

6. Podnikové činnosti. Podnikový transformačný proces. Primárne činnosti a ich klasifikácia. Podstata, predmet a úloha zásobovania v podniku. Výrobný proces a jeho členenie. Odbyt produkcie. Podporné činnosti, ich klasifikácia a podstata v transformačnom procese podniku.

PODNIKOVÉ ČINNOSTI

P pri realizácii svojich podnikových cieľov uskutočňuje množstvo činností. Tieto činnosti P uskutočňuje vo vzájomnej interakcii a cieľom ich vzájomných vzťahov, je aby sa vstupy, ktoré vstupujú do P a sú nevyhnutné pre uskutočňovanie podnikového výkonu zmenili na výstupy, a to či už v podobe realizovanej produkcie alebo služby.

PODNIKOVÝ TRANSFORMAČNÝ PROCES

= množina podnikových činností, ktorých cieľom je zmena podnikových vstupov na výstupy. Tento proces nie je možné ponímať izolovane, ale vo veľmi úzkych väzbách na ostatné systémy. P považujeme za komplexný transformačný systém, ktorého vstupy zabezpečuje jeho dodávateľský systém a výstupy odberateľský (užívateľský) systém.

Cieľom transformačného procesu je maximalizácia zisku a jeho znakom je hospodárnosť.

Michael Porter vo svojej práci „Competitive Advantage“ používa pre podnikateľský systém termín hodnotový reťazec.

Každú činnosť v podnikateľskom systéme je možné považovať za subsystém s vlastnými vstupmi a určitou technológiou transformujúcou vstupy na výstupy. Každá hodnotová činnosť používa a ďalej odovzdáva informácie od dodávateľov a odberateľov. Úplný hodnotový reťazec zahŕňa všetky hodnotové činnosti, vrátane príjmov, ktoré sú rozdielom medzi celkovou hodnotou a nákladmi všetkých činností.

Podnikateľské činnosti sa delia na 2 druhy hodnotových činností:

- primárne – výkonovo-hospodárske
- podporné – prierezové.

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 P.

PRIMÁRNE ČINNOSTI

Typický podnikateľský systém predstavuje 3 typy primárnych hodnotových činností, pričom každá z nich zahŕňa rôzne špecifické funkcie: zásobovanie, výroba a odbyt.

PODSTATA, PREDMET A ÚLOHA ZÁSOBOVANIA V PODNIKU.

Zásobovanie:

- predstavuje funkčnú činnosť podniku, ktorou sa začína transformačný proces
- z hľadiska inštitucionálnej štruktúry P patrí do oblasti materiálového hospodárstva
- 3 dimenzie chápania **materiálového hospodárstva** (MH):
 - a) *úzke chápanie MH* (tzv. klasická oblasť kompetencií) - obsahuje len činnosti obstarávania (nákupu a prepravy) a skladovania
 - b) *širšie chápanie MH* (tzv. rozšírená kompetenčná oblasť) - obsahuje aj činnosti spojené s rozmiestňovaním materiálu na miesta spracovania v podniku, ako aj pohyb materiálu medzi jednotlivými miestami spracovania
 - c) *najširšie chápanie MH* (tzv. rozsiahla kompetenčná oblasť) - MH sa stotožňuje s hmotným tokom v podnikovom transformačnom procese, teda okrem už spomínaných činností obsahuje aj prípravu odbytu hotovej produkcie. Toto chápanie MH možno prakticky stotožniť s obsahom logistiky, pričom logistiku môžeme členiť na obstarávaciu (zásobovaciu) logistiku, logistiku výroby a logistiku odbytu.

Predmet zásob. činnosti je diferencovaný podľa typu podniku. Najčastejšie sa vymedzujú 3 skupiny predmetov obstarávania:

1. **Vstupné materiály** - zúčastňujú sa na podnikovom transformačnom procese. Členia sa na:
 - a) *výrobné materiály* - stávajú sa súčasťou výrobku, členíme ich na základný (tvoriaci hmotnú podstatu výrobku) a pomocný (dotvárajúci výrobok, napr. farby) materiál
 - b) *technologické materiály* - podnikové prevádzkové materiály (mazadlá, topné oleje, nástroje...)
2. **Polovýrobky** - podieľajú sa na kompletizácii výrobku produkovaného vo vlastnom výrobnom procese, napr. medziprodukty, kompletizačné časti, konštrukčné dielce, súčiastky ...
3. **Obchodné tovary** – nepodieľajú sa na kompletizovaní vlastného výrobku, ale stávajú sa v pôvodnej podobe predmetom ďalšieho predaja, napr. odberateľ si ho žiada v súvislosti s kúpou nášho výrobku (autorádio namontované do áut u výrobcu áut)

Funkcie zásobovania:

- obstarávanie predmetov nákupu na základe zistených potrieb podniku
- zabezpečenie skladovania obstaraných predmetov
- recyklácia surovín – súvisí so vzrastom záujmu o ochranu ŽP. Zdôrazňuje sa, že nielen komplexné spracovanie surovín, ale aj viacnásobné využívanie rôznych pomocných prepravných prostriedkov, obalových materiálov, príp. iných znovupoužiteľných materiálov môže prispieť k ekológii podnikovej činnosti.

