

Slovenská Technická Univerzita v Bratislave
Fakulta Elektrotechniky a Informatiky

Podnikové hospodárstvo

Podnikový transformačný proces

Zimný semester 2008/2009

Miroslav Kováč
ID: 35573
E-Mail: mycro@ynet.sk
Cvičenie: Utorok 7:00

9. Decembra 2008
Bratislava

OBSAH

PODNIKOVÉ VÝROBNÉ FAKTORY	3
ELEMENTÁRNE PODNIKOVÉ VÝROBNÉ FAKTORY	3
Potenciálne	3
Spotrebované	3
DISPOZITÍVNE PODNIKOVÉ VÝROBNÉ FAKTORY	4
Plánovanie	4
Organizácia.....	4
Rozhodovanie.....	4
Kontrola.....	4
DODATOČNÉ VÝROBNÉ FAKTORY	6
TRANSFORMAČNÝ PROCES PODNIKU	7
PRIMÁRNE ČINNOSTI.....	10
Zásobovanie.....	10
Výroba.....	10
Odbyt.....	11
PODPORNÉ ČINNOSTI	11
Personalistika.....	11
Financovanie	11
Investovanie.....	11
Výskum a vývoj.....	12
Všeobecná administratíva.....	12
MATERIÁLOVÉ HOSPODÁRSTVO PODNIKU	13
ZÁSOBOVANIE.....	13
KONTRÓLNÉ OTÁZKY A ZHRNUTIE	16
KONTROLNÉ OTÁZKY:.....	16
ZHRNUTIE.....	16
POUŽITÁ LITERATÚRA.....	17

Podnik pri realizácii svojich podnikových cieľov uskutočňuje množstvo činností. Tieto sme rozdelili na výkonovo hospodárske (obstaranie, výroba, odbyt) a prierezové (financovanie, investovanie, organizácia a riadenie, personalistika a pod.). Tieto činnosti podnik uskutočňuje vo vzájomnej interakcii a cieľom ich vzájomných vzťahov je, aby sa vstupy, ktoré vstupujú do podniku a sú nevyhnutné pre uskutočňovanie podnikového výkonu zmenili na výstupy, a to či už v podobe realizovanej produkcie alebo služby. Množinu podnikových činností, ktorých cieľom je zmena podnikových vstupov na výstupy, nazývame podnikový transformačný proces.

PODNIKOVÉ VÝROBNÉ FAKTORY

Podnikové výrobné faktory predstavujú vstupy do výrobného (transformačného) procesu. Všetky tieto vstupy sú navzájom prepojené (ako aj v makroekonomickom chápaní výrobných faktorov). Vytvárajú sa medzi nimi určité väzby v podobe nadradenosti i podradenosti. Väzby sa vytvárajú i medzi základnými prvkami transformačného procesu podniku a vonkajším okolím podniku. Rôzne možné kombinácie takto vytváraných väzieb umožňujú približovať sa k ich optimálnej kombinácii z hľadiska cieľa podniku.

Z uvedeného vyplýva, že podnikové výrobné faktory vystupujú v podobe prvkov, väzieb medzi týmito prvkami a väzieb na vonkajšie okolie podniku. Z takto chápaných podnikových výrobných faktorov vyplýva aj ich ďalšie členenie (systematizácia) na elementárne (základné prvotné prvky výroby, napr. práca), dispozitívne (väzby medzi elementárnymi výrobnými faktormi, napr. kontrola) a dodatočné výrobné faktory (väzby na vonkajšie okolie podniku, napr. dane).

ELEMENTÁRNE PODNIKOVÉ VÝROBNÉ FAKTORY

Sú to prvotné originálne prvky ktoré, nevyhnutne potrebujeme na uskutočnenie výrobného procesu (pracovná sila, pozemky, budovy, zariadenia, suroviny, materiály)

Elementárne podnikové výrobné faktory majú v transformačnom výrobnom procese podniku rozhodujúcu úlohu. Sú to prvotné originálne prvky, ktoré vstupujú do tohto procesu a z hľadiska toho, ako v ňom pôsobia ich delíme na potenciálne a spotrebúvané.

Potenciálne

Pôsobia dlhšie obdobie vo výrobnom procese a postupne sa opotrebovávajú a tým prenášajú svoju hodnotu do hodnoty nových výrobkov (pracovná sila, výrobné zariadenia). Delíme ich na **aktívne** (napr. pracovná sila a stroje, duševne a fyzicky pracujúci ľudia) a **pasívne** (budovy, pozemky, aparatúry a zariadenia, ktoré slúžia podniku alebo celku, alebo jeho prevádzkam)

Spotrebúvané

Spotrebúvané elementárne výrobné faktory sa jednorázovo spotrebujú v priebehu jedného transformačného procesu a môžu tvoriť substanciu výrobku (napr. polotovary) – **priame elementárne výrobné faktory**.

V inom prípade môžu výrobok len dotvárať, ovplyvňovať priebeh výroby, nevchádzajú do neho (napr. chladiaca látka). V tomto prípade ide o **nepriame elementárne výrobné faktory**.

