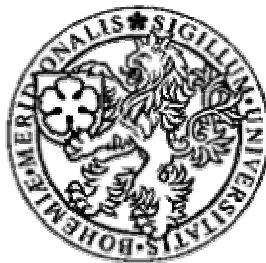


Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor



Diplomová práce

Analýza současného stavu a návrhy pro budoucí rozvoj zvoleného podniku

Vedoucí diplomové práce:
Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Vypracovala:
Petra Trčková

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci zpracovala samostatně a veškerou použitou literaturu jsem uvedla v příloženém seznamu.

V Českých Budějovicích dne 2. 4. 2007

Petra Trčková

Děkuji Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za odborné vedení a cenné připomínky během zpracování této práce.

1. ÚVOD

V průběhu celé historie, od středověku až po současnost, se měnil význam jednotlivých forem podnikání. V každém období byl rozvoj malého a středního podnikání jedním z nejdůležitějších faktorů rozvoje lidské společnosti. Ani v současnosti tomu není jinak, a proto je nezbytné se nad touto problematikou pozastavit či se jí podrobněji zabývat. Nejen proto, že malé a střední podniky mají v národní či nadnárodní ekonomice nezastupitelný význam, ale také z důvodu, že vytvářejí na trhu zdravé konkurenční prostředí, zaměstnávají podstatnou část pracovních sil a jsou stabilizujícím prvkem celého hospodářského systému. Stejně jako jiná odvětví v ekonomice se i malé a střední podnikání v minulosti potýkalo a stále potýká s mnohými problémy. V současné době mezi ty nejvýznamnější patří globalizace, kdy malé podniky musí čelit evropské či globální konkurenci, marketing či inovace. A pokud se chce podnik stát úspěšným a konkurenceschopným, musí se nejen těmito problémy zabývat, ale hlavně je úspěšně vyřešit a realizovat.

Tématem mé diplomové práce je Analýza současného stavu a návrhy pro budoucí rozvoj podniku Elektro Radek Trčka. Toto téma a podnik jsem si zvolila z následujících důvodů: Tím hlavním je osobní zainteresovanost na rozvoji a prosperitě tohoto podniku díky tomu, že majitelem firmy je můj manžel a navíc dle zákona č. 586/1992 Sb, o daních z příjmů, jsem spolupracující osoba tohoto živnostníka.

Druhým důležitým důvodem je fakt, že firma se v průběhu předešlého roku začala potýkat s problémy jako je přetíženost majitele, nízká flexibilita firmy v objemu zakázek či snížení konkurenceschopnosti firmy. Tyto problémy chod či samotnou existenci podniku vážně ohrožují, a proto je zapotřebí je co nejdříve řešit.

Dalším podstatným důvodem proč jsem si zvolila tuto firmu, je také snadný přístup k informacím nebo dokumentům této firmy. Tím jsem si také podstatně ušetřila nejen čas, který jsem mohla navíc věnovat ještě pečlivějšímu vypracování diplomové práce, ale i případné problémy či nepříjemnosti, které jsou se získáváním informací v „cizích“ podnicích spojeny.

Pro vypracování diplomové práce jsem si zvolila tuto firmu také proto, že velmi dobře znám prostředí podniku, majitele, zaměstnance i problémy, se kterými se firma potýká. Kromě toho již 4 roky pomáhám majiteli vést daňovou evidenci. Vzhledem k těmto skutečnostem se domnívám, že mohu také dobře posoudit současný stav podniku a analyzovat kvalitu procesů managementu ve vztahu ke kapacitám a k požadavkům zákazníků.

Vypracování diplomové práce na toto téma bude přínosem pro tento podnik z hlediska jeho budoucího rozvoje a to jak v rámci zlepšení řídicích procesů podniku, tak i zajištění konkurenceschopnosti.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat historii a současný vývoj podniku, dále současnou kvalitu managementu hlavně ve vztahu ke kapacitám a požadavkům zákazníků. Hlavním cílem této práce bude navržení určitého zlepšení v řídicích procesech a organizační struktuře, která by vedla ke zvýšení konkurenceschopnosti a rozvoji podniku.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Historie malého a středního podnikání

V průběhu celé historie se měnil význam jednotlivých forem podnikání. V každém období byl ale rozvoj malého a středního podnikání jedním z nejdůležitějších faktorů rozvoje lidské společnosti.

2.1.1 Období středověku

Počátky drobného podnikání sahají až do středověku. Na samém počátku podnikání stála uzavřená výroba v rámci rodinného hospodářství. V období zhruba od 1000 do 1500 let n. l. došlo ale k významnému nárůstu počtu obyvatel a také městského typu osídlení. Tato skutečnost byla hlavním důvodem pro vznik a rozvoj řemesel. Řemesla byla tedy základem drobného podnikání. Postupem času se řemeslníci začali sdružovat do cechů. Cechy měly velmi důležité místo v životě středověkých měst. Nejenže regulovaly výrobu, pracovní podmínky a odbyt, ale také regulovaly společenský život ve městech. V malých městech býval vždy jeden sdružený cech, který sdružoval řemeslníky bez ohledu na jejich druh řemesla. Ale ve velkých městech bylo cechů více a byly rozděleny podle jednotlivých druhů řemesel. Každý cech vydával svůj řád, ve kterém stanovil podmínky členství, způsob provádění mistrovských zkoušek, kontrolu kvality výrobků a užívaných měr, povolené množství výroby, způsob prodeje i ochranu před konkurencí. S dalším rozvojem společnosti se ale stávaly cechy brzdou hospodářství. Proto roku 1739 vydal Karel VI. Generální cechovní artikule, které měly podpořit řemeslnou výrobu a sjednotit předpisy.

2.1.2 Období průmyslové revoluce

V tomto období došlo k zásadnímu převratu v organizaci výroby. 18. století s sebou přineslo vznik a rozvoj manufaktur. Výroba byla soustředěna buď do jednoho střediska nebo bylo využíváno i tzv. domácích výrobců. Ti obdrželi potřebný materiál a v dané lhůtě odevzdali hotový výrobek. Tomuto způsobu výroby se říkalo rozptýlená manufaktura.

Na přelomu 18. a 19. století přišel ale nový způsob organizace výroby – tzv. tovární. Charakteristické pro něj bylo, že se využívalo práce strojů, společného pohonu a výroba se soustřeďovala do jednoho místa. Souhrn těchto změn v organizaci práce a výroby, vznik nových technologií se nazývá průmyslová revoluce. Došlo k rozvoji velkosériové výroby, čímž ale došlo také k potlačení významu řemesel a mnoho řemeslníků se dostalo

do krizového období. Na obranu těmto nepříznivým tržním podmínkám se začaly rozvíjet družstevní formy podnikání. Uvolnění podmínek podnikání přinesl až živnostenský řád vydaný v roce 1859, což znamenalo oživení drobného podnikání v následujících letech. Podle podmínek vzniku živnostenského oprávnění se živnosti dělily na svobodné, řemeslné a koncesované. Další rozdělení živností bylo na reálné, které se mohly převádět smluvně nebo děděním na určitou osobu, a osobní, které nebylo možno převádět. Podle předmětu činnosti se dělily živnosti na obchodní, výrobní a tovární.

2.1.3 Období mezi válkami

V tomto období došlo k velkému nárůstu drobných živnostníků. Dohromady zaměstnávaly živnostenské podniky něco přes 1,17 mil. lidí. V této době bylo v živnostenském řádu uvedeno přes 50 druhů řemeslných a obchodních živností, pro jejichž provozování stačilo, pro jejichž provozování stačilo předložit průkaz způsobilosti a ohlásit živnost. Na rozdíl od koncesovaných živností, kde musel občan nejprve získat koncesi a dále splnit obecné podmínky a prokázat zvláštní způsobilost o odborné znalosti. Koncesovaných živností v tomto období bylo registrováno cca 40 druhů.

Prudký nárůst živností s sebou přinesl i negativní stránky jakou bylo například velké množství podniků v určitých oborech. V důsledku toho došlo ve třicátých letech k regulaci některých druhů živností ze strany státu. Živnost provozovaná podle živnostenského řádu byla vždy bezpodmínečně vázaná k určitému místu. A touto skutečností se lišily živnosti provozované podle živnostenského řádu od kočovných živností a od podomního obchodu.

2.1.4 Období po 2. světové válce

Období totalitního režimu, tj. období od roku 1948-1989, bylo pro drobné podnikání úpadkové. V tomto období došlo doslova k likvidaci soukromého drobného podnikání, které hluboce zaostávalo za potřebami obyvatelstva. Jediným možným řešením této nežádoucí situace byly radikální ekonomické a hlavně politické změny.

Po skončení 2. světové války došlo k postupnému obratu směrem k socializaci soukromých podniků. Docházelo k postupnému znárodnování soukromých podniků, kdy v roce 1945 byly znárodněny podniky nad 500 zaměstnanců a o 3 roky později i podniky nad 50 zaměstnanců. Největší část soukromého živnostensko-řemeslnického podnikání byla utlumena při procesu tzv. „dobrovolného“ přechodu drobných živnostníků do vyšších

forem socialistického podnikání, jehož výsledkem bylo zrušení soukromého drobného podnikání. V souvislosti se zavedením zákoníku práce došlo v roce 1965 k úplnému zrušení živnostenského řádu. Drobné podnikání získávalo postupně formu „melouchaření“. V tomto období pracovalo v malých podnicích cca 430 000 pracovníků. Díky podcenění úlohy malých a středních podniků docházelo k růstu monopolizace. Ve srovnání se světem, kde si vlády uvědomovaly důležitost malých podniků a vytvářely programy pro jejich podporu, v Československu došlo k úplnému propadu soukromého drobného podnikání. První snahy o oživení rozvoje služeb, malosériové a zakázkové výroby se objevily až v roce 1982 skrze vládní usnesení č. 55/1982. Přes tuto snahu zakládat malé podniky a družstva se tento záměr zcela nezdařil. Hlavním důvodem byl fakt, že na tyto malé podniky byl aplikován administrativně-direktivní model řízení uzpůsobený na velké monopolní jednotky. Několik následujících let byl pouhým doplňkem na úseku služeb a drobné výroby soukromý sektor představovaný občany, kteří poskytovali služby na základě povolení národních výborů. Počet takto pracujících občanů se od roku 1982 ročně zvyšoval o 5-8% a v roce 1988 dosáhl výše cca 51 109. V roce 1988 došlo také k novelizaci předpisů, podstatnému uvolnění dosud platných omezení a také ke změně v systému zdanění příjmů. Do konce roku 1989 se počet samostatně podnikajících občanů zvýšil na 86 750.

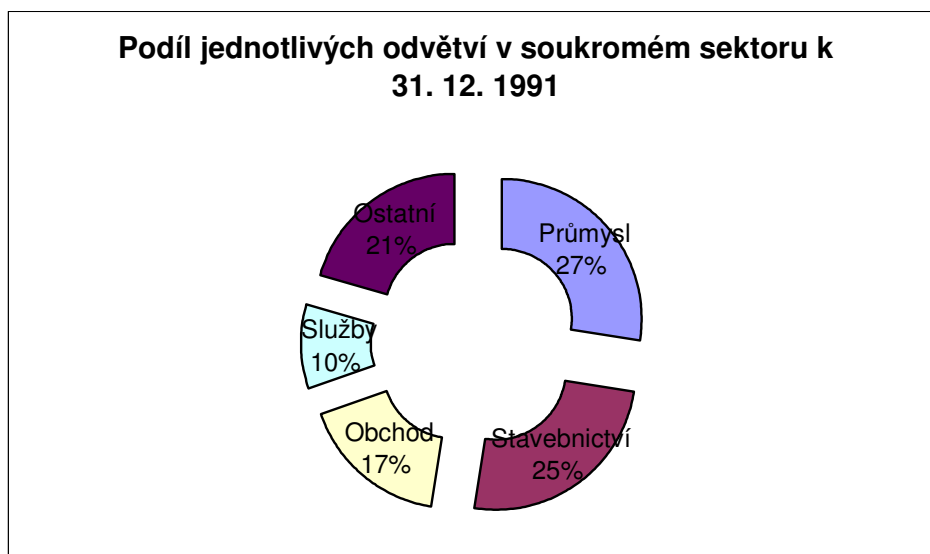
Změna podmínek v drobném podnikání přišla ale až s listopadem 1989. Zásadním převratem v této oblasti bylo vydání zákona č. 105/1990 o soukromém podnikání občanů, který upravoval podmínky registrace a podnikání fyzických osob v naší republice. Nárůst počtu soukromých podnikatelů byl tak prudký, že koncem roku 1991 činil něco přes 1,2 mil. osob. Převážná většina osob ale ještě tehdy vykonávala svou podnikatelskou činnost souběžně s hlavním zaměstnáním.

Tabulka č. 1: Podíl jednotlivých odvětví v soukromém sektoru k 31. 12. 1991

Odvětví	Podíl v %
Průmysl	27,6
Stavebnictví	24,8
Obchod	17,2
Služby	9,9
Ostatní	20,5

Zdroj: Konečná – Němcová – Císař, 1993

Graf č. 1: Podíl jednotlivých odvětví v soukromém sektoru k 31.12. 1991



Zdroj: Konečná – Němcová – Císař, 1993

V roce 1995 nastal další zlom ve vývoji drobného podnikání a to díky vydání zákona č. 237/1995 Sb. o živnostenském podnikání. Tímto zákonem došlo k odbourání některých výhod, které s sebou drobné podnikání přinášelo, jako například výhody daňové nebo i poměrně snadný přístup k živnostenskému oprávnění. Výsledkem těchto skutečností byl pokles počtu registrovaných podnikatelů. Hlavními důvody byly buď nevyhovění kvalifikačním požadavkům, nebo velká náročnost a rizikovost podnikání.

(podle Konečná – Němcová – Císař, 1993)

2.1.5 Současnost drobného podnikání

Do budoucna bude u většiny malých a středních podniků docházet ke snižování zbytečné pracovní síly a k jejímu nahrazování moderní technikou a technologií na úrovni nízkých mzdových nákladů. To s sebou přinese na jedné straně zvýšení efektivity fungování podniku, ale na straně druhé propouštění lidí a tedy zvýšenou nezaměstnanost. Velmi důležitou roli zde bude hrát „lidský kapitál“, to znamená vzdělání, schopnost a výkon člověka.

Přestože je význam MSP v současné době obrovský, prostředí a podmínky pro MSP v naší republice nejsou dosud uspokojivé. Asociace malých a středních podniků ČR chce tuto situaci řešit. Za priority považuje tyto následující oblasti:

1. Za předpokladu předložení konkurenceschopného rozvojového programu zpřístupnit finanční zdroje ze státního rozpočtu.
2. Zajistit finanční podporu z nestátních zdrojů.
3. Zrovnoprávnění MSP s velkými podniky.
4. Výhodnější úvěrová politika – nižší úroky z úvěrů.
5. Efektivnější vymahatelnost práva a pružnější legislativa.

Drobní podnikatelé by se v současné době měli zaměřit na tyto tři oblasti v rámci podnikání. A těmi jsou: marketing, kooperace, inovace. Jednou z nejčastějších příčin neúspěchu malého podniku je v současné době podcenění marketingu. V rámci šetření finančních prostředků se touto oblastí majitelé zabývají velmi málo nebo vůbec. V důsledku toho nejsou seznámeni, hlavně z dlouhodobého hlediska, se současnou situací na trhu a s jeho budoucím vývojem jak z hlediska konkurence, tak z hlediska zákazníků. Strategický marketing je nezbytnou součástí řízení podniku a v praxi znamená především dodržování marketingových pravidel.

Dalším problémem MSP v současnosti je globalizace. Podnik v ČR v současné době už nečelí pouze domácím, ale také evropské a globální konkurenci. Jednou z cest, jak může malý podnik čelit této tvrdé konkurenci je kooperace, např. prostřednictvím vytvoření regionálních sítí. Tato cesta je již rozvinutá a ověřená v zahraničí. I u nás se v poslední době vyvinul trend spojování menších a větších firem do skupin, které tak vytvářejí ucelenější výrobní program s větší ekonomickou a vyjednávací silou. Spolupráce s ostatními malými podniky je v dnešní době velmi důležitá.

