



Romana Kušnírová – Peter Gallo

# Manažersky audit

a moderní systémy managementu kvality v 21. století

;



Dominanta

2023

**MANAŽERSKY AUDIT A MODERNÍ SYSTÉMY MANAGEMENT KVALITY V 21. STOLETÍ**

Autor: Ing. Romana Kušnírová, PhD.

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Recenzenti: prof. Ing. Bohuslava Mihlačová, PhD., PhD.

Ing. Vladimír Homoľa

Vydavateľstvo: Dominanta Prešov

Vydanie: prvé

Rok: 2023

ISBN

EAN

## **Abstrakt**

Publikácia sa zaoberá problematikou manažérskeho auditu, ako nástroja, ktorý pomáha zdokonaľiť proces riadenia organizácie a posúva ho na vyššiu kvalitatívnu úroveň. Poukazuje na rôzne prepojenia auditov podľa funkčných oblastí a procesov vo vzťahu k dosiahnutia stanovenej vízie a strategických cieľov. Nevníma tu audit ako hodnotenie dejov a procesov, ktoré tu prebehli alebo ešte prebiehajú, ale díva sa na ne s perspektívy budúcnosti. Z toho dôvodu v nej poukazujeme na nástroje, ktoré napomôžu organizácii zdokonaľiť sa odstrániť slabé miesta v procese riadenia. Manažment sa tu vníma ak proces stanovovania cieľov, tvorby plánov, proces organizovania a tvorby organizačnej štruktúry. V publikácii sa nezabúda ani na ďalšie funkcie manažmentu a to proces riadenia ľudských zdrojov a kontroly. Na všetky tieto funkcie manažmentu sa díva z pohľadu controllingu, ako poslednej funkcie moderného manažmentu. Na príkladoch rôznych auditov sa snažia autori ukázať, ako pristupovať k tomuto procesu a použiť ho pre zefektívnenie procesu riadenia pri dodržaní koncepcie kvality vhodnej pre zmeny v ekonomickom prostredí, ktorými je poznačené 21. storočie. Bez kvalitného manažérskeho auditu vo všetkých funkciách manažmentu vrátane procesov digitalizácie organizácie len veľmi ťažko zvládnu výzvy, ktoré pred nimi stoja. Napriek tomu, že táto téma je veľmi rozsiahla, autori sa snažili poukázať najmä na niektoré dôležité aspekty tohto procesu a ozrejmiť záujmové oblasti, ktorých sa to týka.

**Kľúčové slová:** manažment, audit, kvalita, financie, marketing, ekonomika, ľudské zdroje

## **Abstract**

The publication deals with the issue of management audit, as a tool that helps improve the organization's management process and moves it to a higher quality level. It points to various links of audits according to functional areas and processes in relation to the achievement of the established vision and strategic goals. He does not see the audit here as an evaluation of events and processes that have taken place or are still taking place here, but looks at them from the perspective of the future. For this reason, we point out in it tools that will help the organization to improve and eliminate weak points in the management process. Management is perceived here as a process of setting goals, making plans, a process of organizing and creating an organizational structure. The publication does not forget about other functions of management, namely the process of human resources management and control. He looks at all these functions of management from the point of view of controlling, as the last function of modern management. Using the examples of various audits, the authors try to show how to approach this process and use it to make the management process more efficient while adhering to the concept of quality suitable for changes in the economic environment that characterize the 21st century. Without a high-quality management audit in all management functions, including digitization processes, organizations will have a very difficult time coping with the challenges they face. Despite the fact that this topic is very extensive, the authors tried to point out in particular some important aspects of this process and clarify the areas of interest involved.

