem materiálu a surovin, který se pak v podniku dále zpracovává. Nejvýznamnější dodavatelé jsou uvedeni v tab. 4.

Tab. 4 Nejvýznamnější dodavatelé

Dodavatelé	Dodávaný materiál	Země původu
Ralux	nitě	Belgie
Schramm	nitě	Německo
Condor Industry	koberce	Holandsko
Osfflor	koberce	Holandsko
Vebe	koberce	Holandsko
Vifflor	koberce	Holandsko
Belatex	koberce	Belgie
Procotex	koberce	Belgie

*Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů*

Nejvýznamnější dodavatelé zajišťující materiál pro výrobu koberců jsou firmy Ralux a Schramm. Ostatní firmy do Holtexu dodávají koberce pro další úpravu. Z tab. 4 je zřejmé, že největší dodavatelské firmy pocházejí především z oblasti Holandska a Belgie.

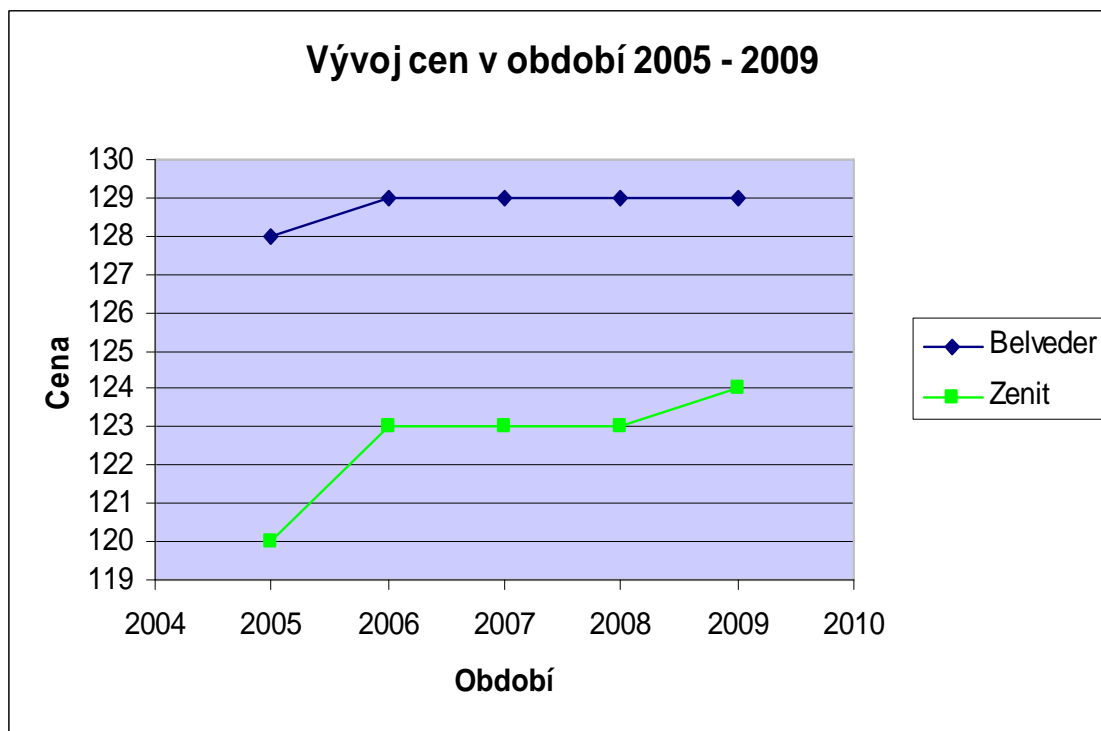
### 2.3.6. Prodej

V oblasti prodeje je jedním z nejvýznamnějších faktorů cena. Podnik nemá, u většiny výrobků, pevně stanovenou cenu, ta se odvíjí od odebíraného množství a také vážnosti zákazníka. Fixněji jsou dány ceny jen u výrobků Zenit a Belveder, viz tab. 5.

Tab. 5 Cena výrobků Belveder a Zenit v letech 2005 - 2009 (v Kč bez DPH)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Belveder	128	129	129	129	129
Zenit	120	123	123	123	124

*Zdroj: Výroční zpráva Holtexu, a. s., Jiřkov*



Obr. 6 – Vývoj cen výrobků Belveder a Zenit v letech 2005 – 2009

*Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů*

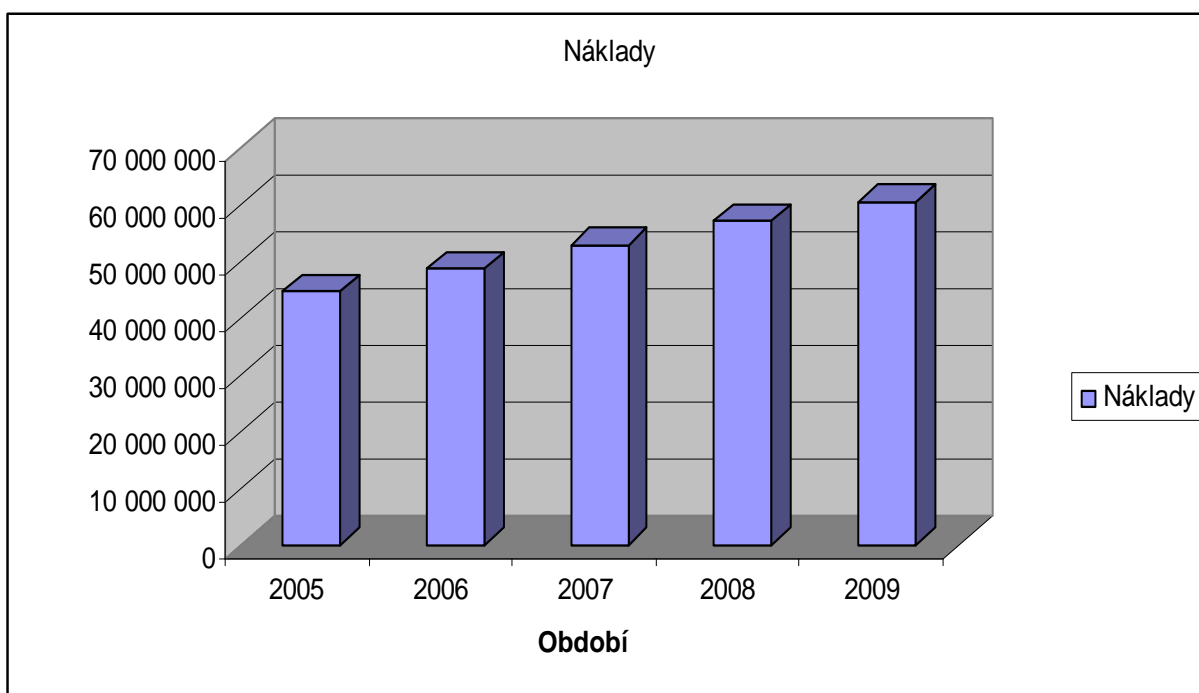
### 2.3.7. Náklady

K výrobě dochází použitím, spojením a kombinací výrobních faktorů, z nichž některé se spotřebovávají najednou, např. materiál a některé se spotřebovávají postupně, např. stroje a výrobní zařízení. Jejich spotřebování vyjádřené peněžně se nazývá náklady. Náklady podniku se mohou charakterizovat podle finančního účetnictví jako peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů účelně vynaložená na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku. Ekonomické pojetí je jiné. Charakterizuje nejen to, co bylo v penězích zapláceno, ale vše co bylo obětováno. V účetnictví se počítá pouze se skutečnou částkou peněz vynaložených za výrobní faktory použité na výrobu daného množství určitého výrobku. Vývoj nákladů Holtexu za období posledních pěti let jeho existence je názorně uveden v tab. 6.

Tab. 6 Vývoj nákladů v letech 2005 – 2009

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Vývoj nákladů (v Kč)	44 795 915	48 922 325	53 089 656	57 286 555	60 795 915

Zdroj: Výroční zpráva Holtexu, a. s., Jiřikov



Obr. 7 Vývoj nákladů v letech 2005 - 2009

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů

Z tab. 6 a grafu na obr. 7 je zřetelná rostoucí tendence vývoje nákladů v daném období. Křivka tohoto vývoje je především závislá na zvyšujícím se objemu produkce, na rostoucích nákladech spojených se zahájením rozsáhlých oprav a rekonstrukcí sídla podniku a vybudováním nové haly na skladování materiálu.

Analýza ukazatelů nákladovosti se řadí mezi poměrné ukazatele. Vyhodnocování poměrných ukazatelů je pro společnost velice přínosné. Používají se ke zjištění

momentální situace v podniku. Často upozorňují na významné souvislosti a poskytují nástin problémových oblastí, které vyžadují hlubší analýzu.

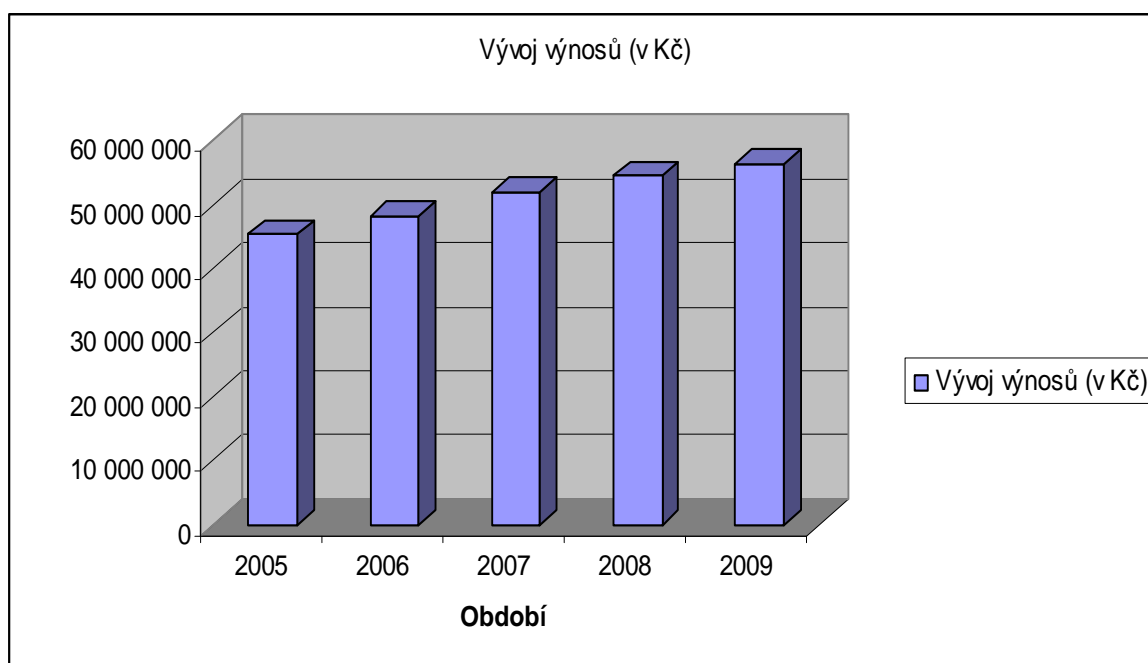
### 2.3.8. Výnosy

Peněžním oceněním souboru realizovaných výrobků a služeb za určité období jsou výnosy podniku, a to bez ohledu na to, zda došlo v tomto období k jejich inkasu. Výnosy podniku v jednotlivých letech jsou zachyceny v tab. 7 a obr. 8, kde je zřetelně vidět jejich rostoucí charakter.

Tab. 7 Vývoj výnosů v letech 2005 – 2009

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Vývoj výnosů (v Kč)	45 296 682	48 184 342	51 895 729	54 492 684	56 296 682

Zdroj: Výroční zpráva Holtexu, a. s., Jiříkov



Obr. 8 Vývoj výnosů v letech 2005 – 2009

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů

V letech 2007 - 2009 výnosy společnosti rostou pomaleji, než jak je tomu v následujících letech. Se zvyšujícím se objemem prodané produkce je úzce spojen i postupný růst výnosů podniku.