Z týchto základných funkcií zásobovania vyplývajú aj jeho dva **základné ciele:**

- zabezpečenie materiálových potrieb (príp. potrieb obchodných tovarov) = **vecný cieľ**
- zníženie nákladov podnikovej činnosti = **ekonomický cieľ**

So zásobovaním všeobecne súvisia 3 skupiny nákladov:

- a) priame materiálové náklady (ceny surovín, materiálov, polotovarov ...)
- b) náklady na viazaný kapitál (kalkulované úroky na cudzí kapitál viazaný v zásobách)
- c) vlastné náklady procesu zásobovania (mzdy personálu, dopravné náklady, skladovacie náklady, náklady na obchodné rokovania ...)

Základným cieľom zásobovania je zabezpečenie materiálových potrieb P pri optimálnej výške N.

Zásobovacia stratégia musí vychádzať z podstaty vzťahov medzi dodávateľmi, útvorom zásobovania v podniku a miestami spotreby materiálových vstupov v P.

VÝROBNÝ PROCES A JEHO ČLENENIE

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.

Výroba (V) je časť transformačného procesu, t.j. konkrétna premena výrobných faktorov (vstupov) na výrobky (výstupy). Táto premena prebieha ako výrobný proces, ktorý pozostáva z celého radu pracovných, automatických aj prírodných procesov a je ohraničený časovým intervalom, v ktorom sa východiskové vstupy premieňajú na výstupy.

Výrobný proces (VP) môžeme charakterizovať ako tvorivý proces, ktorého funkciou je tvorba úžitkových hodnôt a predstavuje hlavnú činnosť podniku. Medzi základné aspekty jeho členenia patrí:

1. **výrobný program** - VP členíme podľa toho, ako sa jednotlivé VP podieľajú na tvorbe výstupných prvkov:
 - a) **hlavný VP** - súhrn operácií meniacich zloženie, akosť surovín, materiálov, ktoré priamo vstupujú do výrobkov a tvoria ich substanciu. Je základom VP v podniku, je v súlade s výrobným plánom
 - b) **pomocný VP** - zabezpečuje výrobu výrobkov a realizáciu výrobkov bezprostredne potrebných pre zabezpečenie chodu hlavného VP, ktoré však nevchádzajú do výrobkov a iba málokedy opúšťajú podnik (výroba výrobných pomôcok, údržbárske a opravárske práce)
 - c) **vedľajší VP** - zabezpečuje všetky druhy energií (výroba elektrickej energie, stlačeného vzduchu a pod.)

- d) pridružený VP - v rámci neho sa realizuje výroba výrobkov, ktorá bezprostredne nesúvisí s výrobným plánom alebo výrobným programom podniku
2. **zložitosť výrobkov** člení VP na:
- jednoduché VP - vyrábajú sa v nich jednoduché výrobky z jedného druhu východiskového materiálu, jednotlivé činnosti sa uskutočňujú postupne za sebou
 - zložité VP - vyrábajú sa v nich zložité výrobky, VP sa skladá z niekoľkých jednoduchých alebo čiastkových VP
3. **účasť prírody, človeka a techniky** - VP členíme:
- prírodné procesy - východiskový materiál sa účelne mení pôsobením prírodných síl
 - pracovné procesy - pracovná sila pôsobí pri použití náradia, strojov, zariadení na surovinu tak, aby ju cieľavedome premenila na hotový výrobok. Tu patria hlavne VP chemickej a mechanickej výroby.
 - automatické procesy - premena suroviny na hotový výrobok sa uskutočňuje pôsobením strojov a zariadení samočinne (bez priameho vplyvu človeka)
4. **použitá technológia** - podľa tohto hľadiska rozlišujeme:
- ťažobné technologické procesy - surovina sa 1x dostáva do styku s pracovnou silou a výrobným zariadením
 - mechanické technologické procesy - nemení sa podstata spracovávanej suroviny, mení sa jej tvar a veľkosť
 - chemické technologické procesy - mení sa vlastnosť spracovávanej suroviny
 - biochemické procesy - mení sa podstata spracovávanej suroviny vplyvom prírodných procesov
 - energetické technologické procesy - spojené v výrobe elektriny, pary, plynu a pod.
5. **skladba výrobkov** – podľa tohto hľadiska členíme VP na 3 základné výrobné fázy, ktoré sa vyznačujú technickou, priestorovou a časovou ucelenosťou:
- predzhotovujúca fáza - východiskový materiál a suroviny sa spracovávajú na polotovary a polovýrobky, určené na ďalšie spracovanie
 - zhotovujúca fáza - vyrábajú sa jednotlivé súčiastky výrobku
 - dohotovujúca fáza - činnosti, pri ktorých sa zo súčastí a uzlov vyrábajú výrobky
6. **spôsob a miera opakovateľnosti výroby** – VP členíme na:
- pretržitý - výroba sa preruší v závislosti od organizácie práce, resp. potrieb podniku
 - nepretržitý - kontinuálny proces obyčajne v chemických či hutníckych výrobách; preruší sa len pri opravách a vo výnimočných prípadoch
 - cyklický - opakuje sa v pravidelných cykloch a hovoríme o sériovosti výroby
 - necyklický - ide o sporadickú výrobu, ktorá je charakteristická pre kusový typ výroby.