**Keywords:** management, audit, quality, finance, marketing, economy, human resources

## OBSAH

ÚVOD	8
1 VÝCHODISKA MANAŽERSKÉHO AUDITU JAKO NÁSTROJE ŘÍZENÍ MANAGEMENTU	9
1.1 Podnik a manažerský audit – vymezení základních pojmů	9
1.2 Podnik a podnikové okolí v konceptu manažerského auditu	9
1.3 Management a manažerské funkce	11
1.4 Řízení podniku a styly řízení	13
1.5 Audit a jeho úloha v řízení podniku	14
2 MANAŽERSKÝ AUDIT - CHARAKTERISTIKA, CÍLE, ÚČEL A TECHNIKY	18
2.1 Manažerský audit	18
2.2 Charakteristika manažerského auditu	19
2.3 Cíle manažerského auditu a analýzy stavu řízení podniku	21
2.4 Účel a funkce manažerského auditu	27
2.5 Formy zajištění manažerského auditu	29
3 SYSTÉMOVÉ ASPEKTY MANAŽERSKÉHO AUDITU	33
3.1 Systémový přístup v procese manažerského auditu	33
3.2 Systémové aplikace a systémová analýza v auditorské činnosti	35
4 METODICKÉ ASPEKTY MANAŽERSKÉHO AUDITU	38
4.1 Techniky a metody používané v manažerském auditu	38
4.2 Auditované oblasti v rámci manažerského auditu	41
4.3 Dokumentace manažerského auditu	42
4.4 Auditní komise	44
4.5 Hodnocení a klasifikace manažerského auditu	45
5 CONTROLLING A MANAŽERSKÝ AUDIT	47
5.1 Controlling jako nástroj řízení	48
5.2 Controlling a jeho úloha v manažerském auditu	50
5.3 Nástroje controllingu v kontextu auditorské práce	57
5.4 Audit controllingu	65

6 EFEKTIVNÍ MANAŽERSKÝ AUDIT A APLIKAČNÍ OBLASTI	69
6.1 Aplikační aspekty manažerského auditu	69
6.2 Model Excelentnosti – audit kvality a výkonnosti organizácie	69
6.3 Personální audit	77
6.4 Finanční audit	87
6.5 Účetní audit	89
6.6 Marketingový audit	92
6.7 Procesný audit	101
6.8 Přínos manažerského auditu pro zefektivnění procesu řízení podniku	104
7 SOUČASNÝ STAV MANAŽERSKÉHO AUDITU V ČR A SR	105
7.1 Cíle výzkumu manažerského auditu a výzkumné problémy	105
7.2 Výzkumný vzorek – objekt řešení a metody výzkumní práce	105
7.3 Vyhodnocení výzkumu	108
8 MODERNÍ METODY MANAŽERSKÉHO AUDITU	111
8.1 Princip využití Manažerského modelu rozhodování v procesu manažerského auditu	111
8.2 Princip využití Adaptačního modelu 7S	111
8.3 Princip využití Aplikačního modelu IFE – 7S Matrix	116
8.4 Princip využití Resources modelu	118
8.5 Využitelnost Manažerského modelu rozhodování v praxi	123
ZÁVĚR	132
LITERATURA	133



**Ing. Romana Kušnírová, DiS., PhD.** Odborná asistentka působící na VŠTE v Českých Budějovicích, Ústav podnikové strategie, katedra managementu. Ve své pedagogické činnosti se věnuje zaměřením na podnikové řízení, nauku o podniku a podnikovou ekonomii, kde plně předává své znalosti a zkušenosti studentům. Je školitelkou řady kvalifikačních prací především z oblastí managementu, marketingu a financí. Ve výzkumné a publikační činnosti se zabývá problematikou auditingu, se specifickým zaměřením na jeho aplikaci a implementaci v managementu. Dané publikační výstupy představují důkladné a detailní zkoumání témat spojených s auditními principy, postupy a procesy v oblasti

managementu, které mohou být v tomto oboru přínosem a mohou posunout hranice pro porozumění těchto disciplín.



**Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.** Manažér, controllér, ekonom, projektant, tvůrce softvérových aplikací, vysokoškolský pedagog, konzultant, expert na controlling, Balanced a HR Scorecard, vzdělávání dospělých, řízení výkonnosti organizace, inovace, organizační struktury, strategický management a digitalizace. Průkopník Controllingu v SR. Vědecky působí v oblasti controllingu už výše 30 let. Úzko spolupracuje s praxí. V praxi

zastával funkce ředitele podniku, marketingového ředitele, krizového manažera. Vyškolil několik tisíc manažerů z praxe Svoji vědecko-výzkumní práci rozvíjel a rozvíjí na Technické univerzitě v Košiciach, na UPJŠ Košice, Bankovním institute VŠ Praha, Banská Bystrica, Prešovské univerzitě a Vysoké škole technicko-ekonomické v Českých Budějovicích.. Napsal mnoho knih v oblasti controllingu, managementu, ekonomiky a financí. Spolupracuje s mnohými organizacemi na Slovensku, kde se podílí na implementování a rozvíjení controllingových systémů a systému BSC. Je autorem originálního softwaru na finanční plánování s vlastním know-how jako aj controllingové systému EIS. Je členem odborné rady Asociace pro finanční řízení CAFIN a Controllingového institutu Praha. Vydává vlastní vědecko-odborný časopis Controlling a finančno-manažerské teorie v praxi.