### **2.3.9. Hospodářský výsledek**

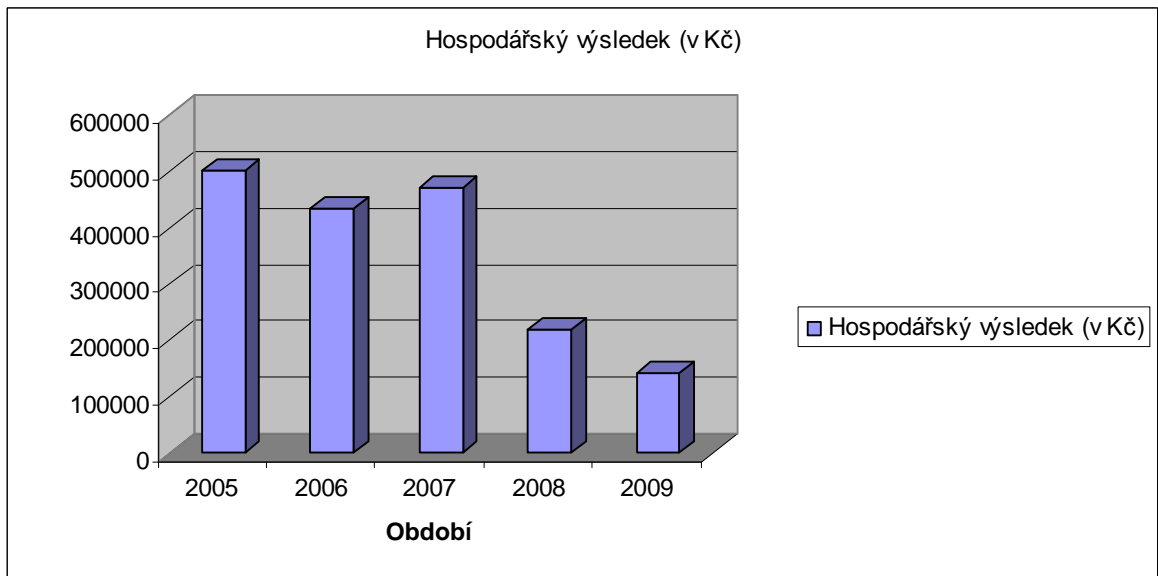
Zisk podniku je jedním z nejdůležitějších měřítek úspěšnosti podnikání a jeho efektivnosti, neboť ovlivňuje tržní hodnotu firmy, která je v moderní finanční teorii chápána jako hlavní cíl finančního podniku firmy. Zisk je důležitou veličinou, která ovlivňuje podnikové rozhodování.

Zisk je proto využíván nejen jako interní zdroj financování, ale také jako kritérium efektivnosti a nástroj ekonomické stimulace vlastníků, manažerů a někdy i pracovníků podniku. V zisku se odráží jak účelovost vyráběné produkce, tak i stupeň hospodárnosti v nákladech a využití vloženého kapitálu.

**Tab. 8 Vývoj hospodářského výsledku v letech 2005 – 2009**

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Vývoj výnosů (v Kč)	500767	435718	472271	220767	142690

*Zdroj: Výroční zpráva Holtexu, a. s., Jiříkov*



Obr. 9 Vývoj hospodářského výsledku v letech 2005 – 2009

Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů podniku Holtex, a. s., Jiřkov

Z grafu na obr. 9 je vidět, že od roku 2007 došlo k prudkému poklesu ve vývoji hospodářského výsledku. K tomuto výraznému poklesu došlo především v důsledku ekonomické krize, která postihla celý ekonomický svět.



### 3. Teoretická východiska

K tomu, aby průmyslový podnik mohl uspokojovat potřeby společnosti, což je jeho základním posláním, vykonává celou řadu činností. Můžeme je rozdělit na činnosti výrobní, jejichž výsledkem jsou hmotné výrobky nebo služby, které výrobu hmotných výrobků zabezpečují a činnosti nevýrobní. U průmyslového podniku je těžištěm činnost výrobní.

Smyslem podniku je organizování lidské práce tak, aby byly uspokojeny potřeby zákazníka i výrobce. Tohoto se podnik snaží dosáhnout zvládnutím hlavních cílů podniku, které jsou všeobecně známy a do této soustavy cílů podniku patří např. :

1. maximalizace zisku,
2. maximalizace obrátu,
3. zvýšení podílu na trhu,
4. dlouhodobá existence podniku,
5. trvalé zajištění pracovních míst a spokojenosti pracovníků, apod.<sup>4</sup>

V rámci teoretických východisek problematiky daného tématu bude nejprve vysvětlen pojem efektivnost. Další kapitolou se podíváme na cíle podniku, hlediska jejich kategorizace a způsob řízení činností ve firmě pro jejich dosažení. Třetí, a velmi důležitou, kapitolou jsou definovány pojmy úspěšnost, oblasti měření a příslušné metriky. Čtvrtá kapitola je věnována konkurenci a její analýze a poslední kapitola obsahuje analýzu zákazníků.

---

<sup>4</sup> SYNEK, M., aj. *Ekonomika a řízení podniku*. 1994, s. 17.

### 3.1. Efektivnost

Termín ekonomická efektivnost patří v odborné literatuře i každodenní hospodářské praxi k nejčastěji používaným termínům vůbec. Podniková efektivnost je definována několika způsoby. Je definována jako vztah mezi objektivně možným a skutečným ekonomickým vývojem v podniku. Projevuje se hodnotové (peněžní) formě snižování nákladů na výrobu, zvyšování rentability podniku, růstem zisku apod.<sup>5</sup>

Jiná literatura popisuje efektivnost prostředků vložených do hospodářské činnosti posuzovanou z hlediska výsledků této činnosti a porovnáváním dosažených výsledků s dosažitelnými. V ekonomice efektivnost se posuzuje dle stanoviska, co největší úspory konstantního a variabilního vstupu za dosahování co nejvyššího zisku.

Obecně lze za efektivní označit takovou činnost, která usiluje o optimální míru návratnosti vložených prostředků.<sup>6</sup>

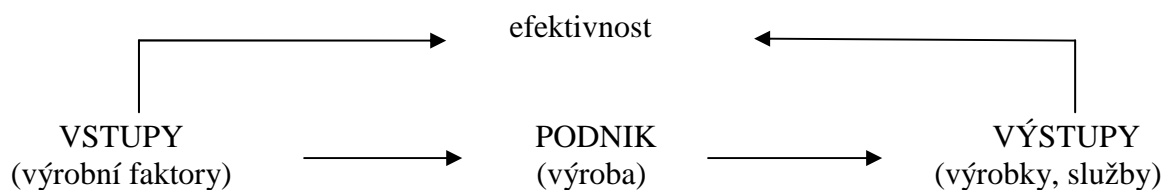
Řízení efektivnosti výroby je aktivitou, která se snaží o optimalizaci vzájemných vztahů mezi náklady, objemem výkonu, cenou a ziskem.

Vyrábí-li podnik výrobky, které uspokojují potřeby trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů, přičemž výrobní faktory jsou v optimálním množství a v optimální proporcii, lze o něm prohlásit, že vyrábí efektivně. Základem slova je „efekt“, tj. výsledek, účinek, následek. Souhrnným efektem podniku jsou poskytované výrobky a služby, tj. výstup (output) podniku. Výrobky a služby vznikají spotřebou výrobních faktorů, které tvoří vstup (input) podniku. Efektivnost pak vyjadřuje poměr výstupu ke vstupu.

---

<sup>5</sup> FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 2005, s. 7.

<sup>6</sup> KUPKOVIČ, M. Faktory ekonomickej efektívnosti. 1987, s. 13.



$$\text{efektivnost} = \text{výstup} / \text{vstup} = \text{výrobky (služby)} / \text{výrobní faktory}$$

Obr. 10 Efektivnost podniku

Zdroj: SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. C. H. Beck 2002

Je zřejmé, že takto je možné měřit účinnost každého jednotlivého výrobního faktoru. V praxi se tak měří účinnost lidské práce (produktivita práce), účinnost strojů a výrobního zařízení (produktivita strojů a zařízení), účinnost využití materiálu, hovoří se i o účinnosti managementu apod. Rozhodující je však výsledný efekt a souhrnná efektivnost všech výrobních faktorů, celého podniku. Výsledkem činnosti podniku jsou i dílčí efekty, např. sociální, ekologický, etický. Potom hovoříme o sociální efektivnosti, ekologické efektivnosti apod. Pokud se hovoří o efektivnosti, jde především o ekonomickou efektivnost, která se liší od efektivnosti, jak ji chápou technické vědy. Ty účinností rozumí „míru využití energie“, kterou je „podíl energie využití a energie vynaložené na stejnou dobu“. Toto technické pojetí efektivnosti je spíše mírou vykonané práce ve vztahu ke vstupu energie.

Je velmi důležité určit, jak lze efektivnost podniku v praxi měřit. Vychází se z toho, co již bylo výše zmíněno – měřítkem efektivnosti je poměr hodnoty výstupu k hodnotě vstupu. Znamená to ohodnotit jak vstup, tak výstup. Za výstup lze považovat hodnotu všech statků vyrobených za určité období, měřenou obvykle jako výnosy (tržby), nebo jako „čisté“ výnosy, tj. zisk (rozdíl mezi výnosy a náklady). Za hodnotu vstupu lze považovat hodnotu výrobních faktorů spotřebovaných na daný výstup, tj. náklady, nebo vynaložený kapitál.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 2005, s ...

## 3.2. Cíle podniku

Jedním z obvyklých prvotních cílů podniku je maximalizace zisku. Pokud se ale oprostíme od jednoduchého modelu maximalizace zisku, zjistíme, že podniky mají spoustu dalších druhotných cílů, které lze dělit dle několika hledisek:

- Vlastníci
  - pro vlastníky je maximalizace zisku prvotním cílem, kterého chtějí dosahovat nejen krátkodobě, ale i v dlouhodobém horizontu.
- Zaměstnanci
  - z hlediska zaměstnanců je cílem poskytnutí a poskytování práce, dobrých pracovních podmínek, apod.
- Společnost
  - pro celou společnost je pak podnik prodejcem výrobků k užívání a poskytovatelem služeb.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Prezentace Úspěšnost [online].

### 3.3. Úspěšnost a její měření

Podnikání má ekonomický smysl, který vyžaduje návratnost (rentabilitu) a následnou „úspěšnost“, kterou nám přináší dlouhodobý kladný finanční výsledek. Pokud chceme těchto výsledků dosahovat a efektivně je řídit, je nutné je měřit.

#### 3.3.1. Tradiční finanční model

Tradiční účetní model nám dává velmi dobrý a podrobný obraz o minulosti, minulých finančních transakcích, hospodaření podniku, apod. Jednotlivé výkazy jsou vyžadovány v pevných periodách, které mohou být měsíční, čtvrtletní, roční, atd. Tyto výkazy jsou poté orientovány na okamžitý hospodářský výsledek.

V souvislosti s efektivním řízením podniku z globálního hlediska lze nalézt několik problémů, které obsahuje tento tradiční model a v této souvislosti se stává nevyhovujícím, jelikož neřeší další důležité a potřebné faktory:

- Nehmotné aktivity
  - v tomto případě je důležité se zaměřit na hodnocení kvality výrobků a celé práce pracovníků; motivace pracovníků v celé hierarchii organizační struktury; efektivitu jednotlivých výrobních i nevýrobních procesů; loajality zákazníků a jejich preferencí.
- Efektivita parciálních procesů
  - hodnotící model se nesmí zaměřit pouze na zkoumání a hodnocení finálního výsledku
- R&D a investice<sup>9</sup>

*Ernest & Young : 35% hodnoty podniku jsou nehmotná aktiva*

---

<sup>9</sup> Prezentace Úspěšnost [online].

K celkovému hodnocení tedy potřebujeme údaje o:

- Minulých finančních transakcích
- Investicích
  - stroje,
  - technologie,
  - R&D,
  - lidé,
  - zákazníci,
  - procesy.<sup>10</sup>

### 3.3.2. Oblasti měření

Kapitola je rozdělena do třech oblastí měření efektivnosti výkonu podniku: pomocí finančních ukazatelů; měření hodnoty výstupů pro zákazníka a stanovení metrik pro hodnocení interních procesů.