Nezbytná pro existující podniky je také inovace. Zákazníci dnešní doby jsou čím dál náročnější, sortiment služeb a zboží se neustále rozšiřuje. V důsledku toho musí malý podnik rychle, pružně a hlavně včas reagovat na potřeby zákazníků. To znamená časté inovace např. ve výrobě, organizaci, řízení apod. Obecně lze říci, že činnost drobného podnikatele je, ač se to mnohým lidem nezdá, velmi náročná. A platí zde pravidlo přírody, že silnější a chytřejší přežije a slabší zahyne.

(podle Bednářová – Parmová, 2003)

2.2 Definice malého a středního podniku

Zákon č. 299/1992 Sb. a zákon č. 47/2002, novela z roku 1/2004 O podpoře malého a středního podnikání (25) v §2 uvádí rozlišení podniků dle počtu zaměstnanců, ročního obratu, výše aktiv a nezávislosti.

Střední podnik:

- je nezávislý;
- má méně než 250 zaměstnanců;
- celková aktiva podniku nepřesahují 980.000.000,- Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nižší než 1.450.000,- Kč, účtuje-li v soustavě podvojného účetnictví. Vede-li daňovou evidenci, vztahují se uvedené částky ke konečným příjmům a k úhrnu majetku.

Malý podnik:

- je nezávislý;
- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců;
- celková aktiva podniku nepřesahují 180.000.000,- Kč nebo má čistý obrat nižší než 250.000.000,- Kč.

Drobný podnik:

- je nezávislý;
- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců;
- celková aktiva podniku nepřesahují 180.000.000,- Kč nebo má obrat menší než 250.000.000,- Kč.

Podmínka nezávislosti je splněna, pokud žádná jiná osoba nebo více osob společně nemají alespoň 25% podíl na základním kapitálu podniku středního, malého nebo drobného podnikatele ani na jeho hlasovacích právech.

Podle definice Evropské unie jsou pro rozdělení malých a středních podniků tato kritéria:

Střední podnik:

- je nezávislý (cizí kapitál max. do 25%);
- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců;

- má obrat menší než 40 mil. EUR nebo celková aktiva podniku nepřevyšují 27 mil. EUR.

Malý podnik:

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců je nezávislý (cizí kapitál max. do 25%);
- je nezávislý (cizí kapitál max. do 25%) je nezávislý (cizí kapitál max. do 25%);
- jeho obrat je menší než 7 mil. EUR nebo celková aktiva podniku nepřevyšují 5 mil. EUR.

Mikropodnik:

- je nezávislý (cizí kapitál max. do 25%);
- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců.

(podle Koráb – Doležalová, 2004)

2.3 Význam MSP v ekonomice

Z mnoha výzkumů provedených u nás i ve světě je zřejmé, že postavení malých a středních podniků je z hlediska hospodářských ukazatelů nezastupitelné. Malé a střední podniky vytvářejí na trhu zdravé konkurenční prostředí, zvyšují dynamiku trhu, zaměstnávají podstatnou část pracovních sil a jsou stabilizujícím prvkem celého hospodářského systému.

Pro ekonomiku a stát jsou malé podniky přínosem z těchto důvodů:

- vytvářejí nová pracovní místa za nízkých kapitálových nákladů;
- vytváří pracovní místa i v oblastech, které nejsou lukrativní pro větší podniky, tzn. decentralizují podnikatelské aktivity a přispívají tak k rozvoji regionů a malých měst;
- vytváří konkurenci velkým podnikům a tím působí proti monopolním tendencím;
- rychleji se přizpůsobují požadavkům a změnám trhu – jsou flexibilnější než velké podniky;
- vyplňují okrajové oblasti trhu, o které nemají velké podniky zájem;
- mají vliv na inovaci výrobků, protože pro své přežití na trhu musí své výrobky inovovat;
- zmírňují negativní důsledky strukturálních změn, toto tvrzení lze vysvětlit takto: při ekonomické krizi nemají malé podniky na rozdíl od velkých finanční zdroje

na překlenutí nepříznivé situace a tak dojde k jejich zániku. Zdroje vzniklé ze zániku podniku mohou být ale také zdroji pro obnovení nebo znovu založení podnikání po skončení hospodářské krize, a tím vytvořit opětovné nastartování ekonomiky.

- jsou dodavateli surovin a výrobků velkých podniků.

(podle Bednářová – Parmová, 2003)

2.4 Nevýhody malých podniků

V oblasti financování:

- omezený přístup k finančním zdrojům, především u živnostníků. Nejčastějším způsobem financování je tedy samofinancování, které je často nedostatečné. Jednou z možností je také vstup dalších společníků do firmy, což ale také s sebou nese omezení rozhodování podnikatele. Nejčastějším zdrojem cizího kapitálu je tedy bankovní a dodavatelský úvěr, který je ale poskytován malým podnikům za vyšší úroky než u velkých podniků v souvislosti s vyšším rizikem úvěru u malého podniku;
- dalším velkým problémem v oblasti financování malých podniků je tzv. druhotná platební neschopnost, kdy díky nesplaceným pohledávkám nejsou malé podniky schopny dostát svým závazkům, což může vést k předlužení a až k zániku podniku.

V oblasti odbytu:

- v této oblasti malé podniky doplácí na malou vyjednávací a ekonomickou sílu v porovnání s velkými podniky. Často musí malé podniky přizpůsobovat své ceny svým velkým konkurentům, kteří si také mohou dovolit krátkodobý prodej za dumpingové ceny, tj. za ceny pod úrovní nákladů. Dosažené ztráty totiž mohou být kryty ziskem z minulého období nebo tržbami z jiných produktů, což většinou malé podniky nemohou;
- další hrozba je zde pro firmy, které fungují jako subdodavatelé velkých podniků a jsou tudíž plně závislé na odběru jedné velké firmy, při potížích nebo zániku této velké firmy dojde často i k zániku malého podniku;
- další nevýhodou v oblasti odbytu je omezený trh s omezeným počtem zákazníků;
- dále omezený přístup a nedostatek prostředků pro reklamu a prezentaci firmy v médiích v porovnání s velkými podniky.

Dalšími nevýhodami jsou například:

- relativně omezená členitost produkce a technologií, nižší stupeň technologického rozvoje;
- nedostatečné využívání kapacit strojů ve výrobě apod.;
- obtížnější přístup k odbornému vzdělávání a menší dostupnost informací;
- poměrně vysoká závislost podniku na konkrétních osobách, v malých firmách je práce každého zaměstnance pro fungování podniku klíčová;
- ze strany státu je zde vytvářeno nepříznivé podnikatelské prostředí, hlavně v souvislosti s administrativním zatížením.

Tyto uvedené nevýhody se v praxi často projevují tím, že malý podnik nepřežije kritické období fungování firmy, což je prvních 3 až 5 let podnikání. Příčin velké „úmrtnosti“ malých podniků je ale několik.

(podle Frková, 2004; Konečná, 1993; Rydvalová, 2002; Bednářová – Parmová, 2003)

Všeobecné a subjektivní příčiny nezdarů v podnikání

První příčiny (faktory) neúspěchu jsou všeobecné: nepříznivý ekonomický vývoj, inflace, omezený přístup ke kapitálu, úvěrové podmínky, administrativní – právní předpisy, přírodní podmínky (záplavy 1997, 1998, aj.).

Další skupinou příčin jsou osobní subjektivní možnosti a podmínky každého podnikatele, uvádím ty nejčastější.

1. Nedostatek zkušeností.
2. Podcenění cíle, výrobní či obchodní strategie.
3. Přehnaná optimistická představa o velikosti trhu.
4. Podceňování volby vhodného okamžiku pro zahájení podnikání a délky přípravných prací pro podnikání.
5. Nedostatek oběžného kapitálu.
6. Nákladné zahájení podnikání.
7. Nepřipravená expanze.
8. Podnikatel si plete peníze v pokladně se ziskem.
9. Nevhodné umístění podniků.
10. Výběr a výchova lidí.

11. Nesprávné vedení účetnictví.
12. Přílišná důvěřivost nebo naopak nedůvěřivost (podceňování) vůči zaměstnancům.
13. Podcenění právních vztahů ve firmě.
14. Rodinné podmínky.
15. Nedostatek odborného vzdělání a praxe.

(Rydvalová, 2002)

Je ale třeba mít na paměti, že zánik malých podniků často znamená vznik nových podniků. Hlavně pro malé firmy je typické, že podnikatel nejdříve hledá vhodnou oblast pro svou podnikatelskou činnost. Např. začne podnikat v určitém oboru, se kterým ale neuspěje a tak většinou začne podnikat v jiném. Dále vysoká „úmrtnost“ malých podniků také souvisí s jejich přeměnou na jinou právní formu nejčastěji spol. s r. o. Některé malé podniky jsou zase prodány a stanou se pak součástí větších podnikatelských celků apod.

(podle Frková, 2004)

2.5. Charakteristické rysy malých podniků

Malá firma v rámci České republiky se dále vyznačuje těmito následujícími kvalitativními charakteristikami:

Management:

- jedná se o jednoduchý systém řízení;
- management není závislý;
- majitel podniku je současně manažerem, ale často u něj chybí manažerské a podnikohospodářské vědomosti, má většinou technicky orientované vzdělání;
- v jeho práci převažuje improvizace a intuice, menší význam má plánování zejména dlouhodobého charakteru;
- podnikatel si často zakládá na samostatnosti, nezávislosti a nemá tendenci spolupracovat, přitom spolupráce a kooperace s jinými podniky může napomoci získat ekvivalent mnohostranných předností velkých podniků – např. pokud jde o zásobování a odbyty;
- jednoduchá organizační s právní struktura umožňuje přímé vedení a kontrolu;
- majitel je účasten na dění firmy;
- centralizace řídicích rozhodnutí v rukou podnikatele.

Financování a dostupnost kapitálu:

- základní kapitál je splacen a držen jednou nebo několika fyzickými osobami;
- omezené finanční možnosti díky malému přístupu ke kapitálovému trhu;
- malé podniky jsou převážně rodinné podniky.

Organizace:

- krátké informační toky;
- vysoká flexibilita – dána krátkou cestou informačních toků;
- organizační struktura je většinou plochá, jednoduchá a přehledná. S jednodušší strukturou také souvisí méně nákladů na organizaci;
- oblast působení firmy je lokální.

Personalistika:

- malý počet zaměstnanců;
- vysoká spokojenost zaměstnanců;
- u zaměstnanců i majitele většinou převažují praktické znalosti, často je zde nedostatek teoretických znalostí;
- obtížný přístup ke vzdělávání zaměstnanců.

Výroba:

- vyšší zatížení náklady oproti velkým podnikům (např. osobní a vedlejší mzdové náklady, jsou také vyšší fixní náklady na jednotku výroby);
- nedostatečná modernizace;
- pro přežití podniku je nezbytná inovace výrobků.

Marketing:

- konkurenční pozice malých podniků není jednotná;
- vysoká flexibilita, dobrá reakce na individuální požadavky zákazníků.

(podle Bednářová – Parmová, 2003; Rydvalová 2004)

2.6 Řídící procesy v malé firmě

2.6.1. Management

Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Nelze dosáhnout vysoké kvality a produktivity ve sféře výroby a služeb, aniž by byli v první linii manažeři schopni dennodenně aplikovat nejlepší techniky a dovednosti, odpovídající daným podmínkám a požadavkům.

(Donnelly – Gibson - Ivancevich, 1997)

Řízení jakéhokoliv podniku je více uměním než vědou. Při řízení malého podniku k tomu ještě přistupuje řada dílčích problémů, které se při řízení velkého podniku nevyskytují. Podstatou těchto problémů drobného podnikání je to, že vlastnictví a řízení malých podniků je často koncentrováno do jedné rukou.

System řízení podniku zahrnuje statutární, strategické otázky, odborné řízení technických, výrobních, finančních, personálních a administrativních záležitostí (funkcí). Ve firmách drobného podnikání jsou tyto funkce alespoň z počátku, snad s výjimkou účetnictví, v rukou majitele. Měl by si tedy identifikovat silné a slabé stránky svých vlastností, znalostí a zkušeností a zvážit např. další doškolení...

(podle Rydvalová, 2002)

Pro správné řízení malého podniku je důležité dodržovat ***základní principy řízení:***

1. *Omezovat fixní náklady*

- tj. nevyplácet příliš velké platy na počátku podnikání, ale počkat po překonání kritického období podniku;
- neopatřovat si hned luxusní zařízení, které neodpovídá rozměru podniku.

2. *Neustále sledovat celkový vývoj nákladů a jejich jednotlivých složek*

- rozčlenit náklady podle jejich vzniku – na nákupní, výrobní, odbytové, správní a analyzovat možnosti jejich snížení.

3. *Sledovat lhůtu splatnosti vystavených a přijatých faktur.*

4. *Včas fakturovat* – pozdní fakturace vytváří neviditelné úvěry poskytované zákazníkům.

5. *Vést splátkový kalendář zákazníků* – to umožňuje přehledně sledovat zákazníky, kteří nezaplátili ve stanoveném termínu.

6. *Sledovat dodací lhůty dodavatelů* - proti riziku výpadků je dobré se chránit větším počtem dodavatelů.

7. *Sledovat finanční kondici dodavatelů a odběratelů* – u dodavatelů se tím může předejít případným poruchám v zásobování a v případě odběratelů zabránit vzniku neplatičů.
 8. *Soustavně kontrolovat jakost výrobku nebo služby.*
 9. *Sledovat velikost zásob* – je nezbytné stanovit optimální rozsah zásob u jednotlivých druhů materiálu, protože udržování vyšších skladovaných zásob než je nutné zvyšuje i finanční náklady, a naopak příliš nízký stav zásob na skladě může vést k přerušení plynulosti výroby apod.
 10. *Kontrolovat stanovenou obchodní politiku (taktiku)* – její vývoj je závislý na požadavcích a reakcích zákazníků a na reakcích konkurence.
 11. *Sledovat potřebu nových investic.*
- (podle Bednářová – Parmová, 2003)

2.6.2. Marketing

Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.

(Kotler, 2004)

Všeobecně lze říci, že velké firmy využívají těch nejmodernějších poznatků z oblasti marketingu, neboť na tyto aktivity mohou vyčlenit daleko více prostředků, než firmy menší.

Malé a střední podniky se mohou v tomto oboru cítit poněkud znevýhodněné, neboť často nedisponují takovými volnými prostředky na financování marketingových aktivit. Tato skutečnost není ale tak docela pravda, protože dokonale propracovaná marketingová koncepce nemusí být ani tak drahá jako náročná na duševní aktivitu zaměstnanců dané firmy. Malým firmám také nic nebrání v tom, aby se z kampaně velkých firem poučily a inovační potenciál byl základem např. pro brainstorming, při kterém může vzniknout marketingová strategie na základě účasti všech zaměstnanců podniku.

Musíme si uvědomit, že každá firma má svou marketingovou strategii, i když není často stanovena oficiálně. Firma, která by žádnou marketingovou strategii neměla, dlouho by se na trhu se svými výrobky nebo službami neudržela.

U malých podniků lze marketingovou strategii shrnout na základě marketingového plánu. Na začátku musí být stanoveny vnitřní a vnější marketingové faktory.

Vnitřní marketingové faktory představují silné a slabé stránky podniku. Sem patří například motivace a schopnost vlastníka (manažera), konkurenční výhody firmy nebo velikost zdrojů na marketingovou kampaň.

Vnější marketingové faktory se týkají příležitostí a ohrožení v okolí firmy. Jsou zde zahrnuty otázky týkající se zákazníků, dodavatelů nebo konkurence. Na základě zhodnocení těchto dvou skupin faktorů (např. pomocí SWOT-analýzy) můžeme stanovit marketingové cíle podniku. Ty se týkají hlavně produktu – jeho nabídky, inovací a diverzifikací. Dále tyto cíle zahrnují plány ohledně trhů – z geografického hlediska, z hlediska velikosti tržního podílu aj.

(podle Bednářová – Parmová, 2003)

Metodickou pomůckou pro sestavení marketingového plánu je **marketingový mix**. Jeho základem je kombinace čtyř prvků, známých pod zkratkou „4P“.