Pri **spotrebúvaných elementárnych výrobných faktoroch** je možné všímať si i také ich vlastnosti, ako je ich **vzájomná zameniteľnosť** (substitúcia) resp. **nezameniteľnosť**, **miera**, **stupeň ich spotreby** až do podoby odpadu a možnosti jeho využitia v tom istom alebo inom výrobnom procese. Zaujímá nás tiež objem, množstvo spotrebúvaných elementárnych výrobných faktorov (za časovú jednotku). Závisí od celkového objemu vyrábanej produkcie (za časovú jednotku), ale i od spôsobu a úrovne zapojenia a pôsobenia potenciálnych elementárnych výrobných faktorov (napr. výkonnosti strojov).

DISPOZITÍVNE PODNIKOVÉ VÝROBNÉ FAKTORY

Názory na problematiku dispozičných podnikových výrobných faktorov (ich výklad, členenie) sú práve tak, ako i na podnikové výrobné faktory ako celok rôzne. V súlade s našim vymedzením dispozičných výrobných faktorov ako väzieb medzi elementárnymi výrobnými faktormi ich nemožno chápať ináč, ako činnosti, funkcie potrebné na vytváranie týchto väzieb. Rozhodujúcou činnosťou pre vytváranie optimálnych kombinácií (väzieb) ostatných výrobných faktorov je riadiaca činnosť človeka. Táto činnosť, práca, je iná ako práca v jej prvotnej podobe, t.j. pri tvorbe výrobkov a služieb, kde je súčasťou elementárných výrobných faktorov. Riadiaca práca nemusí byť vždy oddelená od práce prvotnej, môže ju na nižších úrovniach riadenia vykonávať tá istá osoba (majster v dielni).

Zložkami riadenia sú plánovanie, organizácia, rozhodovanie, kontrola a informačný manažment.

Plánovanie

Plánovanie považujeme za východiskovú zložku riadenia. Určuje ciele podniku a cesty, prostriedky, ako ich dosiahnuť. Je to zároveň proces získavania potrebných informácií pre riešenie budúcich problémov na rôznych stupňoch riadenia podniku, kde môže mať rôzny rozsah i časový horizont. O plánovaní môžeme zároveň hovoriť ako o komplexnom, viacstupňovom informačnom tvorivom procese bez začiatku a konca, ktorý pozostáva z viacerých čiastkových procesov, racionálnom procese, t. j. vedomom a cieľovom, ktorý je opakom intuitívnych metód, o procese, ktorý rieši otázky technické, ekonomické i organizačné.

Organizácia

Organizáciu považujeme za predĺženú ruku riadenia. Po vytýčení cieľov podniku, v etape ich realizácie zoskupuje, usporadúva do výkonu schopnej jednoty elementárne výrobné faktory podniku. Mobilizuje všetky tvorivé sily podniku, potrebné k naplneniu cieľov podniku.

Rozhodovanie

Rozhodovanie sa začína tam, kde končí plánovanie. Už v plánovaní prebehol určitý pred rozhodovací proces. Pokračuje v štádiu jeho realizácie pri hodnotení určitých alternatív riešenia. Výsledkom rozhodovania je prijatie konkrétneho cieľa činnosti a spôsobu jeho dosiahnutia.

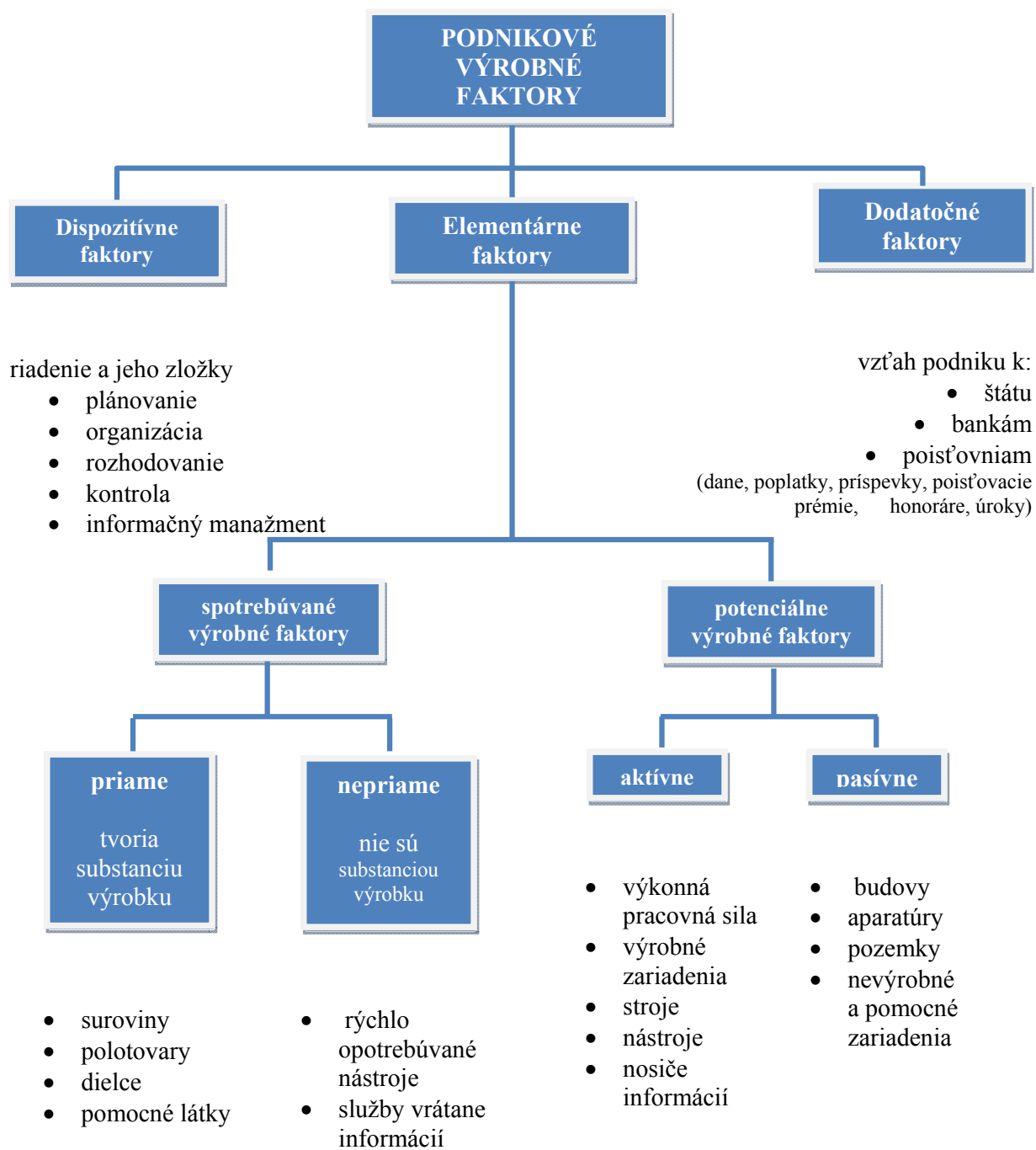
Rozhodovanie môžeme charakterizovať ako vedomú a cieľavedomú činnosť, ktorá analyzuje problém, stanovuje varianty riešenia a podľa určitého kritéria určuje najvhodnejší spôsob riešenia problému vzhľadom na vytýčený cieľ.