#### 3.3.2.1. Finance

Co se týče měření financí, je potřeba si stanovit některá strategická témata, na která je potřeba se zaměřit a to jsou:

- růst obrátu a mix výrobků (služeb)
  - \* růst:
    - míry prodeje v jednotlivých segmentech,
    - obrátu z nových výrobků a služeb,
  - \* udržení:
    - podílu na cílových zákaznících a účtech,
    - podílu obrátu z nových aplikací,

---

<sup>10</sup> Prezentace Úspěšnost [online].

- snížení nákladů, zvýšení produktivity
  - \* růst:
    - obratu na zaměstnance,
  - \* udržení:
    - nákladů v porovnání s konkurencí,
    - míry snížení nákladovosti,
- využití zdrojů
  - \* růst:
    - investic jako procento prodejů,
    - R&D jako procento prodejů,
  - \* udržení:
    - míry provozního kapitálu,
    - ukazatele využití zdrojů.<sup>11</sup>

### 3.3.2.2. Zákazníci

V dnešní době si musí každý prodejce uvědomovat známé rčení „*Customer is king*“.

Zákazník vyžaduje hodnotu:

**Hodnota = atributy výrobku + image + vztahy se zákazníky** (1)

U jednotlivých faktorů hodnoty zjišťujeme základní kritéria, např.:

Atribut – funkčnost, jakost, cena, dostupnost, atd.

Image – je potřeba vytvořit si typického zákazníka (jeho identifikace, očekávání) a podle něj utvořit atmosféru a image

Vztah se zákazníky – doba odezvy, doba dodání, spokojenost, apod.

---

<sup>11</sup> Prezentace Úspěšnost [online].

### ***Obecná měřítka***

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků.

### ***Hodnotová měřítka***

- Atributy výrobku (služby)
  - růst nákupů „strategického zboží“,
  - průměrná cena,
  - míra reklamací,
  - počet prodejů na prodejnu.
- Image
  - tržní podíl,
  - prémie za značku.
- Vztah se zákazníky
  - dostupnost zboží (doba dodání),
  - spokojenost,
  - pružnost,
  - spolehlivost.

### **3.3.2.3. Interní procesy**

Typické metriky:

- Náklady;
- Jakost;
- Propustnost;
- Čas.



### Hodnotový řetězec (měřítka) : <sup>12</sup>

- Identifikace potřeb zákazníka
- Inovace (identifikace trhu, vývoj výrobku)
  - podíl prodeje nových výrobků,
  - podíl prodeje patentovaných (unikátních) výrobků,
  - uvedení nového výrobku v porovnání s konkurencí,
  - technologický rozvoj,
  - počet chyb v návrhu,
  - náklady.
- Provozní proces (výroba výrobku, dodání výrobku)
  - doba od přijetí objednávky do jejího dodání,
  - náklady na proces (materiál, energie, stroje, ...),
  - jakost,
  - využití strojů.
- Poprodejní servis
  - počet vrácených produktů,
  - počet reklamovaných produktů,
  - doba oprav,
  - doba odezvy,
  - náklady na opravy,
  - kvalita servisu.

#### **3.3.2.4. Učení a růst**

Úspěšnost lze hodnotit také z pohledu učení a růstu. Nelze brát jako investice pouze hmotná aktiva jako jsou stroje, zařízení, nemovitosti, apod. Jako investici bereme také nehmotná aktiva jako jsou schopnosti zaměstnanců, schopnosti IS (software), motivace, delegace, pravomoc, atd.

---

<sup>12</sup> Prezentace Úspěšnost [online].

### 3.3.2.5. Zaměstnanci

Velmi důležité hodnotové kritérium je také z pohledu zaměstnanců.

- Spokojenost zaměstnanců
  - ztotožnění s rozhodnutím,
  - přesvědčení o vykonávání smysluplné práce,
  - iniciativa,
  - celková spokojenost s firmou.
- Fluktuace zaměstnanců
- Produktivita zaměstnanců
  - prodej,
  - přinesený zisk.
- Motivace
  - počet podaných přijatých podnětů.

### 3.3.3. Řízení podniku

Pod pojmem řízení podniku si můžeme představit spoustu aktivit, které by měl každý podnik vykonávat.

Tyto aktivity jsou:

- stanovení cílů a vize podniku,
- plánování ,
- vedení lidí,
- rozhodování o aktivitách, které povedou k cíli,
- kontrola, zda bylo dosaženo plánovaného.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> SYNEK, M., aj. Ekonomika a řízení podniku. 1994, s. 15-17.

### 3.3.3.1. Manažerské aktivity<sup>14</sup>

Manažer je pracovník organizace zabývající se profesionálně řízením jiných pracovníků organizace a vykonávající manažerské aktivity - organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování a kontroly, s účelem stanovit a dosáhnout cíle podniku při použití všech dostupných zdrojů.

#### ***Dovednosti :***

- diagnostické (orientace v hospod. sféře, najít směr činnosti, ...),
- koncepční (provázanost jednotlivých vztahů a vlivů vnějších i vnitřních),
- lidské (práce s lidmi) ,
- technické (teoretické vědomosti o dané problematice).

#### ***Předpoklady k výkonu manažerské funkce:***

- kompetentnost (způsobilost k výkonu té které funkce)
  - technické (znalost v oboru),
  - humanitní (znalost zacházení s lidmi – motivace, komunikace, ...),
  - koncepční (orientace v čase, připravenost podkladů, vlastní časový plán),
- osobní vlastnosti (temperament, samostatnost, spolehlivost, etické chování,...).

#### ***Aktivity:***

- plánování,
- manažerské rozhodování,
- organizování,
- personální činnost,
- řízení x vedení,
- kontrola (popřípadě změny).

---

<sup>14</sup> Kubias, S. Úvod do managementu. 2002, s. 37.

### ***Plánování:***

Plánování je v každé pracovní skupině či organizaci klíčovou činností. V této fázi by měl být manažer schopen formulovat cíle, cesty a prostředky k jejich efektivnímu dosažení. Při plánování nejsou nutné jen profesionální a technické schopnosti, ale také představivost a předvídatelnost, jelikož musíme počítat i s nahodilými událostmi.

### ***Manažerské rozhodování:***

Po fázi plánování přichází rozhodování, což je součást manažerské aktivity organizování, kterou manažer vybírá nejlepší cesty k dosažení cílů organizace. Jakmile je definovaný příslušný úkol, prvním krokem je hledání alternativ. Ve většině případů je nejlepší založit tuto práci na konzultacích s ostatními.

### ***Instruktaž:***

Obsah takového instruktažního sezení je výsledkem realizace předchozích dvou funkcí (plánování a rozhodování) a hlavním úkolem je přidělení úkolů.

Manažer musí dokázat kompetentně instruovat svou skupinu ohledně cílů a plánů a to jazykem jasným a jednoduchým. Proto je v této funkci velice důležitá komunikace a dobrý vedoucí musí umět komunikovat.

Instruktaž ale nelze brát pouze z úkolového hlediska, je to také příležitost k vytváření správné atmosféry, k podpoře týmové práce, k povzbuzení a motivování každého jednotlivce.

### ***Organizování:***

Organizování je funkce, jejímž účelem je dosahování koordinovaného úsilí prostřednictvím struktury úkolů, lidí, autorit a komunikace. Pokud chceme být efektivní vedoucí, měli bychom umět organizovat tým, ale také vlastní práci.

#### ***Několik rad, jak lépe organizovat a efektivněji trávit čas:***

- *Vypěstujte si osobní smysl pro čas* - nespolehejte na paměť, ved'te si časový rozvrh;
- *Plánujte dopředu* - plánujte alespoň rok dopředu, určete priority, termíny, výsledky,...);
- *Maximálně využijte svého nejproduktivnějšího času* - důležité úkoly naprogramujte na tu denní dobu, kdy fungujete nejlépe a naopak si naplánujte chvíle klidu na tvůrčí přemýšlení);

- *Vyvarujte se nepořádku* - pokuste se o reorganizaci pracovního stolu a sami vytvářejte co nejméně papírových dokumentů;
- *Udělejte všechno hned* - odkládání práce na později je „zlodějem“ času;
- *Naučte se říkat ne* - taktně, ale pevně odmítněte závazky, které přesahují vaši kapacitu;
- *Užívejte telefonu jako nástroje šetřícího čas* - zkrat'te telefonáty na minimální délku;
- *Delegování* - naučte se co nejvíce delegovat;
- *Porady* - dbejte na jejich krátkost, zdokonalujte své umění vést porady, eliminujte zbytečné porady.

### ***Řízení a vedení:***

K funkci řízení a vedení patří usměrňování průběhu vykonávané práce. Dohled či dozor znamená, že jako vedoucí sledujete tým při práci a v případě potřeby jste připraveni konstruktivně zasáhnout a napomáhat tak celkovému týmovému úsilí. Pokud dobře plníte výše uvedené funkce a rozvíjíte svůj tým, měl by se stát týmem do značné míry sebeřízeným.

### ***Kontrola výkonnosti:***

Jedna ze základních aktivit manažera, kdy porovnává dosažené hodnoty s hodnotami plánovanými a zásadou je požadovat perfektně odvedenou práci beze zmetků. Kontrola výkonnosti je velice důležitá a začíná především u sebeovládání – nekřičte, nenadávejte, nerozčilujte se. Podřízení vás respektují jako vedoucího pracovníka sebejistého, zdvořilého, neagresivního.

### ***Vyhodnocování:***

Vyhodnocování je důležitou funkcí vedení, pokud totiž manažer nedokáže kvalifikovaně vyhodnotit týmovou výkonnost, budou lidé, kteří pro něj pracují, postrádat životně důležitou součást zpětné vazby, pomocí níž získáváme od lidí to nejlepší, co v nich je.

### ***Motivování:***

Motivace je soubor hybných sil v jednání člověka. Lidi můžeme samozřejmě motivovat tím, že jim podáme nějaký stimul, ale důležitější je brát lidi z hlediska sociálních jednotek,

které chtějí uspokojovat úkolové potřeby. V tomto případě, má-li být motivace a pracovní uspokojení smysluplné, musíme každému jednotlivci umožnit, aby měl:

- pocit osobního úspěchu v práci, kterou vykonává, cítit, že přispívá něčím hodnotným k dosažení cílů skupiny,
- pocit, že práce samotná je náročná, že vyžaduje to nejlepší, co v něm je, a že mu poskytuje odpovědnost podle jeho schopností,
- pocit, že je za dosažené úspěchy odměňován odpovídajícím uznáním
- pod kontrolou ty aspekty své práce, které mu byly delegovány,
- pocit, že se jako jednatel rozvíjí, že obohacuje své zkušenosti a schopnosti.

### **3.3.3.2. Organizační struktura**

Souhrn organizačních útvarů a organizačních vztahů v instituci. Organizační útvary vznikají jako specializovaná pracoviště v důsledku dělby práce (technologické, funkční; podle hlavních výrobků a služeb; podle území; podle typu zákazníků apod.); často jsou různá hlediska v organizační struktuře kombinována. Organizační vztahy jsou vztahy podřízenosti, nadřízenosti a vztahy spolupráce.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Organizační struktura [online]. Wikipedie Otevřená encyklopedie [cit. 2006-07-10].