1. **Výrobek (product)** – je jednodušší vyrobit výrobek, který si zákazník přeje, než vyrobit určitý výrobek a následně se ho snažit „vnutit“ zákazníkovi. Musíme si uvědomit, že zákazník nekupuje jen výrobek či službu, jedná se o celý soubor faktorů, které vedou k uspokojení jeho potřeb. Kromě daného výrobků či služby sem patří například doplňky, značka, design, výhody, obal, garance, záruky kvality a životnosti, servis a mnoho dalších.
2. **Místo (place)** – jedná se o místo, kde dochází k setkání zákazníka a daného výrobků či služby. Patří sem otázky týkající se řešení prodejny, výroby, distribuce, distribuční sítě apod.
3. **Cena (price)** – stanovení optimální ceny je často komplikovaná záležitost. Jsou různé možnosti stanovení konečné ceny pomocí různých druhů kalkulací a také záleží na výběru vhodné taktiky a s ní souvisejícím typu ceny.
4. **Podpora prodeje (promotion)** – zahrnuje metody komunikace s cílovým zákazníkem a jeho cílem je přesvědčit zákazníky k zakoupení výrobků nebo služby. Patří sem například reklama, osobní prodej, výstavy, tiskové informace aj.

(podle Rydvalová, 2002)

2.7. Podpora malých podniků v ČR

V České republice je mnoho zákonů, které ovlivňují podnikání malých a středních podniků, ale pouze několik málo mají na podnikání přímý vliv. Prvním z nich je Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání, ve kterém jsou uvedena pravidla pro podporu těchto podniků.

Dalším je Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a zákon č. 59/2000 Sb., o veřejné podpoře, který posuzuje slučitelnost veřejné podpory se závazky České republiky, které vyplývají z Evropské dohody. Regionální podpory malým a středním podnikům jsou poskytována na základě zákona č. 248/2000 Sb.

Zákon 47/2002 Sb. vymezuje oblasti podpory např. tyto:

- projekty zaměřené na:

- 1) investice,
- 2) posílení postavení malých a středních podniků na trhu,
- 3) tvorbu nových pracovních míst
- 4) na výchovu a vzdělávání v programech středních škol ukončených výučním listem,
- 5) zvyšování odbornosti dospělých,
- 6) investice spojené s ochranou životního prostředí,
- 7) technické a ekonomické poradenství atd.

Instituce podporující malé a střední podnikání v ČR

Garantem organizace podpory podnikání je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Navrhovateli programů a poskytovateli podpory mohou být ministerstva. Ministerstvo průmyslu a obchodu pro plošné programy po celém území ČR, ministerstvo pro místní rozvoj má v kompetenci navrhování regionálních programů. Příjemcem podpory přímo od ministerstva však může být pouze obec na území ČR.

Poskytovatelem podpory může být ale také Českomoravská záruční a rozvojová banka a. s., která byla založena v roce 1992. Tato instituce má za úkol zprostředkovávat finanční prostředky, které obdrží ze státního rozpočtu, na podporu malých a středních podniků. Na financování programu podpory malého a středního podnikání bylo v roce 1997 vyčleněno 2,084 mld. Kč.

V oblasti informačních a poradenských služeb pro malé a střední podnikatele je zde nejvýznamnější Agentura pro rozvoj podnikání. Tato příspěvková organizace Ministerstva průmyslu a obchodu zajišťuje poradenský a informační servis pomocí Regionálních poradenských a informačních center a Podnikatelských a inovačních center, které například poskytují drobným podnikatelům úvodní konzultace zcela zdarma, pomoc při vytváření podnikatelských plánů a projektů a další informace.

Dalšími institucemi, které jsou součástí podpory MSP jsou zájmové a profesní organizace. Jejich úkolem je hájit a prosazovat hlavně ekonomické zájmy svých členů, tj. malých a středních podniků v souvislosti s omezenými možnostmi těchto podniků. Na rozdíl od zahraničí nemají tyto organizace zatím v ČR tak silnou pozici díky nezájmu podnikatelů.

Další důležitou organizací je Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky. Tato organizace je dobrovolné účelové a profesní sdružení právnických a fyzických osob působících v různých oborech a službách. V současné době je členem této asociace přibližně 462 malých a středních podniků. Další instituce podporující MSP jsou například Svaz průmyslu a dopravy ČR, Sdružení podnikatelů ČR a Asociace podnikatelek a manažerek ČR.

(podle Veber, 1999)

2.8. Současná úprava legislativy v podnikání malých a středních podniků

Po roce 1989 se stalo živnostenské podnikání běžnou formou podnikatelské činnosti. Živnostenský zákon nabyl účinnosti 1. 1. 1992 a do této doby byl několikrát novelizován. Mezi nejvýznamnější novely tohoto zákona patří tzv. euronovela, která byla přijata zákonem č. 167/2004 Sb. Tato novela byla přijata s ohledem na vstup České republiky do Evropské unie 1. 5. 2004. Tato novela zaručovala občanům České republiky právo na podnikání a právo na volné poskytování služeb v prostoru EU.

Podle §2 ZZP se živnostenským podnikáním rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. S odkazem na § 3 ZZP je nutno uvést, že ZZP přímo uvádí činnosti, které jsou vyloučeny z působnosti ZZP, tzn. co živností není.

Vlastní právní úpravu živnostenského práva nacházíme v těchto právních normách:

1. v zákoně č. 455/1991 Sb, o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů
2. v zákoně ČNR č. 570/1991 Sb, o živnostenských úřadech, ve znění pozdějších předpisů
3. v zákoně č. 18/2004 o uznávání odborné kvalifikace
4. v zákoně č. 368/1992 Sb, o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů
5. atd.

2.8.1 Rozdělení živností

Podle současné právní úpravy lze mezi živnostmi diferencovat řadu druhů, a to na základě různých kritérií.

1. Podle rozdílu přístupu k živnostenskému oprávnění

- živnosti ohlašovací – ty dále dělíme na volné, vázané a řemeslné;
- živnosti koncesované.

Základní rozdíl mezi ohlašovací a koncesovanou živností je ten, že k provozování ohlašovací živnosti, v případě, že subjekt splňuje zákonem předepsané všeobecné, popř. zvláštní podmínky provozování živnosti, stačí, aby subjekt zamýšlené provozování živnosti předepsaným způsobem ohlásil. Pro vznik živnostenského oprávnění u koncesovaných živností je rozhodující povolení živnostenského úřadu vydáním tzv. koncese. Důvodem odlišného postupu vydávání živnostenských oprávnění u ohlašovacích a koncesovaných živností je ten, že koncesované živnosti jsou mnohem náročnější a přísnější z hlediska splnění tzv. zvláštních podmínek a kromě nich je požadována také spolehlivost dané osoby.

Okruhy živností ohlašovacích řemeslných a vázaných jsou blíže vymezeny v přílohách č. 1 a 2 ZŽP. Okruh živností ohlašovacích volných není v žádné z příloh ZŽP, ale je uveden v nařízení vlády č. 140/2000 Sb. Okruhy koncesovaných živností jsou uvedeny v příloze č. 3 ZŽP.

2. Podle předmětu podnikání.

- živnosti obchodní;
- živnosti výrobní;
- živnosti poskytující služby.

Důvodem tohoto členění je přiřadit ke každému druhu živnosti i doplňující činnosti, které lze v rámci živnostenského oprávnění realizovat.

3. Podle způsobu provozování živnosti na:

- živnosti provozované „běžným způsobem“;
- živnosti provozované průmyslovým způsobem.

Platná právní úprava výslovně upravuje pouze průmyslový způsob provozování živností.

Živnost je provozována průmyslovým způsobem, jde-li o činnost:

- a) zahrnující v rámci jednoho pracovního procesu více dílčích činností, které samy o sobě naplňují znaky živnosti;
- b) využívající organizačního oddělení výkonu dílčích prací, postupů nebo úkonů, zejména od řídicích a obchodních prací, a členění těchto prací, postupů nebo úkonů podle jednotlivých profesí.

Oprávnění k provozování živnosti průmyslovým způsobem zahrnuje oprávnění k provozování všech činností, které směřují ke vzniku konečného výrobku nebo k poskytnutí služby a jsou pouze dílčím prvkem technologického procesu.

4. Posledním rozdělením živností je rozdělení na živnosti:

- provozované prostřednictvím odpovědného zástupce;
- provozované bez odpovědného zástupce.

2.8.2 Podmínky provozování živnosti

Pro vznik a provozování živnostenského oprávnění musí podnikatel, popř. jeho odpovědný zástupce splnit určité podmínky. Ty se podle Živnostenského zákona dělí do dvou skupin,

- a to na:
- a) podmínky všeobecné;
 - b) podmínky zvláštní.

Všeobecné podmínky zahrnují:

- 1) dosažení věku 18 let;
- 2) bezúhonnost;
- 3) způsobilost k právním úkonům;
- 4) doklad o tom, že fyzická osoba, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá daňové nedoplatky a nedoplatky na platbách

pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

Tyto podmínky musí splňovat každá fyzická osoba, která je podnikatelem. U právnické osoby musí všeobecné podmínky splňovat její odpovědný zástupce. U něj však postačuje splnění prvních tří podmínek (viz.výše).

Zvláštní podmínky

Rozumí se jimi odborná či jiná způsobilost. Pro živnosti řemeslné je uvedena v § 21 a § 22 ZŽP, pro živnosti vázané v § 24 a v příloze č. 2 ZŽP a pro živnosti koncesované v § 27 a příloze č. 3 ZŽP. U živností volných nejsou zvláštní podmínky vyžadovány.

2.8.3 Překážky provozování živnosti

Při existenci překážek provozování živnosti nebo nesplnění některých z výše uvedených podmínek nemůže být vydáno živnostenské oprávnění. Živnost nemůže provozovat fyzická nebo právnická osoba, na jejíž majetek byl prohlášen konkurz nebo na kterou byl soudem nebo správním orgánem uvalen zákaz činnosti, týkající se provozování živnosti v daném nebo příbuzném oboru až do doby odvolání tohoto zákazu

Vznik živnostenského oprávnění

Zde se nejvíce projevuje rozdíl mezi ohlašovací a koncesovanou živností. Oprávnění provozovat ohlašovací živnost vzniká dnem ohlášení nebo dnem, který dotyčný navrhne. Zatímco u koncesovaných živností vzniká toto právo až dnem nabytí právní moci rozhodnutí živnostenského úřadu.

2.8.4 Zánik živnostenského oprávnění

Způsoby zániku živnostenského oprávnění jsou uvedeny v §§ 57 58 ZŽP.

Nejčastějšími důvody zániku jsou:

1. smrt podnikatele fyzické osoby - nepokračují-li v živnosti dědicové. Přestože dědicové v provozování živnosti pokračují, nejpozději do 6 měsíců po skončení dědického řízení živnostenské oprávnění zaniká.
2. zánikem u právnické osoby – podle Občanského nebo Obchodního zákoníku
3. uplynutím doby určité, na kterou bylo živnostenské oprávnění vydáno
4. na základě rozhodnutí živnostenského úřadu o zrušení živnostenského listu

(podle Minaříková – Kopřiva, 2004)

3. CÍLE A METODIKA

3.1 Cíle

Cílem diplomové práce je jednak analyzovat historii a současný vývoj podniku, jednak soudobou kvalitu procesů managementu a marketingu ve vztahu ke kapacitám a k požadavkům zákazníků. Dalším cílem je zjištění soudobých požadavků klientů a jejich komparace s plánovanými kapacitami zvolené firmy. Hlavním cílem bude návrh určitých zlepšení v řídicích procesech vedoucích ke zkvalitnění služeb a k zajištění konkurenceschopnosti.

3.2 Metodika

Všechny potřebné informace pro mou diplomovou práci byly čerpány buď od současného majitele firmy a z účetnictví firmy – sekundární zdroje dat, nebo byly vyhodnoceny na základě vlastního několikaletého pozorování vývoje podniku – primární zdroj dat. Toto pozorování probíhalo jak v době řízení firmy původním majitelem – zakladatelem firmy, tak v současné době, kdy firmu řídí jeho nástupce.

Nejdříve byla provedena analýza historie podniku, která byla zaměřena na organizaci a řízení podniku v jednotlivých letech. Zaměření se týkalo hlavně činností, které museli vykonávat sami majitelé firmy a také počtu zaměstnanců v průběhu let v závislosti na objemech zakázek. Pro analýzu historickou bylo využito především sekundárních zdrojů dat.

Dalším krokem bylo provedení analýzy současného stavu podniku. Pro ní bylo využito především primárních zdrojů dat jako je pozorování či dotazování. Zdrojem popisu konkurenčního prostředí firmy z hlediska geografického byly údaje Českého statistického úřadu. Identifikace hlavních konkurentů byla provedena na základě dotazování majitele firmy. Velká pozornost byla také soustředěna na současnou organizační strukturu podniku a rozvržení jednotlivých pracovních činností na jednotlivé zaměstnance a hlavně na majitele podniku.

Aby bylo možno vytvořit určité návrhy na zlepšení řídicích procesů, bylo nutné provést několik analýz a následnou syntézu informací z ní vyplývajících.

Analýza podniku byla provedena za použití těchto metod:

1) SWOT analýza podniku

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a velmi snadno použitelným nástrojem. SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. Účelem této analýzy je zaměřit se na ty silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které mají pro podnik strategický význam. Analýza sumarizuje výsledky konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik. Tato sumarizace umožňuje zpracování SWOT matice, která bude součástí provedené analýzy.

(podle Tichá – Hron, 2002)

2) Analýza činností, které vykonává majitel

Aby mohlo dojít k přenesení určitých činností z majitele na stávající popřípadě nové zaměstnance, musí být nejprve určeno, které z činností prováděných majitelem lze delegovat na jiné osoby a které nelze.

Všechny činnosti, které majitel provádí jsou pro fungování a činnost podniku nezbytné, nelze žádnou z nich vynechat. Lze ale některé z nich delegovat na jiné osoby, tj. na podřízené.

Každá z činností bude ohodnocena vahou v závislosti na možnosti provádět tuto činnost někým jiným než majitelem.

3) Životní cyklus podniku

Důležitou informací pro přijmutí určitých rozhodnutí v oblasti řízení je určení fáze životního cyklu vývoje, ve kterém se tento podnik nachází. Na základě fáze životního cyklu lze lépe identifikovat problémy firmy a nároky na řízení.

Životní cyklus podniku se skládá z pěti stádií. Zdaleka ne každý podnik musí zákonitě všemi těmito stádii projít. Všemi stádii projdou pouze ty nejméně úspěšné podniky, ostatní se většinou v některém ze stádií zastaví a dále se nerozvíjí.

4) Greinerův model řízení podniku

Pro znázornění vývoje managementu v jednotlivých fázích života podniku je vhodné použít tzv. Greinerův model. Tento model je zaměřen hlavně na různé organizační struktury řízení, kterými rozvíjející se podnik prochází. Vychází z teorie, že při růstu podniku dochází po určitém čase ke krizi managementu, na základě čehož musí dojít k nutné změně v řízení, aby se mohl podnik dále rozvíjet. Také v tomto modelu prochází podnik 5 fázemi, které jdou ruku v ruce s životními stádii podniku.

(podle Tichá –Hron, 2002)

Na základě provedení těchto analýz došlo k výslednému vyhodnocení současného stavu podniku, identifikaci hlavních problémů v oblasti řízení a organizace práce. Na základě vypracovaných analýz a následného vyhodnocení byly vytvořeny návrhy na zlepšení organizace práce řízení. Z těchto návrhů byl vybrán ten nejvhodnější, který zohledňuje optimální organizační strukturu na straně jedné a ekonomické důsledky navrhovaných změn na straně druhé.

Zdroje informací:

- podniková dokumentace,
- rozhovor s majitelem firmy,
- internet,
- odborná literatura.

3 ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY

4.1 Historie podniku

Tato firma byla založena panem Antonínem Trčkou v roce 1990, otcem současného majitele Radka Trčky. Díky tomu, že měl pan Antonín Trčka dlouholetou praxi a zkušenosti v oboru elektroinstalačních prací, rozhodl se v roce 1990 založit si v tomto oboru svou živnost.

Provozovnu si pan Antonín Trčka zřídil ve svém domě v Hluboké nad Vltavou, kde měl i kancelář a menší sklad materiálu. Zpočátku byly prostory jeho domu pro realizaci podnikání dostačující. Nebylo zapotřebí většího skladu pro materiál, protože většina materiálu byla dovážena přímo z obchodu na místo prováděné práce (metoda Just-in – time). Majitel zaměstnával pouze 1 elektrikáře, takže administrativa a vedení jednoduchého účetnictví (dnes daňová evidence) za pomoci daňového poradce nebyly pro majitele obsahově ani časově náročné. Tudíž mohl majitel ještě provádět elektroinstalační práce sám osobně.