## ÚVOD

V dnešní moderní době je pro podniky velice důležité být podnikem stabilním, prosperujícím a konkurenceschopným. Aby však podniky těchto stanovených požadavků dosáhly, musí neustále vykonávat nejen analýzu svého prostředí, ať už vnitřního či vnějšího, analýzu trhu a konkurence, monitorovat politickou situaci apod., ale zejména pak musí realizovat i audity ve svém podniku. V současné době je podnikům poskytována široká a pestrá nabídka nejrůznějších druhů a forem auditů. Mezi nejčastěji využívané audity patří daňový audit, audit finanční, audit odbytu, audit personální, audit ekologický, audit jakosti, audit kontraktů a především audit podniku jako celku, tj. audit systému podnikového řízení, což představuje vykonání manažerský audit.

Snahou a hlavním cílem každého podniku by mělo být permanentní zlepšování jeho systému řízení, což znamená zejména poznání a zhodnocení současného stavu systému řízení podniku, jeho předností či případně nedostatků, zpracování návrhu na zlepšení systému řízení či přímo zavedení systému nového. Aby však vedení podniku mohlo tak učinit, musí nejdříve ve svém podniku zpracovat a vyhodnotit manažerský audit, jelikož jeho hlavní náplní je právě analýza a zhodnocení současného systému řízení.

Publikace je věnována úzce specifické problematice z oblasti managementu - realizaci manažerského auditu. Autoři reagují na situaci, kdy mezi odbornými publikacemi z oblasti managementu chybí na českém trhu publikace věnující se tématu manažerského auditu. ..byly využity publikace autorů .....

Autoři v dané publikaci dále chtějí čtenáře upozornit na fakt, jenž vyplynulo z realizovaného výzkumného šetření, a to že stále v dnešní moderní době je tento typ auditu zejména kategorií malých a středních podniků (dále jen MSP) realizován pouze ojediněle. Způsobuje to samozřejmě více důvodů, které však lze kategorizovat do dvou základních typů příčin. Do první kategoriální příčiny lze zahrnout neznalost daného typu auditu, či případně nevhodně nastaveného procesu realizace auditu. Přičemž využívání a realizace manažerského auditu zvyšuje efektivitu řízení podniku. Do druhé kategoriální příčiny lze zahrnout nevypracování koncepce současně využívaného systému řízení MSP.

Cílem publikace je nejen objasnit pojem a princip „systém řízení podniku“ a připomenout tak důležitost pro podniky kategorie MSP vypracování dané koncepce, ale též poukázat na jeho efektivní uplatňování v podnikové praxi. Dále též tak definovat pravý význam a podstatu manažerského auditu, který je podniky všech kategorií často zaměňován s personálně manažerským auditem. Autoři publikace podrobněji poukazují na velmi častý problém a důvod nízké realizace manažerského auditu, čímž je nevypracování procesu, metodiky či konceptu, jak při realizaci manažerského auditu co nejlépe postupovat. Součástí publikace je autory vypracován a předložen návrh a koncept pro realizaci manažerského auditu, který je vypracován dle potřeb a požadavků této kategorie podniků, včetně zpracovaných připomínek profesionálních auditorů. Vhodně vypracovaný koncept realizace manažerského auditu ovlivňuje účinnost samotného auditu.