## Dělení organizačních struktur:<sup>16</sup>

### a) Z hlediska sdružování činností:

#### a1) Funkcionální:

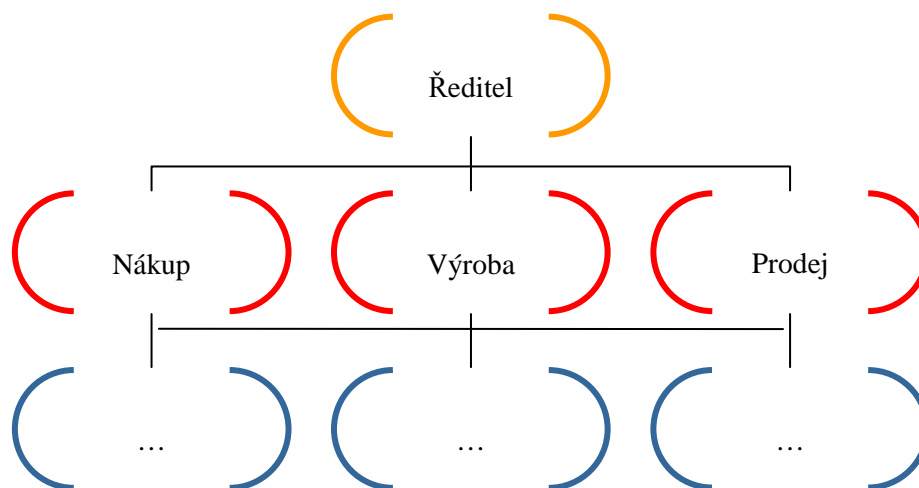
Je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit (např. výroba, výzkum, finance). Je založena na funkční specializaci dílčích jednotek (útvárů).

Výhody:

- krátké komunikační cesty,
- společná práce, specializace odborníků,
- příkazy přímo z kompetentních míst.

Nevýhody:

- kompetenční konflikty,
- nebezpečí rozporuplných příkazů.



Obr. 11 Organizační struktura funkcionální

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>16</sup> SYNEK, M., aj. Ekonomika a řízení podniku. 1994, s. 89-100.

## a2) Výrobová:

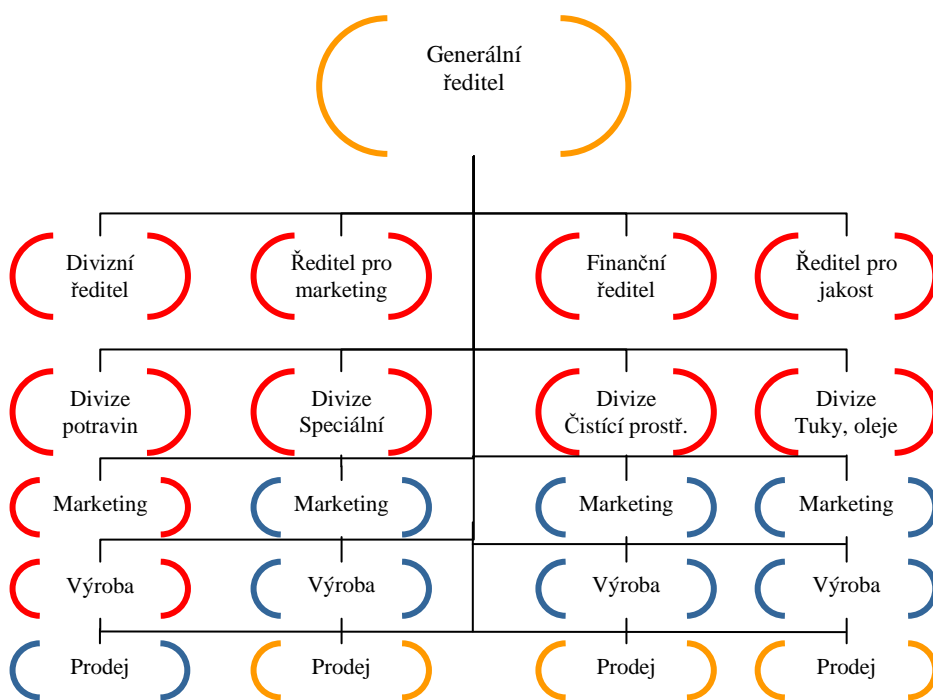
Je založena na výrokové specializaci, každý druh výrobku má svůj útvar, který zajišťuje pro tento výrobek vše (marketing, vývoj, zásobování, výrobu, prodej). Typickou výrokovou strukturou je divizionální organizační struktura (rozhodující charakteristikou divizí je přímá vazba na trh).

Výhody:

- ucelené řízení (koordinace jednotlivých výrobních etap),
- přehlednější vnitřní hospodaření.

Nevýhody:

- nebezpečí soutěžení jednotlivých divizí o zdroje a trhy,
- tendence k odklonům od celkové strategie firmy.



Obr. 12 Organizační struktura výroková

Zdroj: vlastní zpracování



Ostatní účelové struktury:

podle specifických potřeb může jít o sdružování podle:

- zákazníků (odběratelů),
- dodavatelů,
- poskytovaných služeb,
- teritoriálního určení prodeje.

**b) Z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti:**

b1) Liniová:

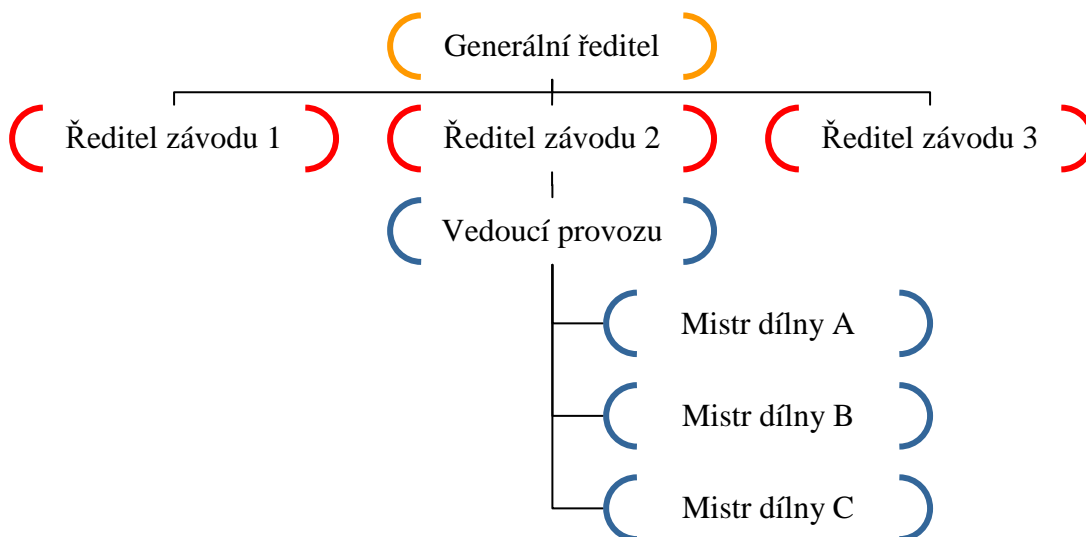
Je založena na principu jediného vedoucího a na přímé odpovědnosti a pravomoci, přesně tedy určuje vztahy přímé rozhodovací pravomoci.

Výhody:

- snížení kompetenčních konfliktů,
- jasné uspořádání podřízených a nadřízených,
- lepší kontrola podřízených.

Nevýhody:

- dlouhé komunikační cesty, hodně mezičlánků,
- přetěžování vyšších úrovní řízení.



Obr. 13 Organizační struktura liniová

Zdroj: vlastní zpracování

### b2) Štábní:

Plní především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování jednotek s liniovou pravomocí. Pracují zde odborníci na určitou oblast činnosti (např. právní záležitosti). Tato struktura nemůže existovat samostatně, ale jen v kombinaci s jinou organizační strukturou.

### b3) Liniově-štábní:

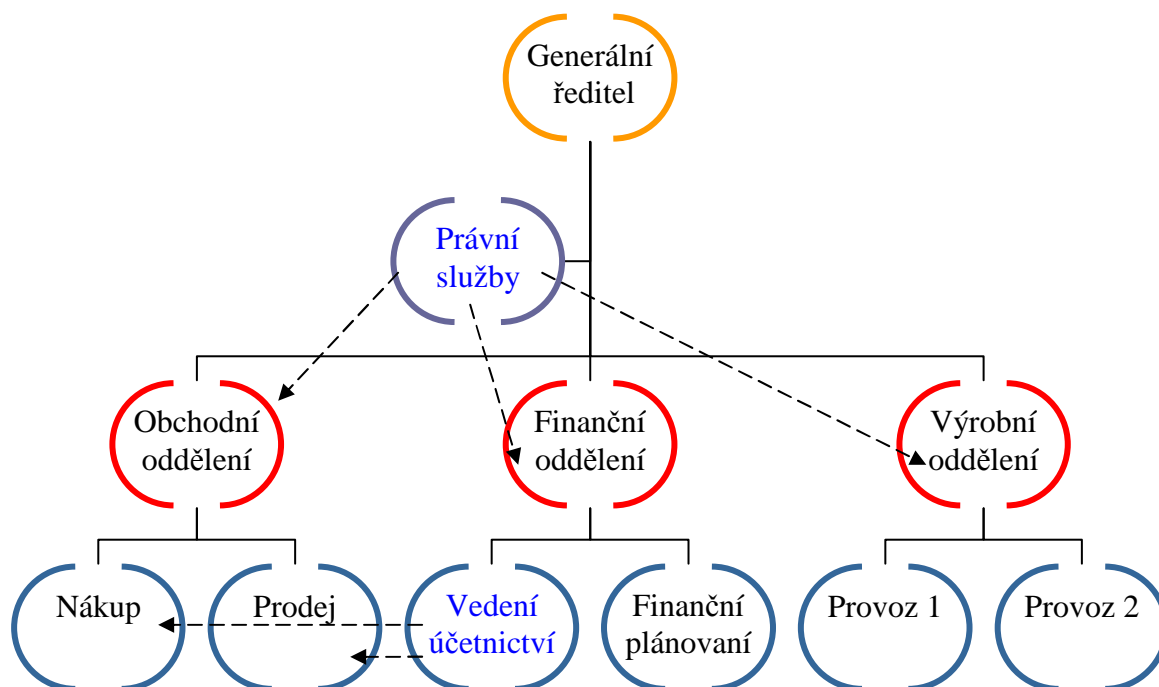
Rozhodující řídicí pravomoc zůstává na liniovém řízení, ale jejich pomocné štáby mají také určité přesně vymezené řídicí kompetence, úkoly vypracované štáby schvaluje vedoucí.

Výhody:

- odlehčení linií,
- zlepšení kvality rozhodování.

Nevýhody:

- kompetenční konflikty mezi linií a štábem,
- nebezpečí nekontrolovatelného růstu štábních útvarů.



Obr. 14 Organizační struktura liniově-štábní

Zdroj: vlastní zpracování

## **Faktory ovlivňující efektivní výběr organizačních struktur**

Vždy záleží na záměrech vrcholového vedení

- vnitřní faktory:
  - velikost firmy,
  - výrobně-technická základna,
  - teritoriální umístění.
- vnější faktory:
  - stabilita podnikatelského prostředí,
  - vliv vědeckotechnické revoluce,
  - legislativní možnosti.

### **3.3.3.3. Řízení výrobní činnosti**

Výrobní činnost zahrnuje především přeměnu výrobních vstupů (zdroje, materiál, ...) ve výrobní výstupy (výrobky).

**Celý výrobní proces má 3 etapy a s nimi spojené aktivity:**

*a) předvýrobní etapa*

*b) výrobní etapa*

*c) odbytová etapa*

První etapa z větší části znamená vývoj, technologickou přípravu výroby nebo zajištění materiálu.

V této etapě by mělo být stanoveno hned několik požadavků, aby další etapy mohly bezproblémově a plynule navazovat:

- přesná specifikace dodávky (rozměr, vzhled, váha, popř. i tepelná a klimatická odolnost, apod.),
- způsob dopravy materiálu,
- velikost a četnost dodávek.

S touto etapou je spojena jedna z hlavních činností a tou je nákup materiálu. Tato činnost je velice důležitá a musí zajistit nákup surovin a materiál v potřebném množství, kvalitě, čase a místě.

Do jednotlivých kroků nákupu patří:

- poznání potřeby nákupu,
- specifikace potřeby,
- průzkum trhu (dodavatelů),
- výběr dodavatele,
- zadání objednávky,
- kontrola dodávky,
- celkové hodnocení dodavatele.<sup>17</sup>

V další výrobní etapě dochází ke zpracování dodaného materiálu ve výrobky. Tato etapa je zajištěna samotnými dělníky za nepřetržité asistence výrobních mistrů.