Protože se objem zakázek rok od roku zvyšoval, zaměstnal majitel v roce 1993 ještě dva další elektrikáře. Mezi nimi byl i jeho právě vyučený syn Radek, který kromě práce ve firmě svého otce začal studovat dálkově na Vyšší odborné škole v Hluboké nad Vltavou pro zvýšení svých odborných znalostí v tomto oboru. S větším počtem zakázek a vyšší administrativní náročností přestal majitel provádět elektroinstalace a věnoval se už jen účetnictví, tvorbě nabídek, nákupu materiálu, kontrole prováděných prací apod.

Zpočátku firma prováděla elektrikářskou činnosti v Hluboké nad Vltavou a jejím okolí, postupem času začala realizovat svou činnost převážně v Českých Budějovicích, ale také v Českém Krumlově, Týně nad Vltavou aj.

V roce 1997 zaměstnával pan Antonín Trčka celkem 7 elektrikářů na hlavní pracovní poměr a další tři na živnostenský list v závislosti na objemu zakázek. S větším počtem zaměstnanců a zakázek se opět zvýšily hlavně časové nároky na administrativu. Proto mu s tvorbou nabídek, nákupem materiálu apod. musel pomáhat i jeho syn a zpracování mzdové agendy bylo přenecháno daňové kanceláři. Kromě vyšších nároků na administrativu bylo zapotřebí rozšířit i skladovací prostory a garážové prostory pro firemní auta. Proto v roce

1998 nechal majitel postavit další provozovnu, ve které vybudoval šatny pro zaměstnance, dílnu, sklad a garáž pro dva nákladní automobily. Tato provozovna se také nachází v Hluboké nad Vltavou, cca 50 metrů od domu pana Trčky. Od roku 1997 do roku 2004 byl počet zaměstnanců zhruba stejný. V roce 2000 byla navíc zaměstnána účetní, ale pouze na výpomoc, na 2 hodiny týdně. O zajišťování zakázek, tvorbu nabídek, nákupu a dovoz materiálu se staral majitel a jeho syn, který již elektroinstalace neprováděl, ale věnoval se pouze tomuto okruhu činností.

Bohužel v roce 2004 firma Elektromontáže Antonín Trčka zanikla z důvodu úmrtí pana Antonína Trčky. Jeho syn Radek tuto firmu zdědil, stal se tak jeho nástupcem a novým majitelem firmy. Od této doby se snížil počet zaměstnanců. Protože nový majitel musel vykonávat všechny činnosti, které do této doby prováděl spolu s otcem pouze sám, nebylo možné provozovat živnost v dosavadním rozsahu. Protože nový majitel dosud nenašel dostatečně důvěryhodnou a spolehlivou osobu, na kterou by mohl přenést některé ze svých důležitých činností, musel některé zakázky začít odmítat a snížit tak počet elektrikářů na 4. Vedení daňové evidence přenechal z větší části na účetní, která mu do té doby vypomáhala s daňovou evidencí jen formou poradenství. S nižším počtem zakázek a zaměstnanců samozřejmě došlo i k poklesu zisků firmy, což je z hlediska jejího rozvoje negativní stav.

I přestože došlo ke snížení množství zakázek, je tento objem zakázek a počet zaměstnanců je pro majitele z organizačního hlediska těžko zvládnutelný. Tento fakt je hlavním problémem této firmy a je nutné ho co nejdříve řešit. Přestože firma má v současnosti mnoho nabídek na spolupráci se stavebními firmami a o její služby má zájem poměrně velké množství zákazníků, nemůže firma rozvíjet svůj potenciál díky špatné organizační struktuře a rozložení činností na jednotlivé pracovníky.

4.2 Charakteristika podniku

a) Umístění podniku

Provozovna firmy Elektro Radek Trčka se nachází v Hluboké nad Vltavou v těsné blízkosti hlavní silnice z Českých Budějovic do Týna nad Vltavou, takže je jednoduše dostupná pro zákazníky. V blízkosti provozovny se nachází také zastávka ČSAD, což je výhodné hlavně pro zaměstnance, kteří se mohou autobusem dopravovat do zaměstnání. Podmínky pro zásobování materiálem ale tolik výhodné nejsou. Elektroinstalační materiál je

nakupován zásadně v Českých Budějovicích a tím se také zvyšují náklady na dopravu materiálu.

b) Předmět podnikání

Předmětem podnikání této firmy je podle živnostenského zákona: montáž, opravy a revize vyhrazených elektrických zařízení. Konkrétně se firma zabývá těmito činnostmi:

- montáže a opravy elektrických zařízení;
- bytové a průmyslové instalace;
- revize vyhrazených elektrických zařízení – strojů, ručního nářadí, hromosvodů;
- kompletní elektrické rozvody budov;
- veřejné osvětlení, společné televizní antény, přepěťové ochrany;
- bezplatné zpracování rozpočtu staveb;
- hromosvody a jejich rekonstrukce.

c) Reference

Kromě jiných objektů byla touto firmou provedena elektroinstalační činnost v těchto objektech:

1) Kompletní elektroinstalace:

- Plavecký stadion, České Budějovice;
- Jatka, Týn nad Vltavou;
- Lašek s.r.o. – mezinárodní spedice, České Budějovice;
- Veřejné osvětlení města Hluboká nad Vltavou;
- Rodinné domy a byty v Hluboké a Českých Budějovicích;
- Hotel Závěš s.r.o., Hluboká nad Vltavou.

2) Rekonstrukce:

- E-on kabelové rozvody;
- Rekreační středisko Akademie múzických umění v Poněšicích;
- Státní zámek Hluboká.

3) Údržba elektrických instalací:

- Státní zámek Hluboká;
- Lesy a.s., Hluboká nad Vltavou;
- Lašek s.r.o., České Budějovice;

- Restaurace Hubert s.r.o., Hluboká nad Vltavou;
- Agriprod Vondrov a.s.;
- Rybářství Hluboká a. s.

Z referencí je patrné, že se firma zbývá jak elektroinstalací bytových tak také průmyslových prostor, kterým dává firma při svém výběru přednost, protože jí zajišťují podstatně vyšší zisky než elektroinstalace v bytových prostorech. Protože konkurenční prostředí v tomto oboru je poměrně veliké a požadavky zákazníků vysoké, je důležité pro získání a udržení zákazníků dosáhnout jejich maximální spokojenosti v poskytovaných službách. Prioritou firmy je provést zakázku v co nejvyšší kvalitě, za krátkou dobu a přesně podle požadavků zákazníka. I když toto poslední kritérium nemůže být splněno vždy, protože firma musí dodržovat bezpečnostní podmínky umístění a montáže elektrických zařízení dle norem ČSN. Úprava požadavků zákazníka je tedy poté závislá na dohodě mezi firmou a zákazníkem.

d) Spolupráce se stavebními firmami

Velmi důležitým prvkem v podnikání elektroinstalačních firem je jejich spolupráce se stavebními firmami, které zajišťují současně i práci spolupracujícím firmám. Ani u této firmy tomu není jinak. Firma již více než deset let spolupracuje s těmito stavebními firmami:

- Stavitelství Vácha a syn s.r.o., Hluboká nad Vltavou;
- Demostav s.r.o., Hluboká nad Vltavou;
- Alstav s.r.o., České Budějovice.

Hlavně s prvními dvěma firmami vede elektroinstalační firma úzkou spolupráci. Díky dlouholeté spolupráci a spokojeností s provedením prací této firmy provádí z 90% všechny zakázky těmito stavebním firmám právě tato elektrikářská firma. Spolupráce se stavebními firmami je hlavně výhodná proto, že pan Trčka nemusí shánět zakázky, ale ty jsou zajišťovány majiteli stavebních firem. Další výhodou spolupráce je i zajištění práce po celý rok, hlavně v zimním období, které je pro stavitelství a tomu podobné obory nepříznivé z hlediska počasí.

4.3 Organizační struktura podniku

Firma Elektro Radek Trčka je z právního hlediska podnikem jednotlivce, tzn. majitel firmy představuje současně hlavního manažera, který firmu řídí. Majitel tedy sám rozhoduje o veškerých činnostech a záležitostech podniku, jako je například přijmutí zakázky, výši mezd zaměstnanců, cenách zboží a poskytovaných služeb nebo o rozdělení zisku. O rozhodnutích týkajících se zaměstnanců a jejich práce majitel zaměstnance ihned informuje a dává jim prostor pro jejich vyjádření.

Největším problémem managementu v této firmě je přetíženost majitele. Jeho pracovní doba je v týdnu od 7:00 do 19:00. O víkendu – kdy se věnuje zpracovávání nabídek a vystavování faktur a revizí 6 hodin denně.

Účetní, kterou majitel zaměstnává, vede daňovou evidenci kromě faktur vystavených, které si majitel zpracovává sám. Také nabídky a oceňování služeb jednotlivých staveb provádí sám majitel z důvodu podměrně složité problematiky týkající se elektroinstalací, ke které nemá účetní požadovanou kvalifikaci v tomto oboru.

Kromě účetní majitel dále zaměstnává 3 elektrikáře na hlavní pracovní poměr a 1 - 2 elektrikáře na živnostenský list. Pracovníci zaměstnáni na základě živnostenského listu jsou pro firmu velmi výhodní, protože si je majitel najímá pouze v období velkého množství zakázek, což je většinou v létě, kdy je o stavebnictví největší zájem. Zaměstnanci na dohodu o pracovní činnosti jsou zaměstnáni ve firmě po celý rok. Organizaci práce elektrikářů a jejich kontrolu provádí majitel.

4.4 Nástroje propagace podniku

Jako hlavní nástroj propagace této firmy je vytvoření dobrého jména na trhu prostřednictvím vysoké kvality prováděné práce. Za nejlepší mluvenou reklamu považuje spokojeného zákazníka, který doporučí firmu dalším potenciálním zákazníkům. Reklama v rozhlasových médiích není využívána.

Písemná reklama je realizována v podobě velkých reklamních tabulí, které jsou vyvěšeny na místech vyšší koncentrace lidí, jako je například na zimním a fotbalovém stadionu v Hluboké nad Vltavou. Dalším místem kde je umístěna reklama firmy je samozřejmě na firemních autech nebo na oděvech zaměstnanců.

V rámci Public relations – vztahů s veřejností poskytuje firma sponzorské dary ve formě finančních prostředků na sportovní účely – fotbalovému klubu Hluboká nebo zimnímu stadionu Hluboká. Každoroční sponzorský dar putuje také do mateřské školy v Hluboké nad Vltavou. Firma je také každoročním sponzorem jezdeckých závodů pořádaných ve dvoře Vondrov nedaleko Hluboké.

4.5 Charakteristika konkurence firmy

Firma Elektro Radek Trčka provádí elektroinstalátorské práce hlavně v okolí Hluboké nad Vltavou a v Českých Budějovicích. Zhruba 60% zakázek je realizováno v Hluboké nad Vltavou a jejím blízkém okolí, 30% v Českých Budějovicích a zbylých 10% na jiných, vzdálenějších místech. Firma realizuje také práci v Praze, Českém Krumlově, Týně nad Vltavou aj. Nejčastěji ale provádí práci v okruhu zhruba 30 km od sídla firmy. Činnost ve vzdálenějších oblastech je pro firmu nákladnější, a proto musí firma zvyšovat cenu dané zakázky, čímž se stane méně konkurenceschopná, protože zákazník dá přednost raději firmě z jeho blízkého okolí, která nemusí vynakládat vysoké finanční prostředky na dopravu a tím zvyšovat cenu zakázky.

Podle informací Českého statistického úřadu v Českých Budějovicích působilo k 31. 12. 2006 na území Jihočeského kraje celkem 370 subjektů podnikajících ve oboru elektroinstalací. V okrese České Budějovice, ve kterém firma podniká je to pak 214 podnikatelských jednotek v tomto oboru. To dokazuje, že firma čelí velké konkurenci.

Dle tabulky č. 2 je zřejmé, že okres České Budějovice má největší hustotu elektrikářských firem.

Tabulka č. 2: **Počet subjektů podnikajících v oboru elektroinstalací v jednotlivých okresech Jihočeského kraje k 31. 12. 2006**

Okres	Počet jednotek
České Budějovice	214
Český Krumlov	15
Jindřichův Hradec	62
Písek	21
Tábor	34
Prachatice	13
Strakonice	11
Celkem	370

Zdroj: Český statistický úřad

Z hlediska konkurence mají tato čísla význam pouze tehdy, pokud jsou porovnávána s počtem obyvatel v daném okrese. Počet obyvatel v jednotlivých okresech je znázorněn v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3 : **Počet obyvatel v jednotlivých okresech Jihočeského kraje k 31. 12. 2006**

Okres	Počet obyvatel
České Budějovice	180 986
Český Krumlov	60 708
Jindřichův Hradec	92 752
Písek	70 144
Tábor	102 167
Prachatice	51 470
Strakonice	69 539
Celkem	627 766

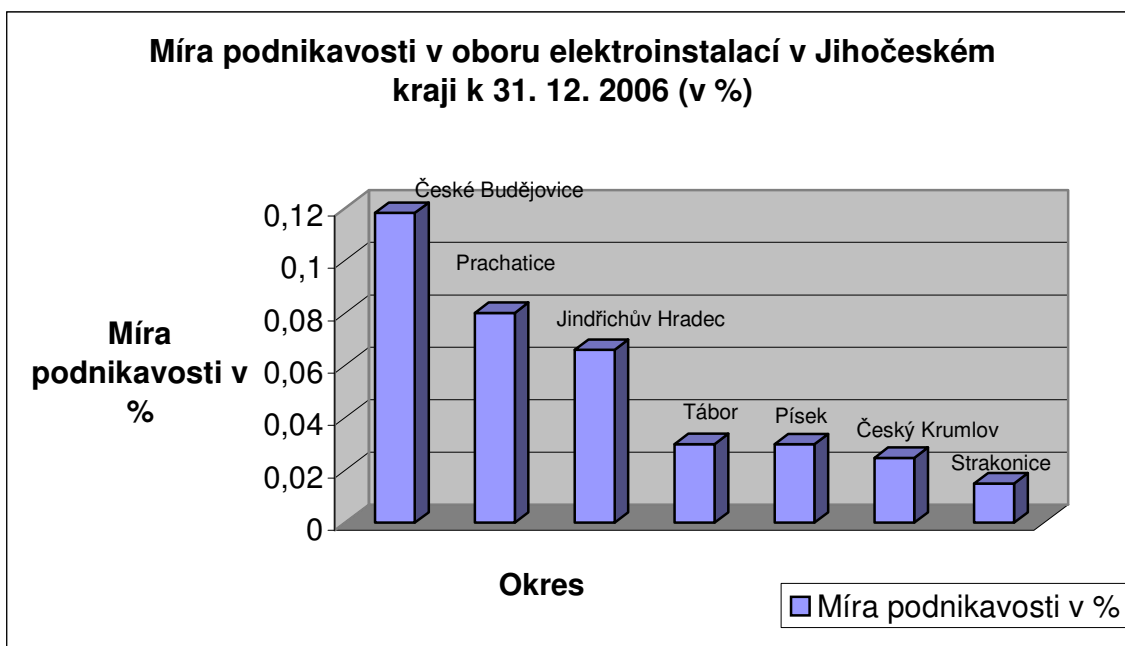
Zdroj: Český statistický úřad

Pro tento účel existuje vzorec pro výpočet Míry podnikavosti.

$$\text{Míra podnikavosti} = \frac{\text{počet subjektů v okrese}}{\text{počet obyvatel okresu}} \times 100$$

Míra podnikavosti se spočítá jako poměr počtu firem podnikajících v daném okrese a počtu obyvatel okresu. Pro vyjádření v % se výsledek vynásobí 100.

Čím vyšší je podnikavost, tím vyšší je také konkurence. Z výpočtů jednotlivých okresů vyplývá, že nejvyšší míra podnikavosti v tomto oboru je v Českobudějovickém okrese.



Zdroj: Český statistický úřad

Největším konkurentem této firmy je dle názoru majitele firma IREL – Irovský Václav, Hluboká nad Vltavou, která nejčastěji soupeří o zakázky v Hluboké a okolí. Dalšími konkurenty jsou obecně všechny firmy z Českých Budějovic, které mají pro tuto firmu ale menší význam, protože firma je zaměřena především na zakázky v Hluboké a blízkém okolí.