# 1 VÝCHODISKA MANAŽERSKÉHO AUDITU JAKO NÁSTROJE ŘÍZENÍ MANAGEMENTU

V současnosti s rozvojem vědy a poznání, v čase rozsáhlých inovací a digitalizace aj organizácie, či už v podnikateľskej alebo verejnej sfére, musia prejsť rozsiahlymi zmenami. Všetky organizácie teda stoja pred otázkou *Čo zmeniť a ako to zmeniť?* Prax nám dáva za pravdu, že súčasný stav riadenia je dlhodobo neudržateľný a je potrebné urobiť rozsiahle inovácie aj v riadení. To potvrdzuje opodstatnenosť zavedenia manažerskeho auditu a analyzovať problémy, či súčasný stav riadenia vyhovuje novým poznatkom a orientácii do budúcnosti. Na základe manažerskeho auditu si môžu organizácie aj procesom samohodnotenia zistiť súčasný stav a navrhnúť príslušné zmeny a inovácie z pohľadu perspektívy riadenia do budúcnosti.

Manažersky audit možno vnímať v užšom a širšom slova zmysle. V užšom slova zmysle sa týka hodnotenia kompetencií, ako aj schopností manažmentu organizácie pri plnení strategických a operatívnych cieľov. Primárnym účelom manažerskeho auditu nie je hodnotenie individuálneho výkonu riadiacich pracovníkov, ale zahŕňa hodnotenie efektívnosti manažerskeho tímu pri ochrane záujmov akcionárov, udržiavaní pevných a trvalých vzťahov so zamestnancami a udržiavaní dobrého mena. Je nevyhnutné, aby manažersky audit hodnotil celé hospodárenie organizácie, nie výkon jednotlivých manažérov.

V širšom slova zmysle manažersky audit zohľadňuje potreby organizácie ako celku a tak pristupuje aj k jej hodnoteniu. Zohľadňuje finančné aj nefinančné faktory. Zahŕňa napríklad obchodné organizačné ciele, efektívnosť administratívy, ekonomické prostredie, organizačný rámec, rôzne prvky organizačných útvarov, ich prevádzku, kontrolné postupy a využitie fyzických zariadení, ľudských zdrojov, atď.

Manažersky audit teda naznačuje kritické hodnotenie riadenia organizácie z čo najširšieho hľadiska. Hlavným cieľom tohto manažerskeho auditu je z tohto dôvodu hodnotenie s náležitou štúdiou na zlepšenie zapojenia a úlohy v rámci rozvoja zodpovedajúceho požiadavkám doby.

## 1.1 Podnik a manažerský audit – vymezení základních pojmů

Z pohľadu ekonomie se podnikem rozumí jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení výrobků, zboží či služeb na trhu. (Dvořáček, Slunčík 2012) Z pohľadu managementu, lze podnik definovat jako:

- soubor hmotných, nehmotných a osobních složek sloužících k podnikání (Schermerhorn 2010),
- organický systém, v němž dochází k přeměně zdrojů tj. vstupů ve statky tj. výstupy a který je ovlivňován vlivy vnitřního a vnějšího prostředí. (Robbins a Coulter 2014).

Podniky však neexistují izolovaně, ale v neustále se měnícím prostředí/okolí, v němž na ně působí celá řada faktorů. Manažeři, kteří podnik řídí, jsou těmito faktory silně ovlivňováni, ale také se zároveň snaží do určité míry působící faktory zároveň ovlivnit. Některé z těchto faktorů jsou ovlivnitelné více, jiné méně a některé dokonce vůbec

## 1.2 Podnik a podnikové okolí v konceptu manažerského auditu

Jak ve své publikaci uvádí Drucker (1999), řízení každého podniku se uskutečňuje ve zcela konkrétním prostředí, tzn. v podmínkách, které jsou tvořeny mnoha různými faktory, jejichž



působnost je orientována nejen uvnitř daného podniku - ve vnitřním prostředí, ale které též mají původ působení mimo podnik - ve vnějším podnikovém prostředí tj. podnikovém okolí.

### **Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí podniku je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku. Vnitřní prostředí lze charakterizovat jako prostředí, v němž se bezprostředně vykonávají jednotlivé podnikové aktivity. Vnitřní prostředí podniku tvoří zdroje (hmotné - př. strojní zařízení, budovy, pozemky, zásoby; nehmotné - př. software, licence a patenty, vědecko-technické poznatky, informace; finanční - krátkodobé a dlouhodobé finanční prostředky; lidské - pracovníci, jejich kvalifikace a odbornost), schopnosti podnikové zdroje efektivně využívat, organizační struktura, podniková kultura a další. Vnitřní prostředí se vztahuje na takové faktory, které mohou být podniky přímo řízeny a též přímo ovlivňovány. (Griffin 2015)