Velký význam má také odbytová etapa, kdy dochází k samotnému zavádění výrobků na odbytové trhy. Mezi hlavní cíle této etapy patří:

- obeznámenost trhu o výrobku,
- přesná specifikace výrobku zákazníkovi,
- způsob balení, přeprava a kompletnost dodávek.

#### **3.3.3.4. Personální činnost**

Umění získat, udržet a využívat schopné pracovníky je v managementu považováno za velmi důležitý faktor úspěchu. Řízení rozvoje personální struktury je nedílnou součástí strategie každé firmy, protože se uznává, že nejcennějším kapitálem každého podniku jsou znalosti, schopnosti, dovednosti a postoj pracovníků podniku, ve kterém pracuje.

---

<sup>17</sup> SYNEK, M., a kolektiv autorů. Nauka o podniku. S. 175-176.

Personální řízení realizuje cíle a filosofii podniku, dohled a kontrolu, metody a technicky nutné potřeby při procesu tvorby lidských zdrojů. To znamená, že vytváří takový sociální potenciál podniku, který je schopen reagovat na její ekonomické cíle prostřednictvím účinného vedení. Předpokladem efektivního personálního řízení je:

- vysoká profesionalita personálních činností,
- vybudovaný systém informací,
- dokonalá organizační struktura řídicího centra personálu.<sup>18</sup>

Organizační struktura řídicího centra personálu není jednou provždy daná, není ani plně přenosná z jedné organizace do druhé. Jsou důležité řetězce otázek: kde se vytváří řídicí centrum, kdo řízen, kdy a čím je vyvolávána řada měnících se odpovědí. Určuje je výběr prostředí, informací které jsou dostupné, velikost podniku, inteligenční nároky na zvládnutí společnosti. Obecně lze prohlásit, že je nutné respektovat stav situace, ze kterých vytváříme personální zdroje. Pak teprve lze nastolit otázku, jak projít ze stavu kde jsme, tam kam chceme dojít.

Funkce – úkol personálního řízení je dvojjediný :

- tvorba lidských zdrojů v objemu a struktuře odpovídající ekonomickým cílům podniku a protože jde o řízení zvláštního prvku člověka, nadaného vědomím a vůlí, zároveň,
- tvorba podmínek života a práce těchto jedinců, nutná pro jejich rozvoj a tím pro rozvoj podniku.

Obecně lze formulovat úkoly personálního řízení takto:

- a) analýza lidských zdrojů, které organizace má k dispozici. Určuje potřebu pracovníků vzhledem k rozvoji organizace – stav a strukturu personálu, specifika potřeby rozvoje jednotlivých skupin organizace. Plánování lidských zdrojů,
- b) tvorba objemu a struktury personálu – zahrnuje nábor, výběr, přijímání a propouštění, rozmisťování,
- c) výcvik personálu a rozvoj,
- d) hodnocení a posuzování výkonu, realizace systému odměňování podle výkonu stimulační rozvoj aktivity každého pracovníka,

---

<sup>18</sup> SYNEK, M., aj. Ekonomika a řízení podniku. 1994, s. 339-343.

- e) stanovení a udržení personálních nákladů organizace (mzdy a výdaje na sociální potřeby) na optimální výši,
- f) ochrana při práci, pracovně právní ochrana a podmínky práce.<sup>19</sup>

Uvedené funkce personálního řízení tvoří uzavřený kruh, přičemž jedna funkce přímo i nepřímo ovlivňuje druhou a společně vytvářejí úroveň, stav a kulturu personálního obsazení firmy.

### 3.3.3.5. Řízení odbytové činnosti

Odbytem nazýváme soubor činnosti, jejichž úkolem je prosazení výroby potřebných výrobků a jejich dodání odběrateli. Jeho aktivní funkce spočívá v tom, že usměřuje výrobce tak, aby uspokojoval potřeby odběratelů výrobou technicky dokonalých výrobků při vysoké efektivnosti hospodaření. Spotřebitele je třeba informovat o nových výrobcích.<sup>20</sup>

Úkolem odbytu tedy je sladit výrobu (nabídku) s potřebami (poptávkou). Odbyt se uskutečňuje přímými dodávkami z výroby do sítě odběratelů.

Mezi odbytové činnosti patří:

- průzkum potřeb (získávání informací o potřebách),
- plánování odbytu (sestavování výhledových plánů),
- operativní odbytové činnosti (styk s odběrateli, nabídky zboží, uzavírání smluv, vyřizování reklamací aj.),
- skladování (přejímání výrobků a jejich skladování),
- expedice (balení, odesílání výrobků),
- fakturace, propagace a obchodně technické služby (předvedení výrobku, servis, zajišťování oprav).

---

<sup>19</sup> SYNEK, M., aj. Ekonomika a řízení podniku. 1994, s. 339-343.

<sup>20</sup> SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 2003, s. 287-288.

Odbyt zahrnuje činnosti které mají úzký vztah k trhu, analýzu trhu, plánování obratu, prodej, distribuci zboží i opatření podporující prodej. Žádné činnosti totiž nejsou tak silně zaměřeny na trh jako právě odbyt. Odbytové činnosti zabezpečuje odbytový útvar podniku.

### 3.4. Konkurence

Konkurence je společnost s vlastním podnikem, jeho zákazníky, dodavateli a dealery součástí tzv. mikroprostředí podniku. Tyto subjekty patří mezi ty faktory, které mají zásadní vliv na činnost podniku, na jeho způsobilost naplnit jeho hlavní funkci – uspokojovat potřeby svých zákazníků, a které může podnik jistým způsobem využít.

Úspěšná existence podniku na trhu je závislá na jeho znalosti všech konkurentů a neustálé snaze uspokojit potřeby zákazníků lépe než to činí ostatní konkurenti. Na faktor konkurence lze pohlížet jednak jako na faktor ovlivnitelný (tím ho lze zařadit do skupiny faktorů mikroprostředí), což se projevuje tím, že jej lze vhodně zvolenými nástroji marketingu do jisté míry usměrňovat. Na druhé straně má ovšem i charakter neovlivnitelný (čímž se řadí do skupiny makroprostředí).<sup>21</sup>

Konkurenční prostředí má z hlediska spotřebitele velký význam, protože v jeho rámci podniky usilují o snížení nákladů na výrobu a prodej, zdokonalují své produkty a podmínky jejich užití, dosažené efekty používají především ke zvýšení svých obchodních obrátů, dělí se s odběrateli o výsledky, které byly dosaženy snížením nákladových položek atd. Na existenci faktoru konkurence je firma nucena reagovat formulováním vhodné marketingové strategie, která by jí zajistila získání konkurenční výhody. Vypracování takové strategie musí odrážet rozmanitost podmínek na trhu, na které firma působí, zejména pak tržní podíl, charakter tržních segmentů, novost sortimentu, stadium životního cyklu výroby atd.

Podle charakteru konkurenčního tlaku rozeznáváme dva základní typy konkurenčních aktivit: komoditní a substituční konkurenci

Komoditní konkurence je konkurencí mezi dodavateli stejného druhu zboží. Dělíme ji dále na homogenní konkurenci, která probíhá mezi dodavateli vzájemně zastupitelných výrobků, které se v podstatě neliší. Konkurují si tedy hlavně cenou, dodávkami či platebními podmínkami.

---

<sup>21</sup> PORTER, Michael E. Konkurenční strategie, 1994. s. 6.



Naproti tomu *heterogenní konkurence* vzniká mezi dodavateli výrobků, které mají vlastnosti, kterými jsou významně diferencovatelné. Mohou se lišit až tak, že se stávají vzájemně nezastupitelnými. Konkurenci je možné překonat vyšší kvalitou, zdokonaleným funkčních vlastností výrobku, designem apod. Cenová konkurence je možná v omezené míře.

Substituční konkurence vzniká mezi dodavateli zboží z různých oborů, které je však určeno jednomu okruhu spotřebitelů. Jde o konkurenci mezi dodavateli různých produktů, které slouží stejnému účelu o konkurenci, která se snaží změnit spotřební návyky zákazníků ve prospěch vlastních výrobků, a o konkurenci inovacemi, kdy se podaří podniku vyvinout zcela nový výrobek, který uspokojuje současné potřeby zákazníků jinak a účinněji než dosavadní výrobky a nebo reaguje na nové vzniklé potřeby.

### **3.4.1. Vyhledání konkurenčních firem**

Aby byl subjekt schopen porovnat se situací hlavních konkurentů, musí také dokonale znát situaci vlastní firmy.

Analýza konkurenční pozice směřuje k pochopení toho, co tvoří podstatu konkurenční pozice, jak je pevná, čím je napadnutelná a jak se konkurenční pozice mění v čase. Obvykle se zkoumají hlavní charakteristiky odvětví, ve kterém je analyzována firma pracuje, klíčové prvky konkurenční pozice sledované firmy a její vývoj v čase a základní prvky strategie, kterou firma uplatňuje k zajištění své konkurenční pozice.

V rámci hlavních charakteristik odvětví se sleduje především míra koncentrace v odvětví, ziskovost dosahována v odvětví, bariéry vstupu a výstupu, tempo růstu odvětví a intenzita konkurence. Mezi klíčové prvky konkurenční pozice patří velikost firmy, tržní podíl, zákaznická orientace, výzkum a vývoj, přístup k technologiím, kvalifikace a jiné, které jsou charakteristické pro danou situaci.

Analýza hlavních konkurenčních firem by měla obsahovat analýzu vlastnické struktury, analýzu organizační struktury, analýzu majetkových účastí v podniku, analýzu marketingové situace a její prognózu, analýzu hospodářské situace a její prognózu, analýzu silných a slabých stránek, analýzu současných cílů firmy.

Věrnost zákazníků podniku se však se stoupající konkurencí získává stále hůře. Je třeba se proto snažit a vybudování dlouhodobých partnerských vztahů založených na vzájemné důvěře tak, aby se zákazník stal součástí podniku. Je třeba vytvořit si určitou konkurenční výhodu. Při vytváření konkurenční výhody ve výrobě je však jediným porovnávacím standardem, který má skutečný význam, výkonnost hlavních konkurentů (skutečných nebo potenciálních). Proto efektivní systém měření výkonnosti musí poskytnout představu o tom, jak se firma jeví ve srovnání se svými největšími konkurenty s ohledem na výrobní schopnosti, na nichž je založena její strategie.

Taková konkurenční analýza obsahuje tři prvky:

1. Objektivní posouzení základních typů rozhodnutí týkajících se výroby, aby bylo možno posoudit, jestli a jak ovlivňují výrobní schopnosti a konkurenční výhody.
2. Analýza vlivu výroby na celkový obrat podniku.
3. Shromáždění údajů o špičkových výkonech pro hodnocení nejdůležitějších výrobních činností.

Výrobní schopnosti a výkony firmy jsou výsledkem typické struktury rozhodnutí týkajících se struktury a infrastruktury. Jsou to rozhodnutí ve věci kapacity, vybavení technologie, zdrojů, pracovní síly, jakosti, plánování a kontroly výroby a organizace. Analýza výroby, která by neobsahovala vysvětlení těchto typů rozhodnutí, by byla neúplná. Obdobně i typy konkurentových rozhodnutí nesporně určují jeho výrobní strategii a představují rámec pro analýzu jeho chování.

Vzhledem k tomu, že každý podnik má své konkurenty a musí se proti nim prosazovat na trhu, je nutno prozkoumat také jejich silné a slabé stránky. Úkolem takového průzkumu je

nahlédnout do konkurenčních poměrů a jejich vliv na možnosti odbytu vlastního výrobku. Do těchto úvah je třeba zahrnout standardy zavedené konkurencí, pokud jde o vybavení výrobku, ceny, servis, reklamu a jakost.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> PORTER, Michael E. Konkurenční strategie, 1994. s. 48-72.