Kontrola

Zmysel a úloha kontroly spočíva v porovnávaní skutočného vývoja podnikových procesov a veličín s ich želaným vývojom. Hľadajú sa príčiny negatívnych odchýlok a vyvodzujú sa z nich závery s cieľom odstrániť ich, prípadne väčšou mierou využiť poznatky o kladných odchýlkach skutočného vývoja od plánovaného.

Z úloh, ktoré plní kontrola vyplýva, že je najviac spätá s plánovaním. Súvisí však aj so všetkými predchádzajúcimi fázami riadenia, keďže medzi príčinami negatívnych odchýlok môže byť nielen nereálnosť stanovených cieľov, ale i chyby v organizácii a procese rozhodovania.

Informáciou rozumieme správu, alebo údaj, ktorý odovzdáva informačný zdroj príjemcovi správy, čím sa u neho znižuje neurčitosť o informovanom jave. Na základe dostatku správnych informácií prijímajú sa zdôvodnené rozhodnutia. Tok informácií, ktorý sa prelína celým podnikom nazývame informačným systémom podniku. Tento je prepojený so všetkými podnikovými výrobnými faktormi podniku a do značnej miery ovplyvňuje kvalitu ich pôsobenia a využitia. Z tohto dôvodu sú informácie väčšinou zatriedované do dispozitívnych výrobných faktorov.



Členenie podnikových výrobných faktorov

DODATOČNÉ VÝROBNÉ FAKTORY

Dodatočné výrobné faktory podniku vyplývajú napr. z vzťahov podniku s inými podnikovými subjektmi, s ktorými je prepojený dodavateľsko – odberateľskými vzťahmi. Môžu to byť domáce i zahraničné podnikateľské subjekty. Podnik vstupuje do vzťahov i s peňažnými a poisťovacími ústavmi, leasingovými spoločnosťami. Prepojený je s týmito subjektmi penálmi, odvodmi, príspevkami, úrokmi, poisťovacími čiastkami a prémiami. Väzba vzniká aj medzi podnikateľskými subjektmi a štátom, voči ktorému si musia tieto subjekty plniť svoju daňovú, odvodovú, colnú a inú povinnosť.

Základom úspešného fungovania podniku je zosúladiť všetky podnikové výrobné faktory do funkčnej jednoty. Vytvorením optimálnej kombinácie výrobných faktorov vznikne synergický efekt, ktorý privedie podnikateľské subjekty najbližšie k vytýčenému cieľu.

Podľa toho, ktoré výrobné faktory v ich optimálnej kombinácii relatívne prevažujú, rozlišujeme kapitálovo – intenzívne podniky (výroby) a pracovne – intenzívne podniky. V posledných prevažuje práca, a to ako potenciálny elementárny výrobný faktor, napr. pri nízko mechanizovanej výrobe. V iných podnikoch môže prevažovať práca v podobe dispozitívneho výrobného faktora, napr. pri vysokom podiele vedeckej a výskumnej práce. V kapitálovo – intenzívnych podnikoch je relatívne vysoký podiel elementárnych výrobných faktorov, najmä aktívnych potenciálnych výrobných faktorov v podobe vysoko výkonnej techniky pri automatizovanej výrobe. Pri rôznych možných kombináciách výrobných faktorov nikdy nechýba práca, preto ju považujeme bez ohľadu na jej množstvo a podobu za základný výrobný faktor.