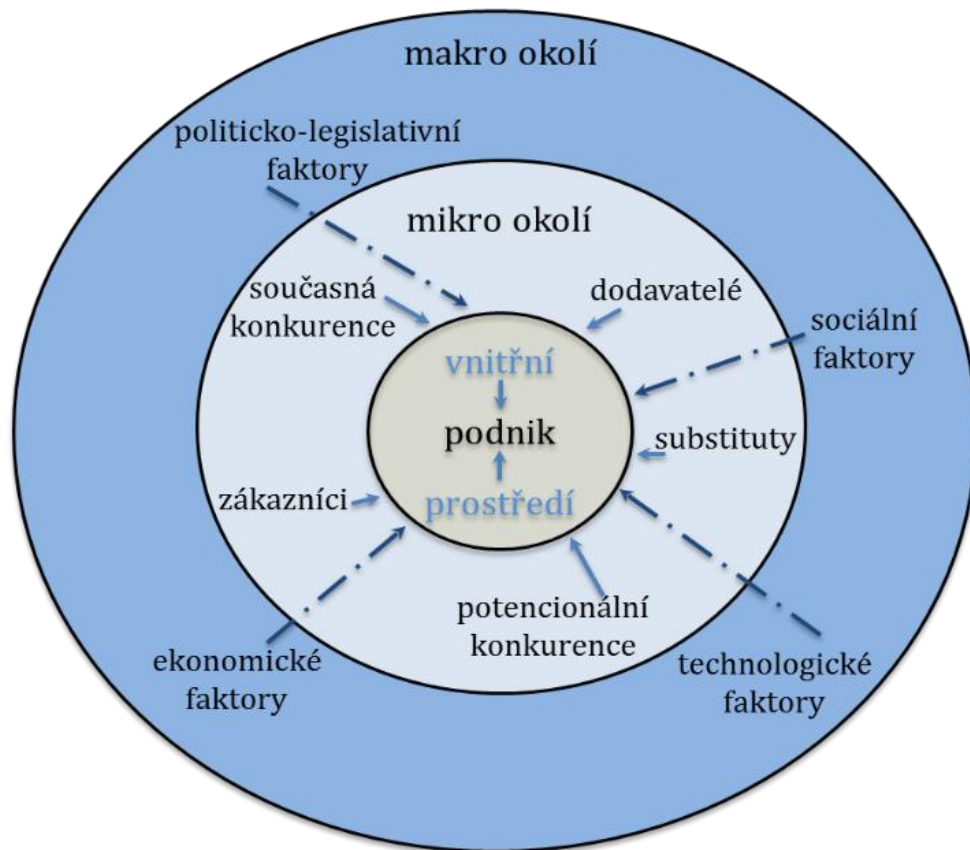
### **Vnější okolí podniku**

Vnější okolí podniku se skládá z celé řady různých prvků a vlivů, které lze rozdělit do dvou skupin, a to na mikro okolí a makro okolí.

Mikro okolí podniku, je charakteristické tím, že bezprostředně podnik obklopuje a zahrnuje takové faktory, které změnou svých požadavků bezprostředně a přímo působí na podnik a podnik je může sám ovlivnit pouze z části. Mikro okolí je pro každý podnik specifické. Mikro okolí podniku dle amerického ekonoma E. M. Portera, který vliv mikro okolí na podnik detailně popsal ve své publikaci *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* z roku 1985 a graficky znázornil tzv. Porterovým modelem pěti sil, tvoří současná konkurence v odvětví, dodavatelé, zákazníci, hrozba vstupů nových konkurentů na trh a hrozba substitučních produktů.