### 3.5. Analýza ziskovosti zákazníků<sup>23</sup>

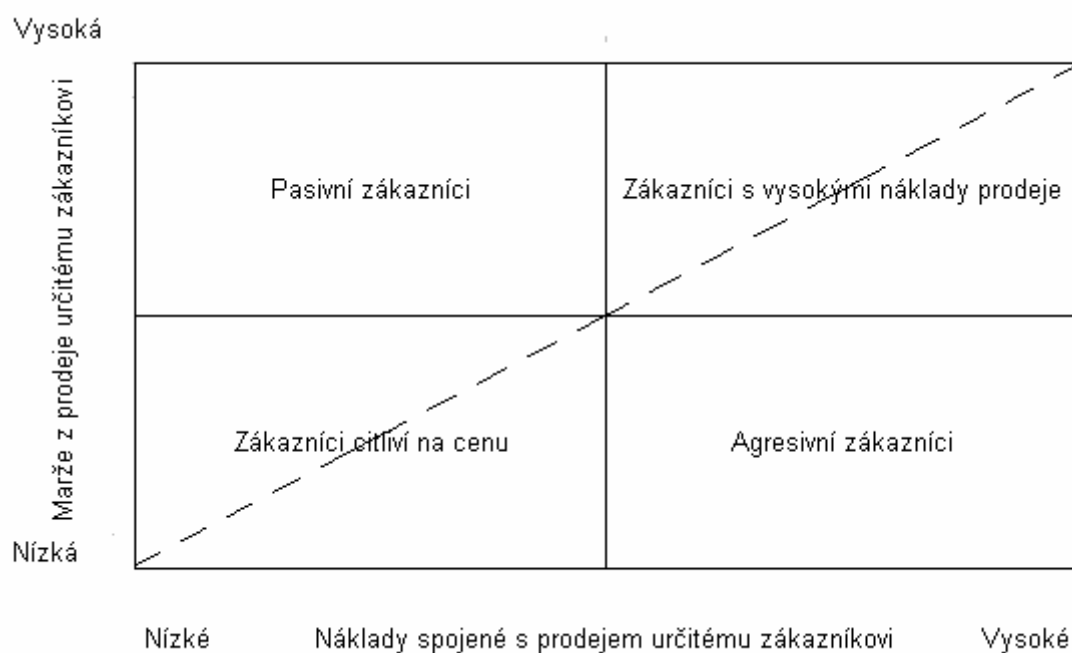
Ukazatele získávání zákazníků a jejich věrnosti ještě nezajišťují strategický úspěch. Jedna cesta k dosažení spokojenosti zákazníků je prodávat vynikající výrobky za nízké ceny. Spokojenost zákazníků a vysoký tržní podíl jsou pouze jedním předpokladem pro dosažení strategických cílů. Firmy proto chtějí více než spokojené zákazníky, potřebují zákazníky, kteří přispívají k zisku podniku.

Z analýzy ziskovosti může vyplynout, že prodej produktů určitým zákazníkům nepřináší zisk. Do této skupiny budou patřit zejména noví zákazníci, protože vynaložené náklady a úsilí na jejich získání odčerpají zisk z prodeje výkonů. Při rozhodování, jak dále pokračovat ve spolupráci se zákazníkem, hraje roli délka a perspektiva spolupráce.

Následující diagram na obr. 15 rozděluje zákazníky do čtyř skupin. Na vertikální ose se sleduje marže z prodeje určitému zákazníkovi, kterou lze kvantifikovat jako rozdíl mezi výnosy z prodeje určitému zákazníkovi a náklady výroby na základní, resp. standardní verzi výkonu. Tato marže je závislá na cenách, které zákazník akceptuje, a dále na objemu a sortimentu výkonů, které odebírá. Na horizontální ose se měří náklady, které vznikají v souvislosti s požadavky jednotlivých zákazníků. Tyto náklady zahrnují náklady spojené s dodávkou, náklady na přizpůsobení výkonu požadavkům zákazníka, dopravu, instalaci, zaškolení, dlouhé záruční lhůty, silnou reklamu, prezentaci apod.

---

<sup>23</sup> FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 2005, s. 166-169.



Obr. 15 Analýza ziskovosti zákazníků

Zdroj: FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku.*

U zákazníků, kteří se pohybují na diagonále, je celá marže odčerpána náklady na prodej. Zákazníci nad diagonálou jsou ziskoví, zde je marže vyšší než náklady na prodej, naopak zákazníci pod diagonálou jsou ztrátoví, neboť náklady na prodej jsou vyšší než získaná marže.

Z obr. 15 vyplývá, že pro podnik nejvýhodnější zákazníci jsou ti, kteří se nacházejí v levém horním kvadrantu, u kterých dosahuje podnik vždy pozitivní výsledek, protože u nich dosahuje vysoké marže a vynakládá nízké náklady na prodej. Tito zákazníci vyžadují obzvláště velkou pozornost. Podnik se musí snažit udržet si tyto zákazníky, protože přinášejí zisk a zároveň je velká pravděpodobnost, že se je konkurence bude snažit získat.

V levém dolním a pravém horním kvadrantu může podnik dosahovat zisku, pokud marže bude vyšší než náklady na prodej u daného zákazníka.

Zajímavá skupina zákazníků je v pravém dolním rohu: nízké marže a vysoké náklady na prodej.

Firmy mohou využít analýzu činností, modifikovat vztahy s těmito zákazníky a snažit se je posunout směrem „vpravo nahoru“ a snížit jejich ztrátovost. Například analýza jednotlivých činností a jejich nákladů může odhalit, že určité činnosti jsou nákladné a přitom pro zákazníka ne příliš efektivní. Analýza může ukázat důvod, proč jsou tyto náklady vysoké: nepředvídatelné dodávky, nepravidelnost, nestandardní výrobky, nestandardní logistika, vysoké požadavky na technický a prodejní personál.

Podnik pak může komunikací se zákazníkem změnit spolupráci na méně nákladný způsob nebo může tímto způsobem obhájit vyšší cenu. Rozhodování o tom, co se ztrátovými zákazníky, je velmi obtížné, je třeba zvažovat celou řadu faktorů a orientovat se zejména na budoucí perspektivu zákazníka.

Ke stanovení výše uvedených ukazatelů musí podnik mít dostatečné informace. Proto vedle zjišťování nákladů a výnosů ve vztahu k výkonům, útvarům a aktivitám existuje další požadavek – sledovat údaje za jednotlivé zákazníky nebo skupinu zákazníků. Zákazník představuje další rozměr, který se stává předmětem zájmu manažerského účetnictví.

Při alokaci nákladů mezi jednotlivé zákazníky je vhodné využít metodu přiřazování nákladů zákazníkům podle dílčích aktivit a hledat vhodné vztahové veličiny (např. počet vyřízených objednávek, čas strávený se zákazníky, sortiment odebíraných výrobků). Podrobné analýzy nákladů ve vztahu k zákazníkům ukazují, že překvapivě nejmenší zisk je dosahován u zákazníků s největším objemem prodeje. Příčinou je nadproporcionální charakter prodejních nákladů, kdy s rostoucím objemem prodeje dochází ke značnému zvýšení požadavků zákazníka na podmínky prodeje – slevy, platební podmínky, individuální parametry výrobků atd.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 2005, s. 168.

## **4. Projekt HOLTEX 2010**

V následující kapitole je práce zaměřena na konkrétní činnosti podniku. U vybraných činností jsou uvedeny vlastní návrhy autora diplomové práce pro řešení odhalené dysfunkce a dosažení tak vyšší úspěšnosti.

### **4.1. Řízení podniku**

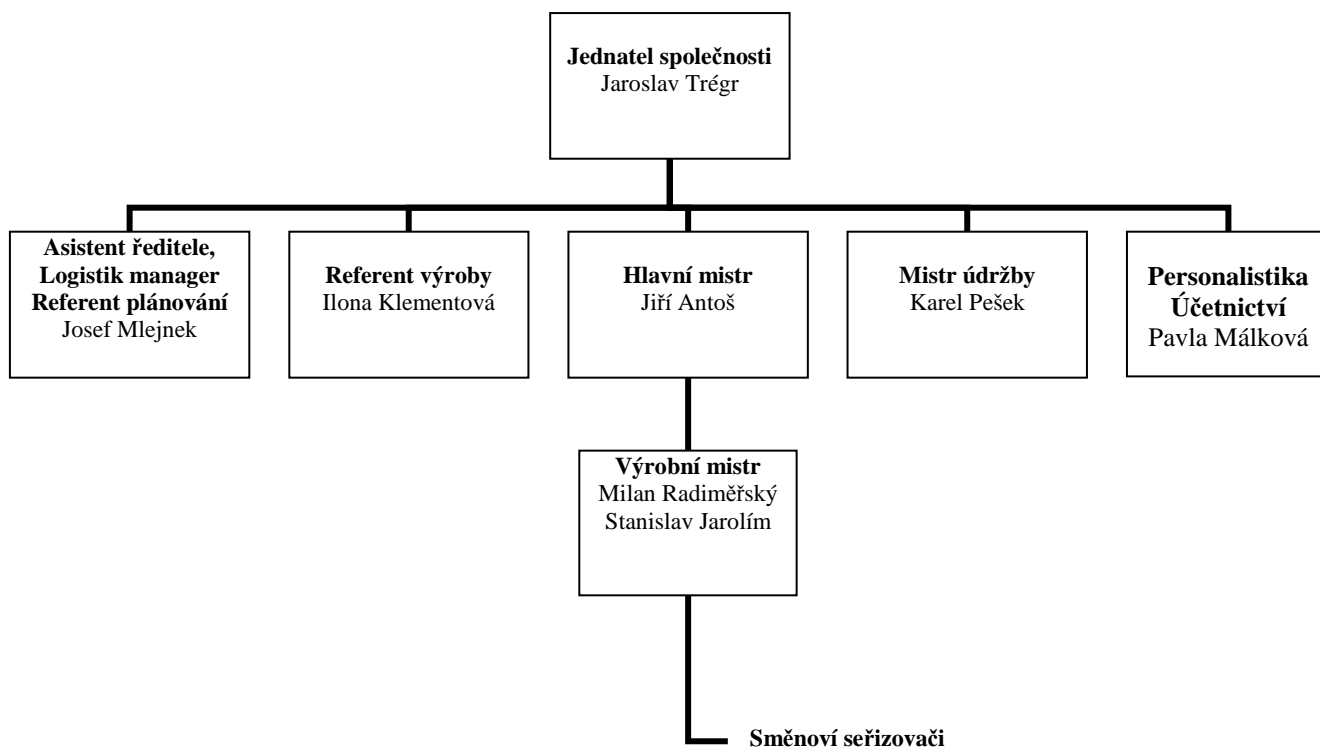
Společnost Holtex patří svým rozsahem činností a počtem zaměstnanců mezi střední podniky. Znamená to, že jeho organizační struktura resp. její způsob řízení jsou složitější otázkou než-li u malých podniků. Tzn. že organizace se střetává s řadou problémů v řídicích aktivitách.

Tímto přicházíme k tomu, že ne každý pracovník je schopen vykonávat řídicí funkci. Úspěšný vedoucí pracovník by měl mít k dané pozici kvalifikaci, tedy znalosti, dovednosti, praktické zkušenosti, schopnosti a také osobní vlastnosti řídicího článku organizace. Řízení podniku je velmi složitý proces, jehož jednotlivé články nemohou fungovat bez ucelené koordinace, kontroly a motivace (viz kap. 3.3.3.). Aby docházelo k hladkému procesu v řízení organizace, musí na sebe jednotlivé činnosti vzájemně navazovat a být propojeny.

#### **4.1.1 Organizační struktura**

Organizační struktura podniku Holtex, a.s. Jiříkov je uvedena na obr. 16. Autor diplomové práce v této kapitole hodnotí současnou strukturu společnosti a s pomocí teoretických východisek z kap. 3.3.3.2. se snaží najít optimálnější řešení této problematiky tak, aby bylo dosaženo vyšší efektivity.

Organizační struktura podniku je uvedena na obr. 16



Obr. 16 Organizační struktura (viz kap. 2.2.)

*Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů*

Model organizační struktury je pořízen z interních materiálů společnosti. Jak je zřejmé, jedná se o funkcionální systém. Nadřízení pracovníci jsou specialisté pro určité oblasti. Výhodou této struktury jsou krátké komunikační cesty a zadání úkolů přicházejí z odborných a kompetentních míst.