TRANSFORMAČNÝ PROCES PODNIKU

Transformačný proces podniku je množinou podnikových činností, ktorých cieľom je zmena podnikových vstupov na výstupy. Podnik považujeme za komplexný transformačný systém, ktorého vstupy zabezpečuje jeho dodávateľský systém a výstupy odoberá jeho užívateľský systém.

Jednoduchý transformačný proces možno znázorniť nasledujúcou schémou:



Podnikovými vstupmi môžeme rozumieť celý rad podnikových produkčných faktorov. Všeobecne za vstupy môžeme považovať:

- zložky podnikového majetku, napr. stroje, dopravné prostriedky, budovy, pozemky, softvér, energie, materiály, polotovary a pod.,
- pracovné výkony, ktorých nositeľom je pracovná sila,
- informácie, ktoré podnik potrebuje k zabezpečeniu svojej činnosti, napr. poznatky vedy a techniky, prieskumy trhu a pod.

Výstupom transformačného procesu sú buď výrobky alebo služby.

Vstupy a výstupy môžeme vyjadriť v rôznych jednotkách, napr. v naturálnych (ks, kg, m, l), v peňažných jednotkách (Sk), prípadne v pracovných jednotkách (normohodiny).

Vstupy transformačného systému zabezpečuje jeho dodávateľský systém a **výstupy** odberateľský systém.

Podnikový transformačný proces predstavuje **proces premeny vstupov na výstupy**, počas ktorého sa vytvára a pôsobí merateľná hodnota, ktorá v jednote peňažnej a materiálnej stránky viaže podnik so svojim okolím

Cieľom transformačného procesu je **maximalizácia zisku** a jeho znakom je hospodárnosť. Je dôležité si uvedomiť, že podnikový transformačný systém ako systém premeny podnikových vstupov na výstupy, je účinný a efektívny len v spojení s dodávateľským a odberateľským systémom.

Hodnota podnikových výstupov sa meria celkovou tržbou, t.j. súčinom počtu predaných jednotiek a ceny za jednotku.

$$\text{Tržba} = (C_j \times Q)$$

Podnik bude mať zisk tak dlho, kým bude celková táto hodnota presahovať náklady vyplývajúce zo všetkých podnikových činností.

Cieľom je teda vytvoriť užívateľskú hodnotu, ktorá prevyšuje náklady na jej vlastnú tvorbu.

Tri stránky Transformačného procesu:

- vecná,
- hodnotová,
- organizačná.

Vecná stránka transformačného procesu zodpovedá jeho tovarovej sfére, t.j. v rámci premeny vstupov na výstupy podnikom preteká tok tovarov, príp. služieb. Nakupuje sa materiál, polotovary, energie, tieto sa spracovávajú na výrobky, polotovary a následne sú predmetom predaja.

Hodnotová stránka transformačného procesu zodpovedá jeho finančnej sfére. Na začiatku transformačného procesu má pohyb finančných prostriedkov podobu peňažných výdavkov na nákup surovín, strojov, pracovnej sily, tieto sa následne zhodnocujú v produkčnom procese a v procese realizácie tovarov a služieb na trhu sa menia na peňažné príjmy.

Organizačná stránka transformačného procesu zahŕňa tvorbu vhodnej organizačnej štruktúry, ktorá bude schopná plniť nasledujúce úlohy:

- činnosti transformačné (zmeny vstupov na výstupy),
- materiálové toky (pohyb materiálu z jedného miesta na druhé),
- prevod informácií (koordinácia transformačných krokov a materiálových tokov a spätnej väzby).

Manažment podniku musí prostredníctvom organizácie integrovať a synchronizovať všetky tieto činnosti a dať ich do súladu s cieľmi podniku.

Tri dôležité činnosti každého podnikového transformačného procesu:

- obstaranie,
- výroba,
- odbyt (predaj).

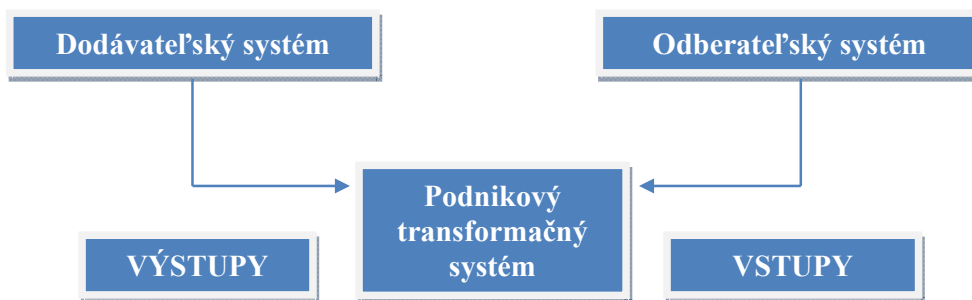


Schéma: Všeobecný podnikový transformačný systém

Činnosti transformačného procesu možno tiež rozdeliť aj podľa toho, akú funkciu zohrávajú pri premeny podnikových vstupov na výstupy na:

- primárne činnosti,
- podporné činnosti.