Makro okolí podniku, je oproti mikro okolí společné pro všechny podniky a vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky provozují svou činnost. Makro okolí zahrnuje takové faktory, které působí na podnik nepřímou a přeneseně ovlivňují chování a jednání podniku a podnik je sám ovlivnit nemůže. Makro okolí podniku zahrnuje působení faktorů, které jsou zahrnuty do obecně užívaného modelu analýzy makro okolí, tj. STEP analýzy. Ovlivňujícími faktory jsou - sociální faktory, technologické faktory, ekonomické faktory a politicko-legislativní faktory. (John Naylor 2004), Tuneček (2004b)

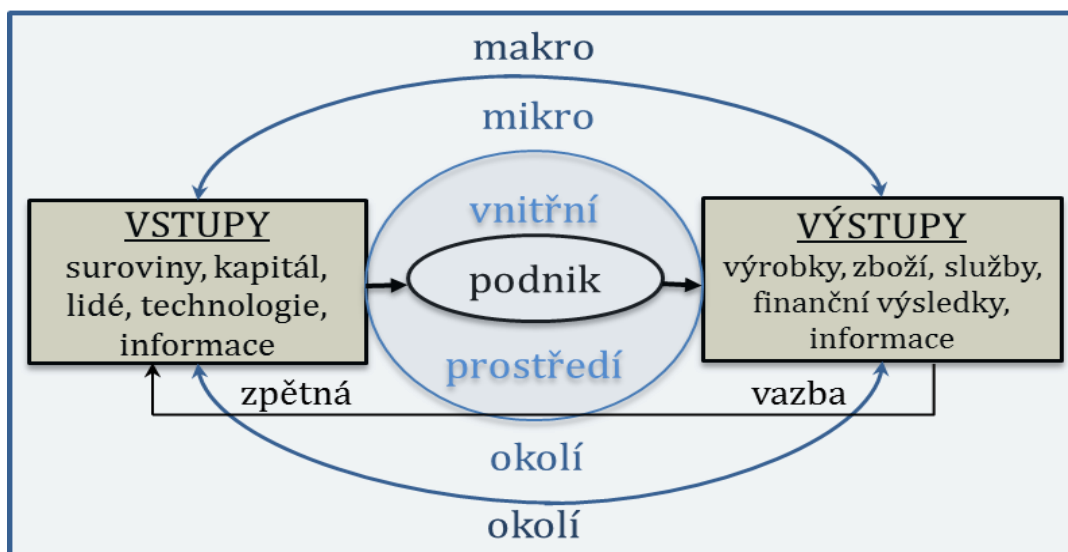
Robbins a Coulter (2014) upozorňují, že, vnitřní i vnější podnikatelské prostředí, které znázorňuje obrázek 1.1, působí na podnik současně a výrazně tak ovlivňují veškeré aktivity každého podniku, které jsou v něm uskutečňovány. Doporučují proto podnikům a jejich manažerům, aby permanentně monitorovali a analyzovali své podnikatelské prostředí, snažili se identifikovat všechny důležité rysy, charakterizující jejich prostředí a především včas odhalili probíhající změny, které jejich aktivity mohou ovlivnit, ať už negativně či pozitivně.



**Obrázek 1.1** Podnikové okolí

*Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů Robbins a Coulter 2014., Truneček 2004*

Dvořáček a Slunčík (2012) připomínají, že znalost svého podnikového okolí je důležitá zejména pro pochopení vztahů s okolím, schopnosti adaptace na okolí a využití možností pro ovlivňování okolí. Začlenění podniku do podnikového okolí znázorňuje následující obrázek 1.2.



**Obrázek 1.2** Podnik jako organický systém a jeho okolí

*Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů Robbins, Coulter 2014., Dvořáček a Slunčík 2012*

### 1.3 Management a manažerské funkce

V současné literatuře, která se zabývá problematikou managementu, existuje mnoho definic pojmu management a jejich odlišných interpretací, tudíž neexistuje jednoznačně platné definování tohoto pojmu. Pojem management se stal mezinárodně uznávaným výrazem, který se již dále nepřekládá, avšak přeložíme-li ho do českého jazyka, nabývá významu řízení tj. podnikové řízení.

V obecném pojetí lze management charakterizovat jako - posláním umět řídit podnikové činnosti tak, aby bylo dosaženo vytyčených podnikových cílů. Zahraniční i čeští autoři při výkladu pojmu management rádi užívají definice autorů Koontz a Weihrich (1990), Ivancevich, Gibson a Donnelly (1989) a zejména Druckera (1974) - známého a populárního ekonomu a filosofa managementu žijícího v letech 1909 až 2005, který je považován za zakladatele moderního managementu.

Koontz a Weihrich v publikaci - *Essentials of Management* z roku 1990, definují management jako „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“.