Tento výrobní podnik se dle počtu zaměstnanců řadí mezi střední podniky, tím pádem jeho organizační struktura není tak členitá jako u velkých podniků, u kterých je většinou organizace mnohem složitější. Ze systému naší společnosti je zřejmá snaha o maximální využití pracovníků s ohledem na podávání kvalitních a přesných výkonů.

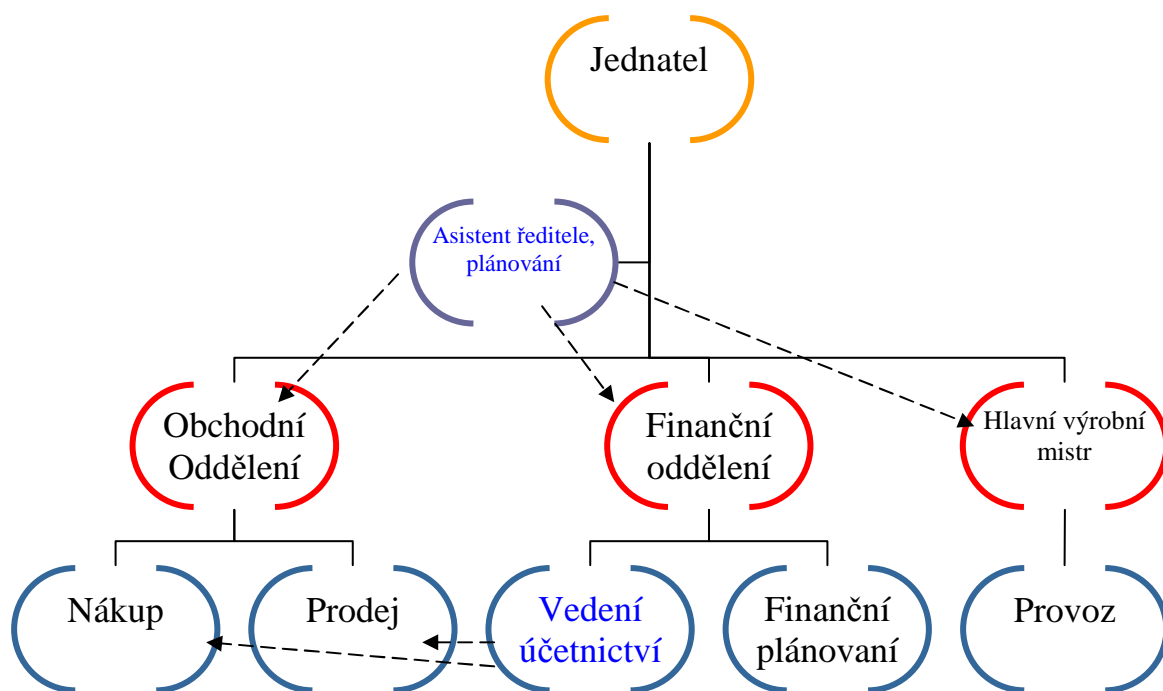
Co se týče organizační struktury, firma Holtex a.s. se příliš nezabývá touto problematikou a tato struktura se v průběhu času téměř nemění., což pokládám za velké riziko Jelikož



z důvodu ekonomické recese došlo k velkému propouštění THP pracovníků, struktura podniku se zúžila a jednotlivé aktivity byly převedeny na jiné pracovníky. Riziko spočívá v tom, že jednotliví pracovníci nejsou schopni se plně zabývat své profesí, ale navíc musejí pracovat v oblasti, která není jejich oborem a tudíž může docházet k chybám. Takoví pracovníci musejí být proškolení a zaučováni v nových profesích, aby byli schopni alespoň minimálně novou činnost vykonávat. Firma by si v tomto ohledu měla uvědomit, že taková školení jsou také velice nákladná a měla by přehodnotit některá svá jednání, aby se nevystavovala riziku obsazení nekompetentních pracovníků a následných chyb.

Jestliže se podíváme na samotnou organizační strukturu v nynější podobě, myslím, že není řešena až tak špatně. I když jde vidět, že dochází k přetěžování některých pracovníků. Pokud už došlo k propuštění jednotlivých pracovníků, měly by být tedy jednotlivé oblasti rozděleny více a neměly by být přiřazeny jednomu člověku. Je zřejmé přetěžování hlavního jednatele společnosti, asistenta jednatele a hlavního mistra výroby a naopak nedochází k plnému využití ostatních pracovníků.

Pokud by podnik využil liniově-štabní struktury, došlo by tak k uvolnění některých pracovníků, kteří by se mohli více věnovat své práci, byly by jasnější rozhodnutí a příkazy jednotlivých složek, viz obr. 17.



Obr. 17 Návrh řešení organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.1.2. Manažerská činnost

Jak jsme zjistili v kapitole 3.3.3.1., manažerská činnost obsahuje velmi mnoho aktivit, která jsou velice složitá a důležitá pro podnikové řízení.

Ne každý se narodí se schopnostmi úspěšného manažera, ale člověk musí tyto schopnosti a dovednosti získat a neustále je rozvíjet a obohacovat.

Podle mínění autora jen málo organizací rozvíjí svůj vůdčí potenciál. Je to zřejmě způsobeno tím, že mu připisují jen malý význam a v tom případě musí přijít manažerův osobní program rozvoje vůdčích schopností, ve kterém by se mělo odrážet jeho odhodlání co nejlépe pracovat, obohacovat se a tím dojít k požadovanému uplatnění a uspokojení.

Jinak tomu není ani v podniku Holtex, a.s., kde čas od času dochází k manažerským pochybením. V průběhu zpracovávání diplomové práce jsem přicházel do styku se všemi

pracovníky výroby a občasným dotazováním si dělal celkový náhled na management firmy. S těchto rozhovorů vyplynula spousta záporných ohlasů, které plynou právě z chybného chování řídicích pracovníků, které má pak negativní dopady na práci podřízených pracovníků, jejich produktivitu a celkový přístup k pracovním povinnostem.

V tomto případě stojí za zmínku to, že někteří manažeři firmy Holtex občas ani nepozdraví podřízené na pracovišti; upřednostňují některé pracovníky před jinými, kterým dávají více prostoru se prosadit; alibistické chování při řešení problémů; apod.

V kap. 3.3.3.1. jsou popsány dovednosti a předpoklady, které by měl splňovat vedoucí pracovník. S těmito vlastnostmi by měl poté pracovat před podřízenými a měl by být pro ně určitým vzorem. Pokud však chtějí manažeři firmy tohoto dosáhnout, měli by se těchto nedostatků vyvarovat, jelikož každým pochybením podřízené pracovníky spíše demotivuje než aby je přinutil k lepším výkonům.

## 4.2. Řízení výrobní činnosti

Výrobní činnost je pro zkoumanou společnost nejdůležitější aktivitou. S ohledem na teoretické poznatky z kap. 3.3.3.3. můžeme vidět některá pochybení, kterých se podnik dopouští.

Holtex a.s. prochází všemi etapami výrobního procesu a snaží se o co nejlepší a hladký chod. Nicméně i zde dochází k problémům, které by měly být řešeny. Jelikož v podniku došlo k razantnímu propouštění pracovníků z důvodu ekonomické recese, která zasáhla celý svět, stalo se, že jednotlivé kompetence a činnosti přecházely na jiné pracovníky, kteří se do té doby těmito oblastmi nezabývali. Z tohoto důvodu je nyní velice obtížné obstarávat dostatečně flexibilně všechny činnosti výrobních etap.

Autor diplomové práce se domnívá, že ne vždy je dobré v zájmu snížení nákladů propustit specializované pracovníky. Dochází tím k přetěžování jiných pracovníků neznámými problémy, což je s dlouhodobého hlediska spíše negativem.

S postupem času se podnik svým jednáním dostal do situace, kdy téměř celý výrobní proces řešil administrativně jen jeden zaměstnanec. Je více než jasné, že jeden pracovník není schopen obstarat administrativně všechny tyto činnosti výrobního procesu a zároveň pružně reagovat na tržní prostředí. Tímto dochází k „dominovému efektu“, který má za následek postupně přicházející chyby, které způsobují další a další.

Každá výrobní etapa je pro podnik významná a je potřeba ji organizovat a kontrolovat v celém jejím průběhu, a proto by ji mělo obstarávat více zaměstnanců.

#### 4.4. Analýza hlavních konkurentů

V podniku Holtex, a.s. nedochází k dostatečnému zkoumání konkurence. Firma si zakládá na důvěře vlastních odběratelů a tudíž nebere potenciální konkurenci v potaz, což je považováno za obrovský risk. Základní informace o konkurenci jsou uvedené v tab. 9.

Tab. 9 Konkurenční společnosti

<b>Hodnotící data</b>	<b>SIT-IN</b>	<b>ASSOCIATED WEAVERS</b>	<b>KOLLEA</b>	<b>Perfect Carpets</b>
<b>Právní subj.</b>	s.r.o.	s.r.o.	s.r.o.	s.r.o.
<b>Poč.podnik.</b>	6.srpna 1996	17.února 1994	16.ledna 1997	26.března 2003
<b>Hl. činnost</b>	prodej koberců	výroba a prodej koberců	výroba a prodej koberců	výroba a prodej koberců
<b>Základní kapitál</b>	4 000 000	80 100 000	100 000	200 000

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V této kapitole jsou zkoumány konkurenční podniky. Autor se snažil zjistit hodnotící data pro srovnání v jednotlivých oblastech.

Po vyhodnocení byli nalezeni čtyři hlavní potenciální konkurenti, kteří jsou silnými hráči na trhu a je potřeba brát je v úvahu. Obzvlášť společnost ASSOCIATED WEAVERS, s.r.o.představuje veliké riziko. Je to silná společnost se silnou základnou, historií a zkušenostmi.

## 4.5. Logistika

V podniku Holtex a.s. není přesně vymezeno oddělení, které by se zabývalo logistikou. Tento fakt je další dysfunkcí, kterou autor práce identifikoval. Ve výrobním sektoru je zajištění správné logistiky velmi důležité a nezbytné. Administrativní stránku věci zařizuje asistent ředitele, je zde ale velmi špatná vazba mezi jím a samotným zajištěním fyzické stránky přepravy.

Kvůli absenci příslušného útvaru mají odpovědnost za balení a nakládku směnoví mistři, u kterých ale opět dochází k tomu, že nejsou znalí v této problematice a tudíž dochází k řadě chyb, které stojí firmu nemalé výdaje. Dochází k tomu, že směnovým mistrům nezbývá dostatek času na kontrolu. V důsledku toho se stává, že dodávky jsou neúplné nebo špatné a tím se nakládka a vykládka opozdí. Jelikož zde není přesně určena kompetentní osoba, která by se zabývala logistikou, chybí tu také nutný průzkum trhu. Ten by měl analyzovat a zkoumat daný trh a dokázat vyhledat nové logistické metody, levnější dopravu, apod.

## 4.6. Pracovníci

V průběhu zpracovávání diplomové práce se autor setkával se samotnými zaměstnanci podniku, ať už to byl management podniku nebo dělníci. Ve firmě je zřetelné, že v dané lokalitě není široký výběr kvalitních a dostatečně vzdělaných lidí, kteří by mohli zastávat vyšší pozice. Z tohoto důvodu je často způsobeno, že určitou pozici zastává nedostatečně kompetentní osoba. Podnik by měl být při vybírání pracovníků trpělivý, aby vybral na danou pozici správného pracovníka s dosaženou kvalifikací, profesním zaměřením a případně dalšími vlastnostmi, které jsou spojené s aktivitami pozice.

Každý vedoucí pracovník musí kontrolovat a hodnotit své podřízené, což se ve společnosti Holtex jeví jako velký problém. Jelikož se firma nachází v malém městě, většina pracovníků se dobře zná. S tím je spojen problém, kdy vedoucí pracovníci svým zaujetím vyhovují některým zaměstnancům na úkor ostatních. U těchto pracovníků pak bezpochyby dochází k obrovské demotivaci a s tím spojené snížení produktivity práce.

## 4.7. Shrnutí

V jednotlivých subkapitolách kapitoly 4 byly popsány možná východiska, kterými by se mohl podnik zabývat a které by mohly napomoci v daných dysfunkcích.