5. PROVEDENÍ ANALÝZY

Jak již bylo uvedeno, základním krokem k dosažení cíle této práce je provedení několika analýz, které pomohou ozřejmit hlavní problémy podniku a jejich příčiny.

První analýzou, která bude provedena je SWOT analýza. Účelem této analýzy je zaměřit se na ty silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které mají pro podnik strategický význam. Výsledky, zjištěné touto analýzou lze shrnout do tzv. SWOT matice, na jejímž základě dojde k výběru vhodné strategie.

(podle Tichá – Hron, 2002)

5.1 SWOT analýza podniku

Silné stránky:

- dobrá pověst u zákazníků;
- dobré know-how v tomto oboru (postupy, zkušenosti, praxe) ;
- zlepšování úrovně služeb;
- vysoká flexibilita firmy z hlediska druhů činností v daném oboru;
- vysoké nasazení směrem k zákazníkovi – serióznost;
- bezproblémová komunikace v malém kolektivu;
- centralizace řídicích rozhodnutí.
- jednoduchá organizační struktura – méně nákladů
- větší pružnost v řízení – krátké informační toky
- majitel je účasten na dění firmy.

Slabé stránky:

- změny příslušných norem ČSN;
- finanční řízení, finanční síla firmy;
- změny legislativy;
- slabší přehled o konkurenci, metodách, možnostech;
- málo agresivní prosazení na trhu;
- nedostatečně silné prosazování ve smyslu vědomí o firmě;
- u majitele převažuje technické vzdělání, chybí manažerské;
- nedostatečná flexibilita z hlediska objemu zakázek;
- funkční přetížení majitele.
- chod podniku příliš závislý na majiteli
- neformální vztahy majitele se zaměstnanci.

Příležitosti:

- kromě poskytovaných služeb prodávat také elektroinstalační materiál;
- zajištění profinancování zakázek;
- rozvoj firmy s postupnou restrukturalizací firmy na „vyšší vývojový typ“ ;
- identifikace slabých míst, doplnění tržních mezer;
- rychlejší růst trhu;
- vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty
- technické inovace
- úbytek konkurentů v důsledku vyšší konkurenceschopnosti.

Ohrožení:

- nezaplacení pohledávek;
- výpadky v zakázkové činnosti v průběhu roku;
- konkurenceschopnější podniky v okolí firmy;
- neúspěch na trhu – nedostatkem inovací
- nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku;
- rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů;
- měnící se potřeby a vkus zákazníků;
- legislativa méně příznivá činností firmy (přísné normy ČSN).

SWOT matice

Schéma č. 1: SWOT matice

<h1>SWOT matice</h1>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ změny příslušných norem ČSN ➤ velká míra závislosti na jednom dodavateli ➤ finanční řízení, finanční síla firmy ➤ změny legislativy ➤ slabší přehled o konkurenci, metodách, možnostech ➤ málo agresivní prosazení na trhu ➤ nedostatečně silné prosazování ve smyslu vědomí o firmě ➤ u majitele převažuje technické vzdělání ➤ chybí manažerské vzdělání ➤ nedostatečná flexibilita z hlediska objemu zakázek ➤ funkční přetížení majitele 	<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ dobrá pověst u zákazníků ➤ dobré know-how v tomto oboru ➤ spektrum nabízených služeb ➤ zlepšování úrovně služeb ➤ vysoká flexibilita firmy z hlediska druhu činnosti ➤ vysoké nasazení směrem k zákazníkovi – serióznost ➤ bezproblémová komunikace v malém kolektivu ➤ neformální vztahy ve firmě ➤ centralizace řídicích rozhodnutí
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ kromě poskytovaných služeb prodávat také elektroinstalační materiál ➤ zajištění profinancování zakázek ➤ rozvoj firmy s postupnou restrukturalizací na „vyšší vývojový typ“ ➤ identifikace slabých míst, doplnění tržních mezer ➤ rychlejší růst trhu ➤ vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty 	<p>WO strategie = "HLEDÁNÍ" (překonání slabé stránky využitím příležitosti)</p>	<p>SO strategie = "VYUŽITÍ" (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)</p>
<p style="text-align: center;">Ohrožení</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ nezaplacení pohledávek ➤ výpadky v zakázkové činnosti v průběhu roku ➤ konkurence ze strany jiných firem s nižšími náklady ➤ nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku ➤ rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů ➤ měnící se potřeby a vkus zákazníků ➤ legislativa méně příznivá našim činnostem (přísné normy ČSN) 	<p>WT strategie "VYHÝBÁNÍ" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)</p>	<p>ST strategie "KONFRONTACE" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)</p>

Zdroj: Tichá – Hron, 2002

Pro tento podnik se mi zdá být nevhodnější **WO strategie**, která je zaměřena na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Za největší slabé stránky, které mohou do budoucna ohrozit existenci podniku považuji nedostatečnou flexibilitu podniku z hlediska objemu zakázek a funkční přetíženost majitele.

Nízká flexibilita podniku z hlediska objemu zakázek je pro podnik nebezpečná především proto, že majitel musí odmítat zakázky i spolupracujícím stavebním firmám, které jsou nucené si najmout jeho konkurenci, která mu může postupem času všechny zakázky přebrat a podnik se může dostat do situace, že už nebude dostávat zakázky žádné. Další slabá stránka – přetíženost majitele – je pro podnik velkým ohrožením proto, že majitel je řídicím prvkem celé firmy a v případě jeho přetížení a nezvládnutí jeho funkcí nemůže dále podnik fungovat.

V důsledku přetíženosti majitele se vytváří také další slabá stránka a to je, jak jsem již uvedla, slabší přehled o konkurenci, metodách a možnostech. Díky velké přetíženosti nemá majitel dostatek času na další vzdělávání se v tomto oboru, který neustále přináší nové možnosti v technologiích a produktech. Nedostatek času má za následek také slabší přehled o konkurenci.

Za nejprůtlačivější příležitosti podniku považuji příležitost prodávat kromě služeb také elektroinstalační materiál, rozvoj firmy a její restrukturalizace na „vyšší vývojový typ“ a také vstup na nové trhy nebo tržní segmenty. Tyto příležitosti s sebou totiž přinesou kromě rozvoje podniku i vyšší zisky.

Řešením pro odstranění slabých stránek a využití příležitostí je získání dalších kvalifikovaných pracovníků v kombinaci s přenesením určitých činností majitele na jeho zaměstnance. Výběr vhodného řešení by měl proběhnout z několika variant, které budou zohledňovat i ekonomické důsledky organizačních změn.

5.2 Analýza činností majitele

Jak již bylo uvedeno v metodice práce, všechny činnosti, které majitel provádí jsou pro fungování a činnost podniku nezbytné, nelze žádnou z nich vynechat. Lze ale některé z nich delegovat na jiné osoby, tj. na podřízené. Každá z činností bude ohodnocena vahou v závislosti na možnosti provádět tuto činnost někým jiným než majitelem. Zvolila jsem stupnici od 1 do 10, kde číslo 1 znamená, že činnost může být prováděna zaměstnancem firmy, číslo 10 – činnost může být prováděna pouze majitelem.

Tabulka č. 4: Analýza činností majitele

Činnost	Váha
Příprava materiálu	5
Nákup materiálu	2
Odvoz zaměstnanců a materiálu	1
Shánění klientů	8
Kontrola práce zaměstnanců	10
Provádění revizí	10
Zpracování revizí na PC	3
Soupis použitého materiálu	10
Vystavování faktur vydaných	1
Vymáhání pohledávek na dlužnících	8

Zdroj: Petra Trčková

5.3 Životní cyklus podniku

Pro lepší identifikaci problémů firmy je vhodné určit životní cyklus podniku. Na základě tohoto modelu lépe definujeme organizační strukturu podniku, způsob jejího řízení a také úskalí v jednotlivých funkčních oblastech.

Schéma č. 2: Životní cyklus podniku

Zdroj: Tichá – Hron, 2002

Stádium 1 – Vznik

Základním problémem podniku v tomto stádiu je získat zákazníky a dodržet závazky vůči nim. Podnik má v tomto stádiu velmi jednoduchou strukturu: vlastník /zakladatel přímo řídí zaměstnance. Systémy a formální postupy se téměř nevyužívají. Vlastník= podnik: vlastník jedná jménem podniku, vykonává všechna rozhodnutí, určuje směr rozvoje, zajišťuje finanční krytí.

(Tichá – Hron, 2002)

Tuto počáteční fázi má zkoumaný podnik úspěšně za sebou – prokázal dostatečnou životaschopnost.

Stádium 2 – Rozvoj

Podniky v této fázi se vyznačují tím, že mají dostatek zákazníků a kvalita výrobků nebo služeb, které nabízejí odpovídá požadavkům zákazníků. Také v tomto stádiu je organizační struktura podniku jednoduchá. Vlastník je stále synonymem podniku. Rozvoj systémů a formálních postupů je na nízké úrovni. Hlavním cílem je přežití, úspěšnější podniky

v tomto stádiu rostou z hlediska velikosti a ziskovosti. Některé podniky toto stádium nepřekonají a po celou dobu své existence v něm setrvávají a pokud vlastník nemá svého nástupce, s jeho odchodem zaniká i celý podnik.

(Tichá – Hron, 2002)

Podle mého názoru se zkoumaná firma nachází právě v této fázi vývoje. Nyní záleží hlavně na vlastníkovi, zda jeho firma setrvá v této pozici i nadále anebo se bude dále rozvíjet.

Stádium 3 – Růst/Úspěch

V tomto stádiu má vlastník na výběr:

- dále využívat potenciál podniku a růst
- udržovat podnik stabilní a ziskový (a uvolnit si ruce)
- částečně nebo zcela se z podniku vyvázat

Podniky se v tomto stádiu těší skutečnému finančnímu úspěchu. Jejich velikost a podíl na trhu jim přináší silnou ekonomickou pozici a průměrné nebo nadprůměrné zisky. Zodpovědnost za jednotlivé funkcionální oblasti podniku převzali další manažeři. Do života podniku jsou uváděny různé mechanismy a formální postupy, úkoly jsou delegovány na příslušné úrovně. Většina podniků setrvá na této úrovni, pouze podniky, kterým se podaří přilákat kvalifikované manažery s vizí, mají šanci na další expanzi.

Stádium 4 – Expanze

V tomto stádiu je pro podnik velmi důležité zajistit rychlý růst a tento růst podpořit finančními zdroji. Úspěšnou expanzi lze zajistit za následujících podmínek:

- delegování - zvýšení efektivity řídicí práce se neobejde bez přenosu pravomocí a odpovědnosti na ostatní manažery
- hotovost - expanze má vysoké nároky na financování

Podnik je v tomto stádiu decentralizovaný.

Stádium 5 – Dospělost

Vliv původního vlastníka už bývá velmi malý, řízením podniku je často pověřen profesionální management. Pokud si podnik zachová svůj původní podnikatelský duch, má naději stát se významnou silou na trhu a dosáhnout silné konkurenční výhody. Pokud ne, je pravděpodobnější, že dojde ke zkolabování a strnulosti podniku, které ho vrátí do některého

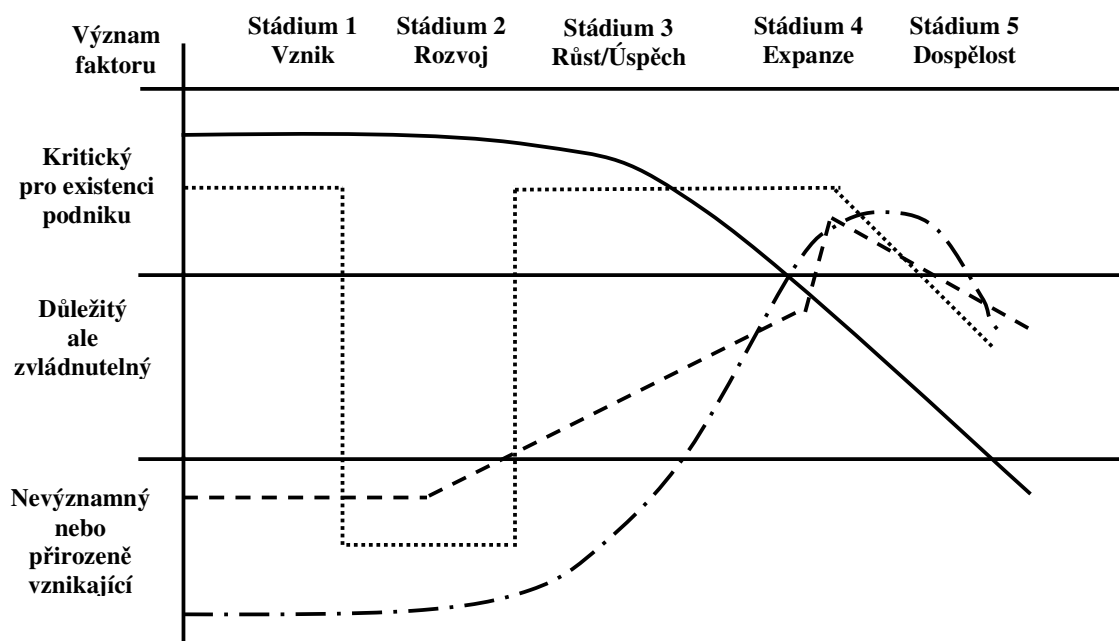
z nižších stádií. Strnulost a nepružnost je často charakterizována nedostatkem inovativních rozhodnutí a neochotou přijímat riziko.

(Tichá – Hron, 2002)

Je zřejmé, že zkoumaný podnik se nachází ve 2. fázi vývoje, tj. ve fázi rozvoje. Má dostatek zákazníků, jeho poskytované služby jsou kvalitní a pozice firmy je poměrně stabilní se stabilními zisky. V této fázi se nachází už několik let, podniku se zatím nepodařilo překonat tuto fázi a dále se rozvíjet.

Pro každou fázi vývoje podniku existují také různé faktory, které mají pro jednotlivá stádia vývoje různý význam. Faktory, které jsou důležité v jednotlivých fázích života podniku jsou znázorněny ve schématu č. 3.

Schéma č. 3: Faktory a jejich relativní význam v různých stádiích vývoje podniku



Legenda:

Schopnost vlastníka řídit podnik

Hotovost, sladění podnikových a osobních cílů

Kvalifikace lidí, strategické řízení

Kontrolní systémy, schopnost vlastníka delegovat

—————

.....

- . - . - .

Zdroj: Tichá – Hron, 2002

Ze schématu vidíme, že pro 2. stádium – stádium rozvoje – ve kterém se tento podnik právě nachází je klíčovým faktorem faktor schopnost vlastníka řídit podnik, ostatní faktory v této fázi jsou nevýznamné. Vidíme tedy, že tato fáze vývoje podniku je velmi náročná na schopnosti řízení vlastníka. A jestliže tyto schopnosti a možnosti řízení nejsou využity tím nejlepším způsobem, může docházet k narušování chodu firmy.

5.4 Greinerův model řízení podniku

Protože se v mé práci zabývám hlavně organizační strukturou a managementem podniku, je v tomto případě velmi vhodné použít pro analýzu také Greinerův model řízení podniku. Na základě tohoto modelu zjistím, zda se podnik nachází ve fázi krize managementu nebo ne.

Schéma č. 4: **Greinerův model vývoje podniku**

1. fáze = růst prostřednictvím kreativity:

- řízení zajišťuje vlastník, výroba nových výrobků a jejich prodej, neformální organizační systém, komunikace je neformální, reakce na zákazníka je okamžitá → bezprostřední vazba na trh;

➤ nastává **krize vedení** = vlastník již nestačí profesionálně zajistit chod firmy, musí přijmout profesionály, kteří se začínají podílet na vedení.

2. fáze = růst přímým řízením:

- organizace má profesionální řízení, toto období trvá určitou dobu a je závislé i na velikosti firmy, záležitosti komunikace i organizační struktury se začínají formalizovat;

➤ nastává **krize autonomie** = i v této fázi zůstává hlavní rozhodování v rukou vrcholového vedení či majitel, vzniká tak však negativní pocit u nižšího managementu, že nemůžou sami rozhodovat, proto je nutno to řešit decentralizací.