Primárne činnosti sú priamo zapojené do transformácie vstupov na výstupy, do expedície i po predajnej podpory. Zabezpečujú hlavné výkonovo hospodárske funkcie podniku –*zásobovanie, výroba, odbyt*

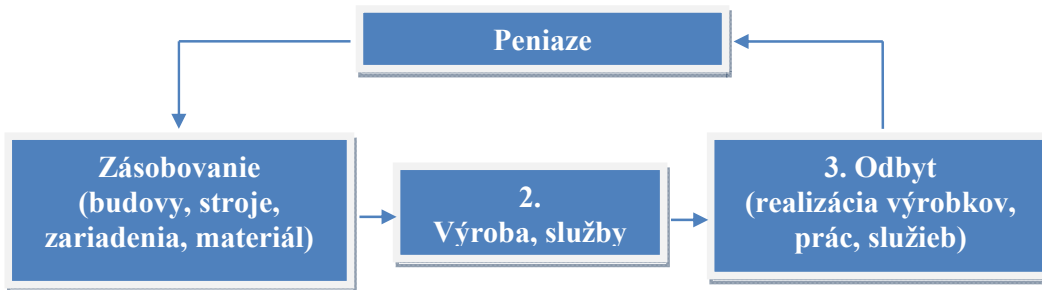


Schéma: Primárne činnosti

Spravidla tieto činnosti obsahujú rôzne špecifické funkcie v závislosti na charaktere odvetvia, v ktorom podnik pôsobí:

- **logistika vstupov** - preberanie, skladovanie a distribúcia vstupov, napr. skladové hospodárstvo, manipulácia s materiálom, inšpekcia a reklamácia vadných vstupov a pod.,
- **prevádzka**, ktorá zabezpečuje činnosti priamej transformácie vstupov na výstupy, napr. obrábanie, montáž, konzervácia, balenie,
- **logistika výstupov**, ktorá zahŕňa činnosti súvisiace so zhromažďovaním a distribúciou výstupov užívateľom, napr. expedícia, spracovanie objednávok, skladovanie hotových výrobkov,
- **marketing a predaj** - ide o činnosti orientované na uľahčenie a podporu predaja príslušného produktu, napr. reklama, propagácia, cenová tvorba a pod.,
- **servis** - ide o činnosti súvisiace s poskytovaním podpory zákazníkom po predaji, napr. inštruktáž, inštalácia, dodávky dielcov, opravy a pod.

Podporné činnosti zabezpečujú bezporuchový priebeh primárnych činností. Možno povedať, že obsluhujú primárne činnosti i seba navzájom tým, že obstarávajú vstupy (napr. suroviny, materiál, zariadenia, strojom, budovy), riadia ľudské zdroje (napr. nábor, prijímanie, odmeňovanie pracovníkov), vyvíjajú technológie (napr. vývoj informačných technológií, reinžiniering,), zabezpečujú administratívne funkcie (napr. vedenie účtovníctva, plánovanie, právne služby, financovanie, investovanie, personalistika).

Medzi týmito činnosťami existuje množstvo väzieb hodnotového, hmotného a informačného charakteru. Podobné väzby však existujú aj medzi rôznymi podnikateľskými systémami, pričom ich poznanie je jednou z hlavných podmienok efektívneho fungovania transformačného procesu podniku.

Transformačný proces podniku sleduje základné poslanie – lepšie premeniť (zhodnotiť) vstupy na trhom žiadané výstupy a celkovo zvýšiť kvalitu, účelnosť a hospodárnosť reprodukčného procesu podniku.

PRIMÁRNE ČINNOSTI

Zásobovanie

Úlohou **zásobovania** je zabezpečiť podnik materiálovými zdrojmi potrebnými pre jeho činnosť, vrátane ich dopravy, skladovania a úpravy. Úroveň riadenia zásob hodnotíme najčastejšie prostredníctvom rýchlosti obratu zásob, doby obratu zásob v dňoch a rentability zásob:

$$\text{rýchlosť obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{priemerný stav zásoba}}$$

$$\text{doby obratu zásob} = \frac{\text{priemerné zásoby}}{\text{tržby/počet dní sledovaného obdobia}}$$

$$\text{rentabilita zásob} = \frac{\text{zisk}}{\text{priemerný stav zásob}} * \times 100\%$$

Výroba

Výroba zahŕňa činnosti priamej transformácie vstupov na výstupy. Do výrobných činností zahŕňame okrem vlastného výrobného procesu aj technickú prípravu výroby, v rámci ktorej sa vypracúva technologická a konštrukčná dokumentácia a rôzne normy (doporučené množstvá) spotreby vstupov na jednotku produkcie.

Výrobná činnosť v rozhodujúcej miere **ovplyvňuje samotné fungovanie podniku**, jeho postavenie na trhu a konkurenčnú schopnosť jeho výrobkov. Výrobe sa preto venuje maximálna pozornosť na všetkých stupňoch riadenia podniku. Táto činnosť zahŕňa činnosti priamej transformácie vstupov (výrobných faktorov) na výstupy t.j. výrobky a služby.