Ivancevich, Gibson a Donnelly v publikaci - *Management: Principles and Functions* z roku 1989, pojem management definují jako „proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“.

Drucker v úvodu své publikace - *Management: tasks, responsibilities, practices* z roku 1974 uvádí, že pojem management nabývá naráz více významů. Pojem management lze chápat jako:

- specifickou podnikovou aktivitu/činnost,
- vědní disciplínu a
- skupinu pracovníků - manažerů.

Pro charakteristiku managementu Drucker nevyužívá definici, ale charakterizuje management ve třech dimenzích, které jsou v podstatě různé, ale dle jeho slov stejně důležité. Management dle Druckera představuje:

- promyšlení a definování konkrétního účelu a posláním dané instituce, ať jde o podnik, nemocnici či univerzitu,
- zajištění produktivity práce a efektivnosti pracovníků,
- řízení sociálních dopadů a společenské odpovědnosti podniků.

#### Manažerské funkce

Pojmem manažerské funkce dle autorů Vodáček a Vodáčková (2013) se chápou typické činnosti, které by měl každý vedoucí pracovník - manažer účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce a tím naplnění podnikových cílů. V odborné zahraniční literatuře se setkáváme s konkrétnější definicí, ve které jsou jednotlivé funkce přímo v definici uváděny. Dle Schermerhorna (2010) manažerské funkce jsou vykonávané činnosti v oblasti plánování, organizování, vedení a kontroly kterých je využito pro dosažení vytyčených podnikových cílů.

Ve vývoji manažerského myšlení i v dnešní zahraniční i domácí literatuře existují nejen různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, ale též i jejich odlišné klasifikace. Většina zahraničních autorů, příkladně Schermerhorn (2010), Daft, Kendrick a Vershinina (2010) či

Singh (2007), uvádí ve svých odborných publikacích členění manažerských funkcí do čtyř základních kategorií:

- plánování,
- organizování,
- vedení lidí,
- kontrola.

Ostatní zahraniční autoři, kupříkladu Rao a Kumar (2010), Appannaioh, Ramanath (2008) Montana a Charnov (2008) anebo Bose (2012) ve svých publikacích uvádí rozdělení manažerských funkcí do pěti kategorií, kde k výše uvedeným funkcím dále přidávají funkci řízení. Toto členění funkcí do pěti kategorií zavedl ekonom Henri Fayol, žijící v letech 1841 až 1925, který je považován za zakladatele koncepce manažerských funkcí.

Čeští autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006), Blažek (2014), Vodáček a Vodáčková (2013), Truneček (2004b) a další se ztotožňují především s rozdělením manažerských funkcí do pěti kategorií dle H. Fayola.

Mnohdy jsou manažerské funkce přímo využívány k definici pojmu management, kdy se v odborné literatuře příkladně u autorů Bose (2012), Hannagan a Bennett (2008), Rao (2010), Truneček (2004b) či Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) setkáme s následující interpretací managementu - management je systematický proces, který skrze sérii funkcí, jako je plánování, organizování, vedení, řízení a kontrola, má dosáhnout stanovených a vytyčených cílů podniku za pomoci využití lidských, materiálních a finančních podnikových zdrojů. Drucker (1998) dále připomíná, že v managementu platí, že dosažení podnikových cílů a tím tak naplnění hlavního smyslu manažerské práce předpokládají vzájemnou harmonizaci při vykonávání manažerských funkcí. Pro manažery je velice důležité si uvědomit, že jejich struktura práce v rámci každé z jednotlivých manažerských funkcí musí mít vyváženou strukturu.

Definici managementu za pomoci využití manažerských funkcí lze též znázornit zcela jednoduchým grafickým vyobrazením, jak znázorňuje obrázek č. 1, který je autory oblíben a velice často využíván.



**Obrázek 1.3** Management jako systematický proces manažerských funkcí

*Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů Bose 2012., Appannaioh, Ramanath 2008.*

Z grafického vyobrazení lze dále i rozpoznat, jak uvádí Bose (2012) i Appannaioh, Ramanath (2008), že manažerské funkce jsou navzájem provázány a vzájemně propojeny. Neexistuje zde žádná pevná posloupnost jejich vykonání, ale naopak manažerské funkce jsou prováděny více či méně současně.