3. fáze = růst prostřednictvím delegování:

- profesionálům jsou předány určité pravomoci v řízení, aby oni sami dokázali ve svém úseku rozhodovat;

➤ nastává **krize kontroly** = předáním pravomocí dochází k tomu, že si každý ze středního managementu dělá „co chce“ a ztrácí se tím možnost kontroly jednotlivých oddělení, je to nutno řešit recentralizací.

4. fáze = růst prostřednictvím koordinace:

- vrcholové vedení stáhne některé pravomoci k sobě a zkoordinuje hlavní činnosti, začíná se v podstatě tvořit byrokratickou organizační strukturu;

➤ nastává **krize byrokracie** = vzniká pocit, že je vytvářen příliš byrokratický systém podniku pro jeho kontrolu a řízení, v této krizi musí dojít k přehodnocení řízení a organizační struktury, nastává tzv. rozvolnění, které je charakteristické obdobím spolupráce.

5. fáze = růst prostřednictvím spolupráce:

- dochází k integraci jednotlivých oddělení – vznikají společné projekty. Podle Greinera může toto stadium vést ke krizi psychologického nasycení, kdy budou všichni vyčerpáni týmovou prací;

➤ nastává **krize psychická** = z týmové práce, kde jednotlivci nemají jednoznačně přidělenou práci a cestu se týmoví pracovníci začínají specializovat – rozšiřují své dovednosti.

(podle Tichá – Hron, 2002)

Podle mého názoru se daná firma nachází právě v první fázi vývoje řízení, tj. ve fázi růstu prostřednictvím kreativity. Usuzuji tak na základě těchto charakteristik:

Podnik je malý, má jednoduchou strukturu, roste tvůrčí aktivitou majitele. Je zde neformální organizační systém a komunikace a je zde bezprostřední vazba na trh. Navíc se tento podnik dostal již do fáze krize vedení, kdy majitel nezvládá sám řídit chod firmy hlavně z hlediska časového, je zde také patrná absence profesionálního řízení.

6. VYHODNOCENÍ

Na základě provedených analýz jsem zjistila nedostatky v mnoha oblastech činností podniku. Některé nedostatky „brzdí“ rozvoj podniku a některé ho dokonce ohrožují z hlediska jeho budoucí existence.

Hlavní oblastí, ve které je třeba provést určité změny je oblast řízení. Podnik se sice nachází ve fázi rozvoje, ale v této fázi se nachází více než 10 let a jeho další rozvoj tedy stagnuje. Je tedy třeba provést určité změny, které by umožňovaly další rozvoj podniku. Jak již víme ze schématu č. 3, nejdůležitějším faktorem ve fázi rozvoje je schopnost vlastníka řídit podnik. To znamená, že v této fázi jsou velmi vysoké nároky na řízení podniku majitelem. Podle Greinerova modelu jsem zjistila, že se podnik nachází v krizi vedení, kdy vlastník již nezvládá sám řídit podnik a musí tedy dojít ke změně řízení. Většina podniků tuto situaci řeší zaměstnáním profesionálního manažera, který zajistí další chod firmy. Také tuto možnost řešení vezmu ve svých návrzích na zlepšení řízení v úvahu. Uvidíme, zda to bude ale pro tento podnik výhodné z ekonomických důvodů.

Nedostatky, které mohou ohrozit existenci podniku jsem seřadila sestupně dle jejich závažnosti od těch, které nejvíce ohrožují existenci podniku až k méně závažným.

1. psychická a fyzická přetíženost majitele

- kromě činností v oblasti managementu se majitel této firmy zabývá také mnoha dalšími činnostmi jako je příprava a nákup materiálu, rozvoz zaměstnanců a materiálu na místo práce nebo různé administrativní práce, které jsou časově velmi náročné. Všechny tyto činnosti způsobují, že je majitel velmi často fyzicky i psychicky přetížen a jeho pracovní doba je časově velmi náročná. V nepříliš dlouhém časovém úseku je tento stav možný, ale ne z dlouhodobého hlediska. Je to totiž jen otázka času, kdy dojde k přetížení majitele natolik, že už sám nezvládne řízení firmy a chod podniku tedy bude vážně ohrožen. Přitom některé činnosti lze jednoduše delegovat na své zaměstnance a tím získat více času a prostoru pro samotné řízení firmy.

2. velká závislost chodu podniku na činnostech majitele

- dalším problémem, který s řízením souvisí je přílišná závislost chodu podniku na činnostech majitele. Tato skutečnost může podnik také velmi ohrozit, protože

v případě pracovní neschopnosti vlastníka např. ze zdravotních či jiných důvodů nemůže podnik prakticky existovat. Majitel vykonává kromě řízení mnoho dalších nezbytných činností v podniku, bez nichž fungování podniku není možné.

3. neplacení pohledávek

- neplacení pohledávek je také problém, se kterým se firma potýká již řadu let a který ji také občas způsobí nemalé potíže. A dalo by se říci, že množství „neplatičů“ rok od roku přibývá. Bohužel mezi zákazníky, kteří neplatí včas se řadí i jedna ze spolupracujících stavebních firem. V případě této stavební firmy se jedná o větší zakázky a větší množství peněz. Proto několikaměsíční nebo dokonce roční opoždění platby může firmu z hlediska její existence vážně ohrozit.

4. nízká flexibilita z hlediska objemu zakázek

- tím, že je majitel maximálně vytížen v činnostech zabezpečujících chod podniku a vytížení jsou také ostatní zaměstnanci podniku, nemůže si majitel dovolit přijímat další zakázky, které jsou jeho firmě nabízeny. Samozřejmě je běžné, že si firma vybírá jen určité zakázky, ne všechny jsou pro ni totiž stejně ekonomicky výhodné. Odmítat zakázky lze ale jen do určité míry. Časté odmítání zakázek hlavně spolupracujícím stavebním firmám narušuje dlouholetou spolupráci a dobré jméno podniku. Což může být pro podnik v budoucnu fatální. Tyto stavební firmy totiž zajišťují této firmě asi 60% všech zakázek a bez spolupráce s nimi by firma těžko sháněla takový objem zakázek.

5. neúspěch na trhu nedostatkem inovací

- zjistila jsem také, že majitel této firmy není příliš pozitivně nakloněn ke změnám a inovacím v podniku v mnoha oblastech. Což je chyba. Firma se tak nemůže nadále rozvíjet a majitel se tak ani nemůže nadále částečně vyvázat z chodu podniku. Změna v řízení a například rozšíření sortimentu služeb by podnik posunuly významně kupředu.

6. nedostatečně silné prosazování ve smyslu vědomí o firmě

- tím, že majitel vykonává spoustu činností, které lze přenechat jiným osobám, nezbyvá mu příliš času na intenzivnější prosazování firmy na trhu například prostřednictvím různých forem reklam jako jsou vývěsné tabule, nebo reklama v médiích apod. Dále v důsledku nedostatku času majitel nenavštěvuje žádné veletrhy s elektroinstalačním

materiálem, na kterých se každoročně propagují různé novinky v této oblasti, které by firma mohla nabízet svým zákazníkům.

Na základě provedených analýz a syntéz bylo zjištěno, že je zde příliš velké množství funkcí a činností prováděných majitelem. To má za následek jeho přetížení, které je z dlouhodobého hlediska neúnosné. Dochází tak ke krizi vedení, která si nevyhnutelně žádá změny v oblasti řízení. Současný stav řídicích a pracovních procesů jsem tedy vyhodnotila jako nevyhovující. Na základě toho byly vypracovány návrhy na změnu těchto procesů, které by podniku vyhovovaly jak z hlediska organizačního, tak z hlediska ekonomického. Podstatou změn v řízení je převedení určitých činností a pravomocí majitele na jiné osoby – zaměstnance s ohledem na výši nákladů, které jsou s touto změnou spojené. Výsledkem práce je nalezení rovnováhy mezi dvěma faktory – vhodnou organizací podniku a náklady spojenými s organizačními změnami.

7. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na následujících stránkách jsou navržena některá řešení, která povedou ke zlepšení řídicích procesů firmy a tím i ke zkvalitnění prováděných služeb a k zajištění konkurenceschopnosti. Dané návrhy by zároveň měly minimalizovat i slabé stránky podniku, které nejvíce ohrožují jeho existenci. Důležitou součástí návrhů je ekonomické efekt, který daný návrh přinese.

7.1 Návrh č. 1 - delegování několika činností na stávající zaměstnance

První varianta nebude obsahovat žádné změny ve smyslu přijímání dalších zaměstnanců. Dalo by se tedy předpokládat, že také s touto organizační změnou budou spojeny co nejnižší náklady. Změna bude spočívat hlavně v delegování několika činností, které provádí majitel na jeho zaměstnance.

Na základě analýzy činností majitele byla jeho činnost rozdělena do dvou skupin a to na činnosti, které musí i nadále provádět sám majitel a na činnosti, které mohou být přeneseny na jiné osoby. Činnosti označené vahami 1-5 budeme delegovat na podřízené. Činnosti označené vahami 6-10 bude stále provádět majitel firmy.

Tabulka č.5: Analýza činností majitele

Činnost	Váha
Příprava materiálu	5
Nákup materiálu	2
Odvoz zaměstnanců a materiálu	1
Shánění klientů	8
Kontrola práce zaměstnanců	5
Provádění revizí	10
Zpracování revizí na PC	3
Soupis použitého materiálu	10
Vystavování faktur vydaných	1
Vymáhání pohledávek na dlužnících	8

Zdroj: Petra Trčková

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že činnosti jako jsou příprava a nákup materiálu, odvoz zaměstnanců, kontrola jejich práce, počítačové zpracování revizí a vystavování vydaných faktur lze delegovat na jiné osoby.

Realizace návrhu:

1. Odvoz zaměstnanců na místo práce

Přesun zaměstnanců na místo práce již nebude provádět majitel, ale sami zaměstnanci. Ve firmě jsou k dispozici dva dodávkové automobily, ale pouze jeden z nich je využíván a to pouze majitelem. Druhý automobil není využíván téměř vůbec, což je z hlediska využívání majetku podniku velmi neefektivní. A proto budou pověřeni 2 zaměstnanci, kteří budou kromě elektrikářských prací současně řidiči těchto dvou automobilů. Majitel může pro podnikatelské účely využívat více svého soukromého vozidla. Tím, že na 2 zaměstnance přeneseme zodpovědnost za převoz zaměstnanců a stav vozidla, musí dojít i k vyššímu mzdovému ohodnocení těchto dvou zaměstnanců.

Náklady spojené s delegováním činnosti:

Ohodnocení zaměstnanců za řízení vozidel bude provedeno ve formě odměn, jejich výše je pružná v závislosti na ujetých kilometrech, které jsou evidované v knize jízd. Odměna za tuto činnost na jednoho pracovníka bude 1 000-2 000 Kč měsíčně, průměrně tedy 1 500,- Kč. K této částce musí být ještě připočteno sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem za zaměstnance. Toto pojištění dohromady činí 35% z vyměřovacího základu. Tzn. 35% z 1500 je 525,- Kč → celkem za 1 zaměstnance je to tedy 2 025,- Kč. Měsíční náklady spojené s touto změnou budou celkem 4 050,- Kč.

Výpočet: měsíční náklad na 1 zaměstnance..... $1,35 \times 1\,500 = 2\,025,-$ Kč
měsíční náklad na 2 zaměstnance..... $2 \times 2\,025 = 4\,050,-$ Kč

2. Nákup materiálu

Tím, že budou mít dva zaměstnanci k dispozici automobil, mohou před skončením pracovní doby jezdit nakupovat materiál, který jim majitel sepíše. Nákup materiálu nebude nutný každý den, ale zhruba 2x – 3x týdně.

Náklady spojené s delegováním činnosti:

S touto organizační změnou nevzniknou žádné dodatečné náklady, protože zaměstnanci budou nakupovat materiál ještě v rámci jejich pracovní doby. Všichni zaměstnanci ale budou muset zvýšit produktivitu své práce, aby stihli zadanou práci i za dva zaměstnance, kteří jezdí nakupovat materiál.

3. Příprava materiálu

Také tato činnost lze převést na zaměstnance a to tak, že po skončení pracovní doby bude vždy jeden z nich pověřen přípravou materiálu na další den.

Náklady spojené s delegováním činnosti:

Čas spojený s touto činností je odhadován zhruba na 2 hodiny denně pro 1 zaměstnance.

Tato činnost bude zahrnuta do přesčasové práce. Podle zákoníku práce je maximální stanovený limit přesčasových hodin pro rok 2007 150 hodin ročně. Aby tento limit nebyl překročen, musí se zaměstnanci v této činnosti střídat. Při průměrném počtu pracovních dnů v roce 2007 tj. 21 dní bude průměrný měsíční počet hodin spojený s touto činností je 42 hodin. Mzdový tarif zaměstnanců se pohybuje v rozmezí od 70-90,- Kč za hodinu práce v závislosti na produktivitě práce každého zaměstnance. Průměrný hodinový tarif je tedy 80,- Kč. Po připočtení povinného příplatku za práci přesčas, který činí pro rok 2007 minimálně 10%, bude hodinový mzdový náklad 88,- Kč. Při 2 hodinovém časovém fondu denně a 21 pracovních dní v měsíci vychází měsíční mzdový náklad 3 696,- Kč na tuto činnost. Dále po připočtení sociálního a zdravotního pojištění bude činit měsíční náklad na tuto činnost 4 990,- Kč.

Výpočet: hodinový mzdový náklad..... $80 \times 1,1 = 88,-$ Kč

 měsíční mzdový náklad..... $2 \times 88 \times 21 = 3\,696,-$ Kč

 měsíční náklad včetně pojištění $3\,696 \times 1,35 = 4\,989,60 = 4\,990,-$ Kč

4. Kontrola a organizace práce zaměstnanců

Pro přenesení této činnosti na podřízené by měl majitel pověřit 2 nejzkušenější zaměstnance, kteří by vykonávali v dané skupině současně jakousi funkci mistra. Organizovali by práci jak sami sobě, tak ostatním zaměstnancům, a také by dohlíželi na kvalitu a způsob provedení v průběhu celé práce.

Náklady spojené s delegováním této činnosti:

Tím, že budeme požadovat po určitých zaměstnancích určitou odpovědnost navíc, budou požadovat, aby se tato odpovědnost promítla do jejich mzdy a to jejím zvýšením. Ohodnocení za tuto odpovědnost jsem po zvážení stanovila na 1 300,- Kč za měsíc na jednoho zaměstnance. Tato hodnota bude vyplácena ve formě odměn. Celkový náklad za oba zaměstnance včetně povinného sociálního a zdravotního pojištění bude tedy 3 510,- Kč měsíčně.

Výpočet: měsíční náklad (odměna) na 1 zaměstnance1 300,- Kč
 měsíční náklad (odměna) na 2 zaměstnance.....2 600,- Kč
 celkový měsíční náklad včetně pojištění.....3 510,- Kč

5. Vystavování faktur vydaných a počítačové zpracování revizí

Také tato práce zabere majiteli značnou část času, kterou by mohl efektivněji využívat pro rozvoj své firmy. Proto tuto činnost přeneseme majitel na účetní, která bude mít od této chvíle odpovědnost za kompletní administrativu ve firmě.

Náklady spojené s delegováním této činnosti:

Průměrný čas strávený touto prací je 55 hodin měsíčně. Při mzdovém tarifu účetní, který je 120,- Kč na hodinu a náklady na sociální a zdravotní pojištění 35% z dané částky vychází náklady s touto organizační změnou na 8 910,- Kč.

Výpočet: měsíční mzdový náklad.....120 x 55 = 6 600,- Kč
 měsíční náklad včetně pojištění.....6 600 x 1,35 = 8 910,- Kč

Problém neplacení pohledávek ze strany zákazníků by se měl alespoň částečně vyřešit vybíráním zálohy před začátkem práce a to hlavně od nových „neprověřených“ zákazníků a také od stavební firmy, pro kterou je pozdní placení faktur pravidlem. Požadovaná záloha bude tvořit 30% z celkové hodnoty zakázky.