Medzi **zákonitosti VP** patrí:

- proporcionálnosť* - kvantitatívna vyváženosť medzi jednotlivými zložkami VP
- paralelnosť (súbežnosť)* - možnosť súčasne vyrábať časť alebo všetky rovnaké či rozdielne činnosti. Využitím paralelnosti sa skracuje dĺžka výrobného cyklu výrobku, urýchľuje sa prísun výrobkov na trh, znižuje sa potreba zásob surovín a materiálov, skracuje sa doba obratu obežného majetku.
- rytmickosť* – v rovnakých časových intervaloch sa vynaloží rovnaké množstvo jednotlivých druhov výrobných faktorov a dosiahne sa rovnaké alebo vzrastajúce množstvo výroby, t. z. ide o rovnaký a pravidelný priebeh VP
- nepretržitost'* – je prejavom uplatňovania proporcionality, paralelnosti a rytmickosti VP. Ide o nerušené pôsobenie všetkých komponentov VP, keď sa výroba nezastavuje a jednotlivé operácie na seba plynule nadväzujú.

Typy výroby

Pod **typom výroby** rozumieme súhrn technologických znakov výroby, ktoré vyplývajú z charakteristických čŕt a technickohospodárskej funkcie vyrábaných výrobkov. Je to vlastne prostredníctvom množstva rovnakje alebo rovnorodej výroby charakterizovaná organizačná forma výroby. Typ výroby ovplyvňuje celkovú výrobnú činnosť podniku hlavne v nasledovných oblastiach:

- ovplyvňuje voľbu technológie výroby, strojového zariadenia, rôznych nástrojov, prípravkov a pod.
- pôsobí na formy organizácie VP
- predurčuje mieru podrobnosti konštrukčnej a technologickej prípravy, ako aj rozsah prác súvisiacich s vypracovaním technologického postupu
- od typu výroby závisí priamo celá organizácia riadenia VP (zriaďovanie dielní, rozsah riadiaceho aparátu, metódy operatívneho riadenia a pod.)
- ovplyvňuje kvalifikačnú štruktúru pracovníkov
- jednotlivé typy výroby ovplyvňujú ekonomické výsledky VP, čo sa prejavuje v stupni využívania strojového zariadenia, výrobnom cykle, produktivite práce a výške nákladov

Základným kritériom je *mera opakovateľnosti VP*. Podľa toho potom rozlišujeme:

1. **Hromadný typ výroby** - prevláda výroba jedného alebo malého počtu výrobkov vyrábaných vo veľkom množstve. Je charakterizovaný:
 - vysokou mierou opakovateľnosti
 - vysokým stupňom stálosti výrobného programu
 - využívaním špeciálnych výrobných zariadení určených pre jeden druh výrobkov
 - dokonalou a podstatnou del'bou práce (odzrkadľuje sa vo vysokej špecializácii robotníkov)
 - vysokou úrovňou technickej prípravy výroby a jej podrobným spracovaním
 - vysokou úrovňou organizácie práce a výroby
 - vysokým stupňom mechanizácie a automatizácie výroby, čo vytvára predpoklady pre uplatnenie progresívnych technológií a zavedenie prúdovej výroby
2. **Sériový typ výroby** (najčastejší) - zhotovovanie viacerých výrobkov za sebou v obmedzenom počte (sérií) na rovnakých alebo rôznych výrobných zariadeniach. Hlavné črty sériovej výroby:
 - výrobok sa svojím charakterom podobá výrobku hromadnej výroby, pričom sa pri výrobe len obmedzeného množstva môže zvýrazniť individualita výrobku a pružnejšie sa môže prispôbiť požiadavkám trhu
 - technická príprava výroby je podobná hromadnej výrobe, avšak nie je tak podrobne prepracovaná vzhľadom na šírku sortimentu a rozsah výroby
 - del'ba práce sa uplatňuje v menšej miere ako pri hromadnej výrobe, čo sa prejavuje univerzálnosťou práce robotníkov
 - vo väčšej miere sa využívajú tiež univerzálne stroje a nástroje, ktoré sa po menších úpravách dajú prispôbiť na vykonávanie inej práce
 - technická základňa je obyčajne na nižšej úrovni ako pri hromadnej výrobe
 - nižšia je aj úroveň produktivity práce
 - zložitejšie a nákladnejšie sa organizuje výrobný proces
 - výrobky sa zhotovujú v sériách a súčasti výrobkov sa zadávajú do výroby v dávkachSériová výroba môže byť:
 - **veľkosériová** – je najvyšším stupňom sériovej výroby a svojou podstatou, znakmi, ale aj ekonomickými dôsledkami sa najviac približuje hromadnej výrobe
 - **strednosériová** – je ekonomicky menej výhodná, vzhľadom na stúpajúce náklady výroby a nižšiu produktivitu práce v porovnaní s veľkosériovou výrobou
 - **malosériová** – vzhľadom na nízku opakovateľnosť výroby aj ekonomické dôsledky sa približuje ku kusovej výrobe
3. **Kusový typ výroby** - neopakovateľnosť jednotlivých druhov výrobkov a prác, príp. opakovateľnosť po určitom dlhšom časovom intervale. Dochádza k častému striedaniu výroby rôznych výrobkov a vykonávaniu rôznych prác. Vyznačuje sa týmito osobitosťami:
 - jednotlivé hotové výrobky sa od seba líšia, každý výrobok predstavuje nový druh zodpovedajúci predstave budúceho užívateľa

- každý výrobok si vyžaduje samostatnú technickú prípravu výroby, ktorá je veľmi náročná, rozsiahla a nákladná
- častá obmena a prestavovanie pracovísk či úprava strojov kladú zvýšené nároky na spotrebu času a prerušenie práce
- robotníci vykonávajú rôznorodé práce, čo vedie k ich univerzálnosti, na ktorú je potrebný vysoký stupeň kvalifikácie
- najnižšie technická úroveň výroby
- vysoké náklady spojené so skladovaním materiálu a vysokou rozpracovanosťou výroby
- nerovnomerné využívanie výrobných zariadení

Odbyt

Ide o súhrn činností, ktorých cieľom je realizovať na trhu výroby či služby, napr. prieskum trhu a potrieb, činnosti zamerané na podporu predaja (reklama, propagácia, cenová tvorba, predaj, tvorba distribučných ciest, výrobková a sortimentová politika), ale tiež súhrn činností zameraných na poskytovanie podpory zákazníkom po predaji, ktorých účelom je zvýšenie alebo zachovanie hodnoty výrobku (inštruktáž, inštalácia, dodávky dielov, opravy, servis, a pod.)

PODPORNÉ ČINNOSTI

Rovnako pri primárne aj podporné činnosti je možné roztriediť do niekoľkých všeobecných kategórií a každá z nich zahŕňa rozdielne špecifické funkcie v závislosti od charakteru odvetvia. Podporné činnosti pri napĺňaní cieľov firmy zohrávajú významnú úlohu.

I. Personalistika - REZ

Skladá sa z činností ako napr. nábor, prijímanie pracovníkov, zvyšovanie ich kvalifikácie, spôsob odmeňovania a stimulovania všetkých zamestnancov v P, starostlivosť o sociálne záujmy pracovníkov.

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

II. Financovanie

Cieľom je zabezpečiť pre P dostatočný prísun fin. zdrojov a tým dosiahnuť fin. sebestačnosť P, zachovanie a udržanie fin. rovnováhy a optimálnej kapitálovej štruktúry.

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

III. Investovanie

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

IV. Výskum a vývoj

Spolu s ostatnými nástrojmi MM 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).

Ide o činnosti potrebné k zdokonaleniu transformačných procesov a výstupov firmy a tým ovplyvňujú všetky časti hodnotového reťazca. Typickým príkladom sú informačné technológie, ktoré môžu podporovať všetky činnosti od príjmu objednávok až po výrobný proces a samotný výrobok.

V. Všeobecná administratíva

Zahŕňa administratívne podporné činnosti, ako je účtovníctvo, financie, všeobecné riadenie, právna pomoc, plánovanie.

Činnosti tohto druhu sú obvykle centralizované tak, aby podporovali celý podnikový systém. V diverzifikovaných firmách sú tieto činnosti často rozdelené medzi podnikové riaditeľstvo a divízie alebo podnikové jednotky.