Většina popisovaných východisek jsou však brána jako samozřejmost, tudíž by se podnik jimi měl řídit, dodržovat je a kontrolovat. Tyto problémy vznikají zřejmě neznalostí dané problematiky nebo pohodlnosti pracovníků. Pokud však na toto nebude brát firma zřetel je velice pravděpodobné, že bude stále častěji docházet ke zmíněným chybám, které se budou stále značněji projevovat v chodu podniku.

Výše uvedený projekt se zaměřuje především na organizaci podniku, jeho řízení a snaží se docílit lepší koordinace a zvýšené produktivity práce.

Směnoví zaměstnanci společnosti musí plnit určité normy a jejich neplnění je samozřejmě sankcionováno. Stanovené normy jsou zobrazeny v tab. 10.

Tab. 10 Stanovené normy 2009

Šicí linka	směna	měsíc	rok
Koberce (m <sup>2</sup> ) / 1pracovník za směnu	150	3300	39600
Konfekce	směna	měsíc	rok
Obšité koberce (m <sup>2</sup> ) / 1 pracovník za směnu	500	11000	132000

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pokud by však došlo ke zvýšení celkové produktivity pracovníků, bylo by možné stanovení vyšších norem produkce a tím ke zvýšení výnosů. Možné stanovení zobrazuje tab. 11.



Tab. 11 Možné stanovení norem 2010

Šicí linka	směna	měsíc	rok
Koberce (m <sup>2</sup> ) / 1pracovník za směnu	160	3520	42240
Konfekce	směna	měsíc	rok
Obšité koberce (m <sup>2</sup> ) / 1 pracovník za směnu	550	12100	145200

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se oprostíme od ostatních vlivů, působících na dodržování norem (nemoc, vnější vlivy, apod.), porovnáním těchto tabulek je zřejmé, že zkoumané dysfunkce je dobré řešit.

Zlepšováním ve všech uváděných oblastech docházíme k výsledku zvýšení produkce.

Pokud by se tímto společnost řídila, její produkce by se zvedla na šicích linkách o 2 640 m<sup>2</sup> a na konfekci o 13 200 m<sup>2</sup> ročně, což není zanedbatelné a společnost by toto neměla přehlížet.

## 5. Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zaměřil především na zefektivnění a zracionalizování systému řízení podniku. Návrh na změny je zahrnut v kompletním projektu, který jsem vypracoval v kap. 4 Projekt Holtex, a.s. 2010.

Existuje celá řada postupů a doporučení, která vedou podnik směrem k dalšímu rozvoji, a je to určitě dobře, neboť čím více možností a variant můžeme ke zdokonalování aplikovat, tím je rozhodnutí lehčí, ovšem za předpokladu výběru správné varianty.

Strategickým záměrem Holtexu je udržení si dobrého postavení na trhu. Většinu výrobků společnost umísťuje na zahraniční trhy, kde je konkurence větší a připravenější, ale nebrání se ani postupnému pronikání na domácí trh.

Společnost si zajišťuje svou přizpůsobivostí vlastního výrobního sortimentu požadavkům zákazníků stabilní postavení na trhu s koberci. Pokud by se však podnik razantněji a důsledněji snažil stát se úspěšnou a správně fungující ekonomikou, dosáhl by určitě lepšího postavení na trhu než má dnes. V případě, že se podniku podaří vyrovnat se úspěšně s problémy, které v současné době má, další vyhlídky na existenci společnosti vidím optimisticky.

V prvním kroku jsem vyhodnotil skutečný stav společnosti, jehož výsledkem byl základní pohled na ekonomickou situaci podniku.

Společnosti doporučuji zaměřit se především na nákladové položky, u nichž je vidět prudký nárůst oproti předchozím rokům. Je nezbytné provést analýzu účelovosti vynaložených nákladů a příslušnou situaci zhodnotit. Podnik by měl neustále hodnotit a porovnávat situaci s vývojem v předchozích letech.

Při zpracování jednotlivých podkladů jsem zjistil, že ač se společnost snaží hospodařit efektivně, mnohdy se toho snaží dosáhnout špatným způsobem, který nakonec nemá očekávaný výsledek a dají se ještě nalézt rezervy v řešení problémů, které jeho efektivnost brzdí. Vlastní chybou vrcholný management podniku některé problémy, které se z počátku

zdají být banální, neřeší a zavírá před nimi oči nebo je neřeší dostatečně důsledně, což by mohlo v budoucnosti jeho další rozvoj zbytečně zpomalit či ohrozit.

Velkou rezervu má společnost v oblasti, týkající se zaměstnanců. Společnost by se měla snažit o odpovídající ohodnocení, jejich pracovních výkonů a měla by důsledněji a razantněji řešit problémy s kázní pracovníků. Pokud zaměstnanci porušují stanovené pracovní předpisy, pak je nutné zaměstnance odpovídajícím způsobem potrestat. Nekázeň zaměstnanců má totiž velký vliv na celkovou výkonnost, produkci podniku a další rozvoj společnosti. Ovšem vedení společnosti je ke svým zaměstnancům stále příliš benevolentní. Pokud se přístup vedení k tomuto problému výraznějším způsobem nezmění, zaměstnanci budou dále předpisy porušovat. Vedení by tedy mělo v tomto případě pro jednotlivé zaměstnance, jichž se porušování předpisů týká, vyvést důsledky a jednotlivé pracovníky potrestat např. odebráním prémie.

Velkou rezervu má Holtex v oblasti, týkající se kontroly a řízení nákladů. Společnost by měla věnovat nákladům větší pozornost, než tomu bylo doposud. Holtexu, a. s., Jiříkov doporučuji změnit systému řízení, jež se v různých podobách promítá do hospodaření společnosti. Možným řešením některých závažných nedostatků Holtexu by mohlo být důsledné uplatnění nástrojů metod moderního controllingu spolu s modelem nákladového a kalkulačního systému.

Musím zdůraznit, že racionalizace řízení, která je jedním z předpokladů intenzivního rozvoje ekonomiky, není v podstatě nějakou speciální činností, nýbrž účelnou, o vědecké poznatky se opírající koncepcí rozmístění a využívání zdrojů, jež má ekonomika jako celek a její jednotlivé podniky k dispozici. V rámci efektivnosti by se měl podnik zaměřit především na zvyšování kvality výrobků, jak pro vnitřní trh, tak pro vývoz. Smyslem podniku je organizování lidské činnosti v daném okruhu, uspokojování potřeb, tak aby i potřeby podnikatele byly uspokojeny.

Každá společnost má určité vize, cíle a strategie a tento velmi důležitý měřicí systém by měl vycházet právě z nich, aby nedocházelo k jejich protichůdnosti. Systém slouží k tomu, aby byly identifikovány podnikové slabiny v jednotlivých procesech a došlo k jejich

nápravě či úpravě. Je důležité, aby byl aplikován a použit vyváženě ve všech oblastech, kde podnik přidává hodnotu.

Důležitou úlohou v této oblasti je zaměřit se na co nejrychlejší zvyšování efektivity výroby, hospodárnosti, zvyšování produktivity a kvality práce a maximální využívání zdrojů. Řízení výroby by mělo vytvořit takové podmínky, aby celý výrobní proces probíhal plynule a spojitě, což by mělo zajistit maximální vytížení kapacity všech zdrojů a lidí. Je třeba se zaměřit na sledování a vyhodnocování nákladů a následné efektivity, aby nedocházelo k materiálovým a finančním ztrátám. Ekonomickou efektivity je tedy nutné řídit především z dlouhodobého hlediska, proto musí řídicí pracovník přihlížet k trvalému vývoji podniku.

Závěrem bych chtěl dodat, že velkou chybou společnosti Holtex, a.s. je, že se ubírá stále stejným směrem jako před pěti nebo deseti lety. V průběhu podnikání se management nesnaží o větší zásahy, které by jim mohly napomoci ke zvýšení efektivity. Není možné, aby se podnik choval stále stejně, musí být konkurenceschopný i nově přichozím podnikům na trh a musí flexibilně reagovat na trh a jeho změny.

Byl bych velice rád, kdyby má diplomová práce byla přínosem v rozvoji společnosti a popisované skutečnosti byly využity pro další rozvoj společnosti.

## 6. Citace

- [1] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2005. ISBN 80-7357-084-X
- [2] SYNEK, M., aj. *Ekonomika a řízení podniku*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. ISBN 80-7079-496-8
- [3] KUBIAS, S. *Úvod do managementu*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. ISBN: 80-7083-557-5
- [4] Obchodní rejstřík [online]. *Online obchodní rejstřík*, 2010. [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW: <[www.obchodnirejstrik.cz](http://www.obchodnirejstrik.cz)>
- [5] Obchodní rejstřík [online]. *Oficiální server českého soudnictví*, 2010. [cit. 2010-01-12]. Dostupný z WWW: <[www.justice.cz](http://www.justice.cz)>
- [6] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1.vyd. Praha: Victoria publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- [7] *Prezentace Úspěšnost* [online]. Dostupná z WWW: <[www.atwave.cz](http://www.atwave.cz)>
- [8] SCHULER, R.S., HUBER, V.L. *Personnel and Human resource management*. 4.vyd. USA: West publishing company, 1990. ISBN 0-314-56277-X
- [9] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3, přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-7169-211-5
- [10] SYNEK, M., a kolektiv autorů. *Nauka o podniku*. 2. vyd. Praha: Ediční oddělení VŠE, 1995. ISBN 80-7079-892-0

## 7. Bibliografie

- [1] ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. 1. vyd. Praha: Management press, 1993. ISBN: 80-85603-40-3
- [2] DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. 2. vyd. Liberec: TUL. 2008. ISBN 978-80-7372-411-5
- [3] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2005. ISBN 80-7357-084-X
- [4] HEYNE, P. *Ekonomický styl myšlení*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1991. ISBN 80-7079-781-9.
- [5] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
- [6] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., ŽUKOVÁ, H. *Specifikace zdravého českého malého a středního podnikání, I. díl*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN 80-7083-886-8.
- [7] SYNEK, M., aj. *Ekonomika a řízení podniku*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. ISBN 80-7079-496-8
- [8] KUBIAS, S. *Úvod do managementu*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. ISBN: 80-7083-557-5
- [9] KUPKOVIČ, M. *Faktory ekonomickej efektívnosti*. 1. vyd. Bratislava: ALFA, 1987. ISBN 063-012-87
- [10] Obchodní rejstřík [online]. *Online obchodní rejstřík*, 2010. [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW: <[www.obchodnirejstrik.cz](http://www.obchodnirejstrik.cz)>
- [11] Obchodní rejstřík [online]. *Oficiální server českého soudnictví*, 2010. [cit. 2010-01-12]. Dostupný z WWW: <[www.justice.cz](http://www.justice.cz)>
- [12] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1.vyd. Praha: Victoria publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- [13] *Prezentace Úspěšnost* [online]. Dostupná z WWW: <[www.atwave.cz](http://www.atwave.cz)>
- [14] RICHARDSON, B., RICHARDSON, R. *Business planning*. 2.vyd. London: Pitman publishing, 2004. ISBN 02-7303-720-X.
- [15] SCHULER, R.S., HUBER, V.L. *Personnel and Human ressource management*. 4.vyd. USA: West publishing company, 1990. ISBN 0-314-56277-X

- [16] SORCHER, M. *Tajemství úspěchu manažera*. 1. vyd. Hradec Králové: Victoria publishing, 1992. ISBN: 80-85605-10-4
- [17] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3, přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-7169-211-5
- [18] SYNEK, M., a kolektiv autorů. *Nauka o podniku*. 2. vyd. Praha: Ediční oddělení VŠE, 1995. ISBN 80-7079-892-0

## **8. Seznam příloh**

A – Podnik Holtex, a.s., Jiříkov

B – Poloha podniku na mapě

C – Organizační struktura

D – Provoz (balení)

E – Šicí linka

F – Provoz (latexování)

G – Provoz (třásnění, obšívání, lemování)

H – koberec Atlas

I – koberec Stufenmatten