Samotné činnosti vo výrobnej sfére je možné z **hľadiska časovej realizácie** rozdeliť na:

- **technickú prípravu výroby** (vypracovanie technologickej a konštrukčnej dokumentácie, pracovných noriem, noriem spotreby energie, materiálu a pod.) a
- **vlastný výrobný proces.**

Na základe technologických znakov (miera opakovateľnosti, stupeň stálosti výrobného procesu) rozlišujeme

- **kusový,**
- **sériový**
- a **hromadný typ výroby.**

Výsledkom výrobného procesu je **výrobok**. Výrobkom uspokojuje podnik – výrobca potreby spotrebiteľa.

Z tohto pohľadu sa výrobok stáva súhrnom niekoľkých faktorov – sú to:

- **funkčnosť** (schopnosť vykonávať požadované funkcie v požadovanom prostredí)

- **účinnosť** (dosiahnutie požadovaného stupňa výkonnosti, hospodárnosti, ovládateľnosti a trvanlivosti)
- **dizajn** (vytvára estetický dojem, ktorý vyvoláva pozitívny vzťah k výrobku)

Odbyt

Odbyt predstavuje činnosti, ktoré sú potrebné pre realizáciu (predaj) výrobkov alebo služieb. Patrí medzi ne napr. prieskum trhu, reklama, cenová tvorba, tiež činnosti podporujúce správne užívanie výrobkov v podobe inštrukcií, inštalácií, opráv a údržby zakúpených výstupov podniku.

Na dosiahnutie hospodárneho priebehu primárnych podnikových činností sa zameriavajú viaceré podporné podnikové činnosti: **personalistika, financovanie, investovanie, výskum a vývoj**, ako i **všeobecná administratíva**.

PODPORNÉ ČINNOSTI

Rovnako ako primárne, aj podporné činnosti je možné roztriediť do niekoľkých všeobecných kategórií a každá z nich zahŕňa rozdielne špecifické funkcie v závislosti od charakteru odvetvia.

Personalistika

Personalistika predstavuje riadenie ľudských zdrojov. Skladá sa z činností ako napr. nábor, prijímanie pracovníkov, zvyšovanie ich kvalifikácie, spôsob odmeňovania a stimulovania všetkých zamestnancov v podniku, starostlivosť o sociálne záujmy pracovníkov.

Cieľom tejto činnosti je, aby pre podnik bol zabezpečený dostatočný počet pracovníkov vo vhodnej kvalifikačno-profesnej i vekovej štruktúre.

Financovanie

Cieľom je zabezpečiť pre podnik dostatočný prísun finančných zdrojov a tým dosiahnuť finančnú sebestačnosť podniku, zachovanie a udržanie finančnej rovnováhy a optimálnej kapitálovej štruktúry.

Úlohou financovania je riešiť dodávateľsko-odberateľské vzťahy, vzťahy so štátnym rozpočtom, s rozpočtom miest a obcí, s finančným a kapitálovými inštitúciami, s vlastnými pracovníkmi a vlastníkmi kapitálu.

Investovanie

Investičná činnosť podniku predstavuje oblasť aktivít zameraných na obnovu a rozšírenie hmotného a nehmotného dlhodobého majetku. V menšej miere môže ísť o investovanie do finančného majetku, trvalého prírastku krátkodobého majetku, reklamy a výchovy pracovníkov.

Výskum a vývoj

Spolu s ostatnými nástrojmi marketingového mixu zohráva táto činnosť významnú úlohu. Je reprezentovaná snahou na základe vlastných alebo externých vedeckých a technických poznatkov zdokonaľovať vyrábané výrobky a poskytované služby (výrobné inovácie) a zlacňovať a zvyšovať produktivitu používaných výrobných postupov (technologické inovácie).

Všeobecná administratíva

Zahŕňa administratívne podporné činnosti, ako je účtovníctvo, financie, všeobecné riadenie, rávna pomoc, plánovanie. Činnosti tohto druhu sú obvykle centralizované tak, aby podporovali celý podnikový systém.

Podporné činnosti pri naplňaní cieľov firmy zohrávajú významnú úlohu napr. vývoj nových technológií, príp. výrobkov môže byť rozhodujúcim prvkom v konkurenčnom boji.

MATERIÁLOVÉ HOSPODÁRSTVO PODNIKU

ZÁSOBOVANIE

Zásobovanie predstavuje **funkčnú činnosť podniku**, ktorou sa začína transformačný proces v ňom prebiehajúci. Inak povedané, bez zásobovania by sa nemohla realizovať podniková činnosť.

Cieľom zásobovania je zabezpečiť materiálové vstupy do reprodukčného procesu v požadovanom množstve, kvalite, sortimente a čase, pri kritériu optimálnosti v podobe minima nákladov vyplývajúcich z procesu obstarania a skladovania materiálu.

V širšom slova zmysle by sme túto činnosť mohli charakterizovať ako súbor činností podniku súvisiacich so stanovením potrieb materiálových zdrojov na zabezpečenie predmetu činnosti podniku s ich obstaraním, dopravou, príjmom, distribúciou vstupov, ako je skladové hospodárstvo, riadením zásob a prípadnou ich úpravou pred odovzdaním, do výroby, inšpekciou a reklamáciou chybných vstupov.