Shrnutí návrhu č. 1:

Tabulka č. 6: **Roční náklady spojené se změnou v návrhu č. 1(v Kč)**

Činnost	Roční náklady
Odvoz zaměstnanců na místo práce	48 600
Nákup materiálu	0
Příprava materiálu	59 880
Kontrola a organizace práce zaměstnanců	42 120
Vystavování faktur vydaných a počítačové zpracování revizí	106 920
Celkem	257 520

Zdroj: Petra Trčková

Roční náklady spojené s touto organizační změnou jsou 257 520,- Kč. Roční výnosy spojené s touto změnou jsou 0,- Kč. Výsledek hospodaření související pouze s touto změnou bude **snížen o ztrátu ve výši 257 520,- Kč.**

V tomto návrhu dojde k překonání těchto slabých stránek a ohrožení:

1. fyzické a psychické přetížení majitele;
2. chod podniku příliš závislý na majiteli;
3. neplacení pohledávek;
4. nedostatečné prosazování ve smyslu vědomí o firmě;
5. slabší přehled o konkurenci, metodách, možnostech.

A k využití těchto příležitostí a silných stránek:

1. identifikace slabých míst, doplnění tržních mezer;
2. zajištění profinancování zakázek;
3. technické inovace.

Při takto navržené organizační struktuře dojde k redukci činností připadajících na majitele. Ten se díky úspoře jeho času může více věnovat do této doby poměrně zanedbaným oblastem jako je reklama a propagace firmy, lepší přehled o konkurenci, nových metodách a technických inovacích. Takže v této oblasti dojde k určitému posunu, zlepšení. Hlavní pozitivum, které vyplývá z tohoto návrhu je, že majitel bude mít více volného času a chod jeho firmy na něm nebude již tolik závislý. Velkou nevýhodou tohoto návrhu je fakt, že zaměstnanci budou plně vytíženi, a tudíž majitel nemůže zvyšovat objem zakázek, což mu nepřinese žádné dodatečné výnosy.

Závěrečné zhodnocení návrhu:

Tento návrh bych zhodnotila z ekonomického hlediska jako nevyhovující. Změna v organizaci práce přinese jen dodatečné náklady. Výnosy se v tomto případě zvýší jen minimálně, resp. vůbec. I přestože tímto návrhem dojde ke zvýšení vědomí o firmě jejími zákazníky, k novým technickým inovacím apod. nemůže firma na základě zkvalitnění služeb zvýšit ceny materiálů a služeb, protože tak by se stala nekonkurenceschopnou. Výsledný zisk firmy se tedy sníží o 257 520,- Kč. Tuto výši snížení zisku považuji za nepřijatelnou při úvaze, že firma dosáhla v roce 2006 hrubého

zisku před zdaněním částky 625 148,- Kč. Pro firmu by tato změna znamenala snížení zisku zhruba o 40%, což není adekvátní pozitivním změnám, které tento návrh přinese.

7.2 Návrh č. 2 – delegování několika činností na nového zaměstnance

Druhý návrh bude již spojen s přijetím zaměstnance. Dají se tedy očekávat vyšší náklady spojené s touto organizační změnou. Zvýšením kapacity lidských zdrojů lze také očekávat vyšší zisky v důsledku možnosti přijmutí většího objemu zakázek. Účelem bude opět redukce činností prováděných majitelem.

Tento návrh bude opět vycházet z analýzy činností majitele a z tabulky č. 4 uvedené v prvním návrhu. Činnosti ohodnocené vahami 1-5 budou opět přeneseny na jiné osoby než je majitel. Oproti návrhu č. 1 zde ale dojde k přijmutí zaměstnance, vyučeného elektrikáře, na kterého budou některé činnosti přeneseny.

Realizace návrhu:

Činnosti, které bude provádět nový zaměstnanec:

1. Prodej elektroinstalačního materiálu + příprava materiálu.
2. Nákup materiálu.
3. Elektromontážní práce.
4. Kontrola práce zaměstnanců.

1. Prodej elektroinstalačního materiálu + příprava materiálu

Přijetím nového zaměstnance může podnik využít další příležitosti - a to je prodej elektroinstalačního materiálu. Tento materiál se v souvislosti s touto činností stává pro firmu zbožím, které firma nakupuje a dále prodává. Zboží se bude prodávat v místě provozovny firmy, kde je již vyčleněna místnost pro prodejnu. Tato místnost do této doby sloužila pro odkládání materiálu. Zboží bude prodávat nový zaměstnanec a prodejní doba bude od 9:00 do 14:30. V průběhu prodejní doby bude zaměstnanec také připravovat materiál pro montáže na další den. Tento zaměstnanec bude také prodejnu zásobovat potřebným zbožím. Po skončení prodejní doby se bude nový zaměstnanec věnovat ostatním činnostem, které na něj budou přeneseny.

Náklady spojené s touto činností:

- mzda nového zaměstnance, počet hodin strávených v prodejně je 105 hodin za měsíc. Při hodinovém tarifu, který bude 80,- Kč, vychází mzdový náklad na tuto činnost 8 400,- Kč měsíčně. Sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem za zaměstnance bude tvořit částku 2 940,- Kč za měsíc. Celkový měsíční mzdový náklad spojený s touto činností bude tedy 11 340,- Kč;
- spotřeba elektřiny spotřebované pro provoz prodejny, plyn spotřebovaný na její vytápění jsou odhadovány průměrně na 1 500,- Kč měsíčně;
- náklady spojené se zásobováním prodejny potřebným zbožím budou minimální, protože tento materiál bude nakupován společně s materiálem pro instalaci. Přesto lze počítat s rezervou na zásobování ve výši 1 500,- Kč měsíčně;
- náklady spojené s vybavením prodejny, jako jsou náklady na nákup regálů, nábytku a pokladny činí 35 000,- Kč. Vybavení jako je počítač, tiskárna a software budou dodány z vlastních zdrojů;
- nejvýznamnější část nákladů bude tvořit náklad ve formě prodaného zboží, objem prodaného zboží vyjádřeného v nákupních cenách odhaduji na 45 000,- Kč měsíčně.

Výpočet mzdových nákladů:

- měsíční mzdový náklad.....105 x 80 = 8 400,- Kč
- měsíční náklad včetně pojištění8 400 x 1,35 = 11 340,- Kč

Celkové náklady:

- náklady na vybavení prodejny – 35 000,- Kč → budou pouze v 1. roce zřízení prodejny,
- provozní měsíční náklady na prodej zboží – 59 340,- Kč.

Výnosy spojené s touto činností:

- výše výnosů je odvozena od předpokládaného objemu prodaného zboží. Ceny budou tvořeny ve formě přírážky k nákupní ceně. Protože elektroinstalační materiál je nakupován ve velkoobchodě za velmi výhodné ceny, kdy množstevní sleva při určitém množství nakoupeného materiálu činí 30% může si firma dovolit přírážku ve výši 55% k nákupní ceně za každý kus zboží. Jak je již uvedeno, objem prodaného zboží vyjádřeného v nákupních cenách je odhadován na 45 000,- Kč

měsíčně. Při cenové přírážce 55% bude firma dosahovat výnosů z prodeje zboží ve výši 72 000,- Kč měsíčně.

Výpočet: měsíční výnosy..... $45000 \times 1,55 = 69750,-$ Kč.

2. Nákup materiálu

Po skončení prodejní doby bude nový zaměstnanec pověřen nákupem materiálu jak pro montáže tak pro prodejnu. Počítá se s tím, že materiál bude nakupován zhruba 3x týdně. Pokud nebude třeba nakupovat materiál, bude zaměstnanec využit na elektromontážní práce. Vyčleněná časová doba pro tuto činnost je 2 hodiny.

Náklady spojené s touto činností:

- měsíční mzdový náklad související s touto činností při hodinovém tarifu 80,- Kč je 3360,- Kč. Tato činnost nebude vykonávána ale každý den po celý měsíc, ale pouze 3 dny v týdnu. Počet dní, kterých se tedy bude tato činnost týkat bude zhruba 13 v měsíci. Pojištění zaplacené zaměstnavatelem za zaměstnance bude 176,- Kč. Celkový náklad na tuto činnost pak bude 4 536,- Kč.

Výpočet: měsíční mzdový náklad..... $2 \times 13 \times 80 = 2 080,-$ Kč

měsíční náklad včetně pojištění $2 080 \times 1,35 = 2 808,-$ Kč.

3. Elektromontážní práce

Jak již bylo uvedeno v předchozí činnosti, zaměstnanec nebude nakupovat materiál každý den, ale pouze 3x týdně. To znamená, že dvakrát 2 hodiny v týdnu může vykonávat elektromontáže, jako ostatní zaměstnanci. O to více může firma zvýšit objem zakázek, což jí přinese další výnosy.

Náklady spojené s touto činností:

- předpokládá se, že tuto činnost bude zaměstnanec vykonávat v případě, že nepojede nakupovat materiál – tedy pouze 8 dní v měsíci, 2 hodiny denně. Mzdový náklad bude tedy při hodinovém tarifu 80,- Kč ve výši 1 280,- Kč, sociální a zdravotní pojištění bude tvořit částku 448,- Kč měsíčně. Celkový měsíční mzdový náklad spojený s touto činností je tedy 1 728,- Kč.

Výpočet: měsíční mzdový náklad..... $2 \times 8 \times 80 = 1\,280,-$ Kč

 měsíční mzdový náklad včetně pojištění..... $1\,280 \times 1,35 = 1\,728,-$ Kč

- o dalším nákladem, který souvisí s touto činností je spotřeba materiálu, který daný elektrikář spotřebuje za dobu své práce. Objem materiálu vyjádřeného v peněžních jednotkách – nákupních cenách, který 1 elektrikář spotřebuje za 1 hodinu lze těžko odhadnout, protože rozmezí je opravdu vysoké – od 0,- Kč až po 10 000,- Kč. Pro stanovení průměrné hodnoty jsem použila data z roku 2006. Průměrnou hodnotu jsem stanovila tak, že jsem celkový objem materiálu nakoupený v roce 2006 dělila součtem odpracovaných hodin všech elektrikářů. Průměrný objem materiálu vyjádřeného v hodnotách nákupních cen spotřebovaného 1 pracovníkem za 1 hodinu vyšel 1 653,- Kč. Měsíční náklad bude ve výši 26 448,- Kč.

Výpočet: měsíční náklad..... $1\,653 \times 8 \times 2 = 26\,448,-$ Kč.

Výnosy spojené s touto činností:

- o tím, že bude mít majitel k dispozici dalšího elektrikáře na montáže i když pouze na 4 hodiny týdně, může mírně zvýšit objem zakázek. Firma si za své služby účtuje 200,- Kč za hodinu. Protože se touto činností bude nový zaměstnanec zabývat 8 dní v měsíci, 2 hodiny denně, budou výnosy spojené s prací měsíčně činit 3 200,- Kč.

Výpočet: výnosy..... $200 \times 8 \times 2 = 3\,200$ Kč,-

- o další část výnosů budou tvořit výnosy za prodaný materiál. Jedná se o materiál spotřebovávaný při elektromontážních pracích. Procentní přírážka k nákupní ceně je pro toto zboží stanovena ve výši 40%. Při průměrném spotřebě materiálu za 1 hodinu na 1 pracovníka 1 653,- Kč, dosáhneme výnosu 2 314,- Kč na 1 pracovníka za 1 hodinu. Výnosy, které budou vytvořeny v souvislosti s touto činností budou tedy ve výši 37 024,- Kč

Výpočet: měsíční výnos..... $2\,314 \times 8 \times 2 = 37\,024,-$ Kč.

4. Kontrola práce zaměstnanců

Po nákupu materiálu bude mít zaměstnanec na zodpovědnost kontrolu kvality práce ostatních zaměstnanců. O kvalitě a množství provedené práce bude tento zaměstnanec každý den majitele informovat. Na kontrolu kvality práce zaměstnanců připadá 1 hodina denně.

Náklady spojené s touto činností:

- jsou to náklady na 1 hodinu mzdy zaměstnance, tj 80,- Kč za den, měsíčně tedy 1680,- Kč + sociální a zdravotní pojištění za něj placené tj. 588,- Kč. Celkový náklad je tedy 2268,- Kč.

Výpočet: měsíční mzdový náklad..... $80 \times 21 = 1680,-$ Kč

měsíční náklad včetně pojištění..... $1680 \times 1,35 = 2268,-$ Kč.

Všechny činnosti výše uvedené budou přeneseny na nového zaměstnance. Jako každý zaměstnanec v této firmě, bude i tento nový zaměstnanec dostávat odměny, které jsou samozřejmě pohyblivé. Průměrná měsíční odměna bude činit 2 000,- Kč. Jeho měsíční hrubá mzda bude tedy činit 15 440,- Kč. Také tato odměna je součástí vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění placeného zaměstnavatelem za zaměstnance. Zvýší se nám tedy také náklady o tuto položku ve výši 700,- Kč měsíčně. Ročně to bude činit 8 400,- Kč.

Jak z analýzy činností majitele vyplývá, delegovány budou ještě tyto činnosti:

- odvoz zaměstnanců na místo práce;
- počítačové zpracování revizí a vystavování faktur vydaných.

Tyto činnosti budou přeneseny na stávající zaměstnance stejným způsobem jako v návrhu č. 1.

5. Odvoz zaměstnanců na místo práce

- odpovědnost za převoz zaměstnanců na místo práce budou mít 2 z nich, budou mít též odpovědnost za stav vozidla.

Náklady spojené s delegováním činností:

- průměrná odměna na 1 pracovníka bude 1500,- Kč měsíčně. Za oba zaměstnance to bude tedy 3000,- Kč měsíčně. Po připočtení 35% z vyměřovacího základu připadající na sociální a zdravotní pojištění bude náklad spojený s touto činností tvořit částku 4050,- Kč.

Výpočet: měsíční mzdový náklad na 2 zaměstnance..... $2 \times 1500 = 3000,-$ Kč

měsíční náklad na 2 zaměstnance vč. pojištění..... $3000 \times 1,35 = 4050,-$ Kč.

6. Vystavování faktur vydaných a počítačové zpracování revizí

Stejně jako v návrhu č. 1 budou tyto činnosti přeneseny na účetní. Majitel tím ušetří opět velké množství času, který věnuje na zvýšení konkurenceschopnosti své firmy.

Náklady spojené s delegováním této činnosti:

Jak již bylo uvedeno v předešlém návrhu, čas strávený touto prací je 55 hodin měsíčně. Při mzdovém tarifu účetní, který je 100,- Kč na hodinu a náklady na sociální a zdravotní pojištění 35% z dané částky vychází náklady s touto organizační změnou na 8910,- Kč.

Výpočet: měsíční mzdový náklad.....100 x 55 = 5500,- Kč

 měsíční náklad včetně pojištění.....5500 x 1,35 = 7425,- Kč

Problém neplacení pohledávek bude opět vyřešen vybíráním zálohy před začátkem práce na dané zakázce. Požadovaná záloha bude opět 30% z celkové hodnoty zakázky.

Shrnutí návrhu č. 2

Tabulka č. 7: **Roční náklady a výnosy spojené se změnou v návrhu č. 2 (v Kč)**

Činnost	Roční náklady	Roční výnosy
Prodej zboží + příprava materiálu	747 080	837 000
Nákup materiálu	54 432	0
Elektromontážní práce	20 736	38 400
	317 376	444 288
Kontrola kvality práce	27 216	0
SP, ZP vyměřené z odměn z-ce	8 400	0
Odvoz zaměstnanců	48 600	0
Vystavování faktur vydaných a počítačové zpracování revizí	89 100	0
Celkem	1 312 940	1 319 688

Zdroj: Petra Trčková

Náklady v spojené s touto změnou v prvním roce činí 1.312.940,- Kč. Výnosy spojené s touto změnou **v prvním roce** činí 1.319.688,- Kč. V prvním roce bude výsledek hospodaření spojený s touto změnou zvýšený o **zisk ve výši 6.748,- Kč**.

V dalších letech už by ale nebyly součástí výdajů výdaje na zařízení prodejny, které v prvním roce tvořily 35.000,- Kč. O tuto částku by se také zvýšil **zisk**, který by **v dalších letech** byl vyšší o **41.748,- Kč**.

V rámci tohoto návrhu dojde k odstranění těchto slabých stránek a ohrožení:

1. psychické a fyzické přetížení majitele;
2. chod příliš závislý na majiteli;
3. slabší přehled o konkurenci, metodách, možnostech;
4. nedostatečně silné prosazování ve smyslu vědomí o firmě;
5. nedostatečná flexibilita z hlediska objemu zakázek;
6. nezaplacení pohledávek;
7. neúspěch na trhu nedostatkem inovací.