Zásobovacia stratégia musí vychádzať z podstaty vzťahov medzi dodávateľmi, útvorom zásobovania v podniku a miestami spotreby materiálových vstupov do podniku. Pri zásobovaní treba venovať veľkú pozornosť výberu dodávateľov, ako aj samotným obchodným rokovaniam s nimi

Pri tvorbe konkrétnej zásobovacej stratégie ide v podstate o rozhodovanie o kombinácii jej prvkov. Často sa tu využíva metóda portfóliovej analýzy a ako pomocná **metóda ABC**.

Napriek tejto skutočnosti býva často zásobovanie podceňovanou činnosťou podnikov. Je to predovšetkým z toho dôvodu, že manažéri podnikov, ale ani ich vlastníci, si neuvedomujú také skutočnosti, ako:

- len komplexné riadenie podniku môže priniesť maximálny efekt, t.j., nemožno z neho vynechať riadenie zásobovania, ktoré súvisí s jednou zo základných fáz podnikovej činnosti,
- zásoby sú **zložkou podnikového majetku**, v ktorej je často „umŕtvená“ veľká čiastka finančných zdrojov, ktoré by bolo možné využiť oveľa efektívnejšie,
- so zásobovacou činnosťou sa často spája až **tretina nákladov** podnikovej činnosti, čo samo o sebe naznačuje, že sa oplatí v tejto oblasti hľadať cesty znižovania podnikovej nákladovosti,
- keďže zásobovanie má, podobne ako predaj, **priamy vzťah k trhu**, musí aj proces jeho riadenia obsahovať viaceré trhové charakteristiky, ktoré väčšinou považujeme za samozrejme pri riadení predaja, ale pri riadení zásob na ne zabúdame (zásobovací marketing, zásobovacia stratégia rozpracovaná do jej jednotlivých nástrojov a pod.).

Ak chceme pochopiť podstatu zásobovania v podniku, musíme vychádzať z jeho funkcií v podniku, resp. z jeho inštitucionálneho začlenenia do organizačnej štruktúry podniku.

Pri pohľade na inštitucionálne usporiadanie podniku patrí zásobovanie do oblasti materiálového hospodárstva. Pritom však chápanie materiálového hospodárstva v jednotlivých podnikoch je značne diferencované. Stretávame sa v podstate s tromi dimenziami materiálového hospodárstva:

- **úzke chápanie** materiálového hospodárstva /tzv. klasická oblasť kompetencií/, pri ktorom obsahuje len činnosti obstarávania /nákupu a prepravy/ a skladovania,
- **širšie chápanie** materiálového hospodárstva /tzv. rozšírená kompetenčná oblasť/, pri ktorom obsahuje aj činnosti spojené s rozmiestňovaním materiálu na miesta spracovania v podniku, ako

aj pohyb materiálu medzi jednotlivými miestami spracovania /niekedy sa táto činnosť nazýva vnútropodnikovou dopravou, čo však nie je celkom výstižné/,

- **najširšie chápanie** materiálového hospodárstva /tzv. rozsiahla kompetenčná oblasť, pri ktorom sa materiálové hospodárstvo stotožňuje s hmotným tokom v podnikovom transformačnom procese, čo znamená, že okrem uvedených činností obsahuje aj prípravu odbytu hotovej produkcie.

Uvedené najširšie chápanie materiálového hospodárstva možno prakticky stotožniť s obsahom modernej teórie zaoberajúcej sa touto oblasťou riadenia podniku, ktorú nazývame logistika. Pritom však aj logistika obsahuje uvedené tri stupne komplexnosti materiálového hospodárstva, keď sa väčšinou člení na obstarávaciu /zásobovaciu/ logistiku, logistiku výroby a logistiku odbytu.

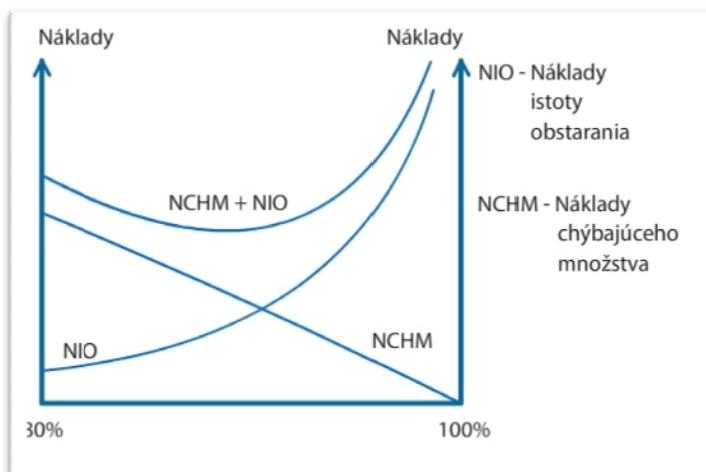
Predmet zásobovacej činnosti je diferencovaný podľa typu podniku. Najčastejšie sa stretávame v ekonomickej literatúre s vymedzením troch skupín predmetov obstarávania:

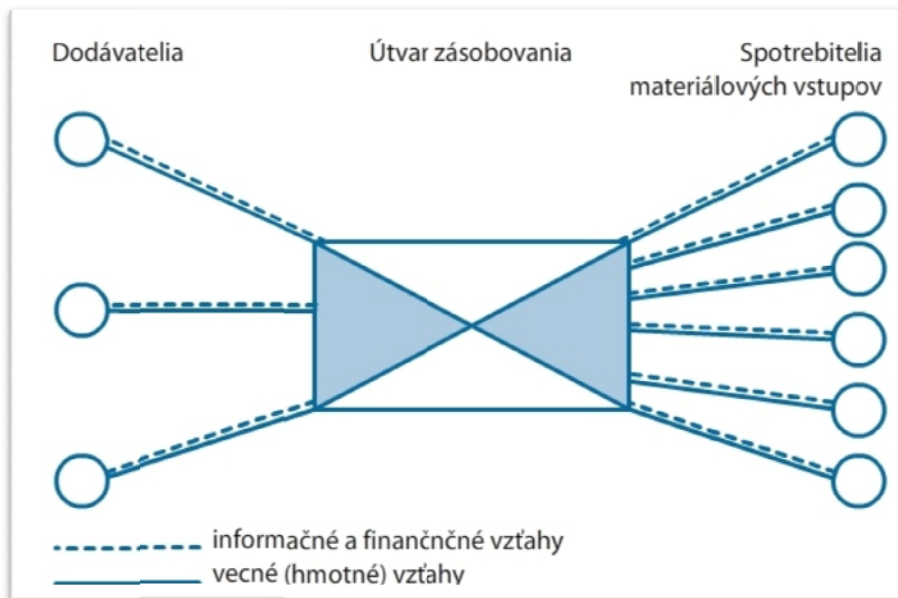
- vstupné materiály,
- polovýrobky,

Polovýrobky sú také predmety obstarávania, ktoré sa určitým spôsobom podieľajú na kompletizácii výrobku produkovaného vo vlastnom výrobnom procese. Môže ísť o rôzne medziprodukty, kompletizačné časti, konštrukčné dielce, súčiastky a pod.

- obchodné tovary.

V súvislosti s cieľom znižovania nákladov treba povedať, že pre zásobovanie/resp. pre celé materiálové hospodárstvo/ platí rovnako ako pre ostatné činnosti podniku postulat hospodárnosti. Optimum tejto hospodárnosti sa hľadá v protirečivosti dvoch základných cieľov. Hľadá sa optimum celkových nákladov ako sumy nákladov „istoty obstarania“ /zásobovacie náklady/ a nákladov „chýbajúceho množstva“ /náklady z prestojov v dôsledku nedostatku materiálu, náklady na „dobehanie zameškaného“, ušlý zisk, strata imidžu a pod./ - ide o minimalizáciu tejto sumy nákladov /hovorí sa tiež o určení tzv. optimálneho stupňa obsluhy/.





Základný model zásobovania

KONTRÓLNÉ OTÁZKY A ZHRNUTIE

KONTRÓLNÉ OTÁZKY:

1. Ktoré dimenzie chápania materiálového hospodárstva v podniku poznáte?
2. Čo je predmetom zásobovacej činnosti?
3. Aké základné funkcie plní zásobovanie?
4. Aké väzby existujú medzi primárnymi a podpornými činnosťami.
 5. Ktoré primárne činnosti podnik realizuje.
6. Aké náklady súvisia so zásobovaním?
7. Čo rozumiete pod stratégiou zásobovania?
8. Aké charakteristiky dimenzií zásobovacej stratégie poznáme?
9. Schéma podnikových výrobných faktorov
10. Definujte a uveďte príklady pre elementárne PVF
11. Definujte a uveďte príklady pre dispozitívne PVF
12. Definujte a uveďte príklady pre dodatočné PVF
13. Podnikový transformačný proces – primárne a podporné činnosti

ZHRNUTIE

Podnikový transformačný proces je možné chápať ako množinu podnikových činností, ktorých cieľom je zmena podnikových vstupov na výstupy. Podnik považujeme za komplexný transformačný systém, ktorého vstupy zabezpečuje jeho dodávateľský systém a výstupy odoberá jeho užívateľský systém.

Cieľom transformačného procesu je maximalizácia zisku a jeho znakom je hospodárnosť. Každú činnosť v podnikateľskom systéme môžeme považovať za subsystém s vlastnými vstupmi a určitou technológiou transformujúcou vstupy a výstupy.

Podnikateľské činnosti je možné rozdeliť na primárne, ktoré zabezpečujú hlavné výkonovo--hospodárske funkcie podniku a prierezové (podporné). Medzi týmito činnosťami existuje množstvo väzieb hodnotového, hmotného a informačného charakteru. Podobné väzby však existujú aj medzi rôznymi podnikateľskými systémami, pričom ich poznanie je jednou z hlavných podmienok efektívneho fungovania transformačného procesu podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- Štefan Majtán a kolektív.: **Podnikové hospodárstvo**, *Sprint, Bratislava, 2005*
- Kupkovič, M.: **Podnikové hospodárstvo**, *Sprint, Bratislava, 2004*
- Ladislav Andrášik a kolektív.: **Ekonomía**, *STU, Bratislava, 2003*