Dojde k využití těchto příležitostí:

1. prodej elektroinstalačního materiálu;
2. zajištění profinancování zakázek;
3. identifikace slabých míst;
4. technické inovace;
5. úbytek konkurentů v důsledku vyšší konkurenceschopnosti.

Závěrečné zhodnocení návrhu

Stejně jako v návrhu č. 1 dojde k odstranění hlavní slabé stránky podniku a to je přetíženost majitele. Dle jeho přání bude mít více volného času pro odpočinek a zároveň se bude moci více věnovat oblastem jako je propagace, reklama nebo technické inovace. Podnik již také nebude tolik závislý na jeho osobní účasti v podniku. Hlavní pozitivum, které shledávám v tomto návrhu je fakt, že firma může mírně zvýšit objem zakázek a využít příležitosti – prodeje elektroinstalačního materiálu, což ji přinese další výnosy, které návrh č. 1 nepřinesl. V tomto návrhu dojde k odstranění hlavního problému podniku a ještě ke zvýšení zisku, i když toto zvýšení není nijak významné.

7.3 Návrh č. 3 – delegování všech činností na nové zaměstnance

V důsledku toho, že během posledních několika měsíců dostala firma několik nabídek na spolupráci s dalšími stavebními firmami, má možnost se rozvíjet co do velikosti i počtu zaměstnanců. Pokud této příležitosti dalšího rozvoje využije, bude třeba změnit organizační strukturu a přijmout další zaměstnance. Pokud budu vycházet z Greinerova modelu řízení, tak řešením krize vedení, ve které se tato firma nachází, by mělo být kromě jiných zaměstnanců přijmutí také profesionálního manažera, který by firmu řídil. V rámci tohoto návrhu dojde k přenesení všech činností majitele na jiné osoby a majitel se tak téměř vyváže z účasti na dění v podniku.

Realizace návrhu:

Také v tomto návrhu musíme vycházet z analýzy činností majitele. Zde ale není nutné jednotlivé činnosti ohodnocovat vahami, protože předpokládáme, že všechny níže uvedené činnosti majitele budou přeneseny na jiné osoby.

Tabulka č. 8: **Analýza činností majitele**

Činnost
Příprava materiálu
Nákup materiálu
Odvoz zaměstnanců a materiálu
Shánění klientů
Kontrola práce zaměstnanců
Provádění revizí
Zpracování revizí na PC
Soupis použitého materiálu
Vystavování faktur vydaných
Vymáhání pohledávek na dlužnících

Zdroj: Petra Trčková

Činnosti, které bude vykonávat manažer:

1. Řízení podniku.
2. Získávání klientely.
3. Vymáhání pohledávek na dlužnících.
4. Rozvoj firmy a posílení oblasti reklamy a technických inovací.

Náklady spojené s přijetím manažera:

- Plat, který bude nabídnut novému manažerovi bude činit 30 000,- Kč. Po připočtení sociálního a zdravotního pojištění budou náklady spojené s přijmutím manažera činit 40 500,- Kč.

Dalším zaměstnancem, který bude přijmutý do pracovního poměru bude skladník. Ten musí mít znalosti týkající se elektroinstalačního materiálu, proto by bylo vhodné, aby jím byl vyučený elektrikář. Skladník bude kromě příjmu a výdeje materiálu vykonávat ještě další činnosti, aby byl co nejvíce využit.

Činnosti, které bude vykonávat skladník:

1. Příjem a výdej materiálu.
2. Skladová evidence.
3. Příprava materiálu na další den.
4. Nákup materiálu.
5. Dovoz materiálu na místo práce.
6. Sestavování rozvaděčů.

Náklady spojené s přijetím skladníka:

- Skladníka ohodnotíme hodinovou mzdou, kdy hodinový mzdový tarif bude činit 80,- Kč. Při osmihodinové denní pracovní době a průměrnému počtu pracovních dní v měsíci 21 bude činit jeho hrubá mzda 13 440,- Kč. Náklady na sociální a zdravotní pojištění budou činit 4 704,- Kč.

Výpočet: měsíční mzdový náklad..... $80 \times 8 \times 21 = 13\,440,-$ Kč

 měsíční náklad včetně pojištění..... $13\,440 \times 1,35 = 18\,144,-$ Kč.

Na základě množství nabídek na spolupráci se stavebními firmami a nabízených zakázek je nutné přijmout další 3 elektrikáře. Celkový počet elektrikářů by nyní tedy činil 7. Při takovémto počtu pracovníků lze již vyhovět všem potenciálním zákazníkům.

Náklady spojené s přijetím 3 elektrikářů:

- hodinový mzdový tarif pro elektrikáře se pohybuje ve výši 70-90 Kč v závislosti na výkonnosti jednotlivého pracovníka. Další složkou mzdy zaměstnanců této firmy jsou odměny. Odměny dostává jednotlivý pracovník každý měsíc, jejich výše je pohyblivá. Pohybuje se ve výši 0,- – 4 000,- Kč. Průměrná výše odměny na 1 pracovníka měsíčně je tedy 2 000,- Kč a průměrný hodinový tarif na 1 pracovníka

budeme počítat ve výši 80,- Kč. Při počtu 21 pracovních dní, 8 hodinové pracovní době vychází hrubá mzda na 1 pracovníka 15 400,- Kč. Mzdový náklad na 1 pracovníka včetně pojištění je potom 20 790,- Kč. Na 3 pracovníky je to tedy 62 370,- Kč měsíčně.

Výpočet:

měsíční náklad na 1 pracovníka..... $(80 \times 8 \times 21) + 2\,000 = 15\,400,-$ Kč

měsíční náklad na 1 pracovníka včetně pojištění..... $15\,400 \times 1,35 = 20\,790,-$ Kč

měsíční náklad na 3 pracovníky včetně pojištění..... $20\,790 \times 3 = 62\,370,-$ Kč.

Za předpokladu přijmutí výše uvedených zaměstnanců může firma vyhovět všem potenciálním zákazníkům, kteří vyhledávají služby této firmy. **Roční výnosy**, které by přinesly nové zakázky jsou se pohybují ve výši zhruba **1 800 000,- Kč**.

1. Prodej elektroinstalačního materiálu

Také v této variantě lze využít příležitosti prodávat elektroinstalační materiál, protože to podniku přinese další zisk. Jak již bylo uvedeno v předešlé variantě, v souvislosti s touto činností bude muset manažer najmout dalšího zaměstnance.

Náklady spojené s touto činností:

- mzda nového zaměstnance, počet hodin strávených v prodejně je 105 hodin za měsíc. Při hodinovém tarifu, který bude 80,- Kč, vychází mzdový náklad na tuto činnost 8 400,- Kč měsíčně. Sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem za zaměstnance bude tvořit částku 2 940,- Kč za měsíc. Celkový měsíční mzdový náklad spojený s touto činností bude tedy 11 340,- Kč.
- spotřeba elektřiny spotřebované pro provoz prodejny, plyn spotřebovaný na její vytápění – jsem odhadla průměrně na 1 500,- Kč měsíčně
- náklady spojené se zásobováním prodejny potřebným zbožím budou minimální, protože tento materiál bude nakupován společně s materiálem pro instalaci. Přesto budu počítat s rezervou na zásobování ve výši 1 500,- Kč měsíčně.
- náklady spojené s vybavením prodejny, jako jsou náklady na nákup regálů, nábytku a pokladny činí 35 000,- Kč. Vybavení jako je počítač, tiskárna a software budou dodány z vlastních zdrojů.

- nejvýznamnější část nákladů bude tvořit náklad ve formě prodaného zboží, objem prodaného zboží vyjádřeného v nákupních cenách odhaduji na 45 000,- Kč měsíčně.

Výpočet mzdových nákladů:

- měsíční mzdový náklad.....105 x 80 = 8 400,- Kč
- měsíční náklad včetně pojištění8 400 x 1,35 = 11 340,- Kč

Celkové náklady:

- náklady na vybavení prodejny – 35 000,- Kč → budou pouze v 1. roce zřízení prodejny;
- provozní měsíční náklady na prodej zboží – 59 340,- Kč.

Výnosy spojené s touto činností:

- Výše výnosů je odvozena od předpokládaného objemu prodaného zboží. Ceny budou tvořeny ve formě přírážky k nákupní ceně. Protože elektroinstalační materiál je nakupován ve velkoobchodě za velmi výhodné ceny, kdy množstevní sleva při určitém množství nakoupeného materiálu činí 30% může si firma dovolit přírážku ve výši 55% k nákupní ceně za každý kus zboží. Jak je již uvedeno, objem prodaného zboží vyjádřeného v nákupních cenách je odhadován na 45000,- Kč měsíčně. Při cenové přírážce 55% bude firma dosahovat výnosů z prodeje zboží ve výši 72000,- Kč měsíčně.

Výpočet: měsíční výnosy.....45 000 x 1,55 = 69 750,- Kč.

Ostatní činnosti, které dosud vykonával majitel budou přeneseny na stávající zaměstnance, obdobně jako v předchozích dvou návrzích.

2. Odvoz zaměstnanců na místo práce

- odpovědnost za dovoz zaměstnanců na místo práce budou mít 2 z nich.

Náklady spojené s touto činností:

- průměrná odměna na 1 pracovníka bude 1 500,- Kč měsíčně. Za oba zaměstnance to bude 3 000,- Kč měsíčně. Po připočtení 35% z vyměřovacího základu připadající na sociální a zdravotní pojištění bude náklad spojený s touto činností tvořit částku 4 050,- Kč.

Výpočet: měsíční mzdový náklad na 2 zaměstnance..... $2 \times 1\,500 = 3\,000,-$ Kč
 měsíční náklad na 2 zaměstnance včetně pojištění..... $3\,000 \times 1,35 = 4\,050,-$ Kč.

3. Vystavování faktur vydaných a počítačové zpracování revizí

Stejně jako v návrhu č. 1 a 2 budou tyto činnosti přeneseny na účetní.

Náklady spojené s delegováním této činnosti:

Jak již bylo uvedeno v předešlých návrzích, čas strávený touto prací je 55 hodin měsíčně. Při hodinovém mzdovém tarifu účetní, který je 100,- Kč a náklady na sociální a zdravotní pojištění 35% z dané částky vychází náklady s touto organizační změnou na 8 910,- Kč.

Výpočet: měsíční mzdový náklad..... $100 \times 55 = 5\,500,-$ Kč
 měsíční náklad včetně pojištění..... $5\,500 \times 1,35 = 7\,425,-$ Kč

4. Kontrola a organizace práce zaměstnanců

Pro přenesení této činnosti na podřízené by měl nový manažer pověřit 2 zaměstnance.

Náklady spojené s delegováním této činnosti:

Ohodnocení za tuto odpovědnost jsem stanovila na 1 300,- Kč za měsíc na jednoho zaměstnance. Tato hodnota bude vyplácena ve formě odměny. Celkový náklad za oba zaměstnance včetně povinného sociálního a zdravotního pojištění bude tedy 3 510,- Kč měsíčně.

Výpočet: měsíční náklad (odměna) na 1 zaměstnance1300,- Kč
 měsíční náklad (odměna) na 2 zaměstnance.....2600,- Kč
 celkový měsíční náklad včetně pojištění.....3510,- Kč

5. Provádění revizí

Řešení této činnosti bylo ponecháno záměrně na konec tohoto návrhu. Zde se totiž naskýtají 2 možnosti řešení, jak naložit s touto činností.

a) Prováděním revizí na elektromontážní práce této firmy bude pověřen jakýkoliv revizní technik, který má pro tuto práci oprávnění a kvalifikaci. Samozřejmě to bude pro firmu znamenat další zvýšení nákladů.

Náklady spojené s touto variantou:

- počet revizí provedených na elektroinstalacích této firmy v roce 2006 byl 61. Průměrný měsíční počet revizí této firmy je zhruba 5. Cena této služby je závislá na velikosti elektroinstalace. Průměrně se pohybuje okolo 500,- Kč. Měsíční náklad spojený s touto službou je 2 500,- Kč.

b) Revizi elektromontáží bude provádět majitel. Majitel bude provádět revize vlastní firmě, a tím, že bude vyvázan z řízení firmy, může provádět revize i jiným elektromontážním firmám nebo jednotlivých zákazníkům, kteří si o revize zažádají. Tím by se v této oblasti podstatně snížily náklady a hlavně by se zvýšily výnosy, které by prováděním revizí získal.

Náklady a výnosy spojené s touto variantou:

- ve srovnání se současným stavem by nedošlo ke změně nákladů, protože v současné době jsou revize elektromontážních prací prováděny majitelem firmy. V souvislosti s touto variantou by ale došlo ke zvýšení výnosů. Majitel předpokládá, že prováděním revizí pro jiné firmy by získal výnosy ve výši 10 000 – 15 000 Kč měsíčně. Průměrně tedy 12 500,- Kč.

Problém neplacení pohledávek bude opět vyřešen vybíráním zálohy před začátkem práce na dané zakázce. Požadovaná záloha bude opět 30% z celkové hodnoty zakázky.

4. u majitele převažuje technické vzdělání, chybí manažerské;
5. nedostatečná flexibilita z hlediska objemu zakázek;
6. funkční přetížení majitele;
7. chod podniku příliš závislý na majiteli;
8. neformální vztahy majitele se zaměstnanci;
9. nezaplacení pohledávek;
10. konkurenceschopnější podniky v okolí firmy;
11. neúspěch na trhu – nedostatkem inovací.

Dojde k využití těchto příležitostí a silných stránek:

1. kromě poskytovaných služeb prodávat také elektroinstalační materiál;
2. vyvázání majitele z podniku;
3. zajištění profinancování zakázek;
4. rozvoj firmy s postupnou restrukturalizací firmy na „vyšší vývojový typ“ ;
5. identifikace slabých míst, doplnění tržních mezer;
6. vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty;
7. technické inovace;
8. úbytek konkurentů v důsledku vyšší konkurenceschopnosti.

Závěrečné zhodnocení návrhu

Tuto variantu lze považovat za nejvhodnější pro řešení současných problémů této firmy.

A to z těchto důvodů:

- z navržených 3 variant přinese tato varianta nejvyšší zisky;
- dojde k odstranění hlavního problému firmy a to je přetíženost majitele a závislost firmy na jeho činnostech;
- tato organizační struktura podpoří další rozvoj firmy;
- navržená kapacita lidských zdrojů podniku umožňuje využití příležitosti zvýšení objemu zakázek.

8. ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce je analyzovat současný vývoj podniku, dále kvalitu procesů ve vztahu ke kapacitám a požadavkům zákazníků. Hlavním cílem této práce je dosažení komparace současných požadavků zákazníků s kapacitami dané firmy. Výsledkem této práce je navržení určitého zlepšení v řídicích procesech a organizační struktuře firmy vedoucích k uspokojení určitého množství zákazníků a k zajištění konkurenceschopnosti. Většina informací byla čerpána z rozhovorů s majitelem firmy nebo podnikové dokumentace. Dalšími zdroji informací byla například odborná literatura či internet.

Prvním krokem bylo provedení analýzy historie podniku se zaměřením na organizaci a řízení. Dále byla provedena analýza současného stavu podniku se zaměřením na současnou organizační strukturu a rozvržením činností na jednotlivé zaměstnance a hlavně majitele. Pro analýzu současného stavu jsem využila metod jako jsou SWOT analýza podniku, analýza činností majitele, životní cyklus podniku a Greinerův model řízení podniku. Na základě provedení těchto analýz došlo k vyhodnocení současného stavu podniku, identifikaci hlavních problémů v oblasti řízení a organizační struktuře. Na základě výsledného vyhodnocení byly vytvořeny návrhy na zlepšení organizační struktury a řízení. Z vypracovaných 3 návrhů byl zvolen 1 nejvhodnější, který splňuje požadavky na dosažení vytyčených cílů. Vybraný návrh zohledňuje optimální organizační strukturu vzhledem k požadavkům a množství zákazníků a současně bere v úvahu výsledný ekonomický efekt. Výsledkem práce je dosažení konkurenceschopnosti a zkvalitnění služeb.

Z provedených analýz byly zjištěny nedostatky hlavně v organizační struktuře a řízení podniku, které zabraňují dalšímu rozvoji podniku nebo ho dokonce z hlediska jeho existence ohrožují. Hlavní nedostatky, které mohou ohrozit chod podniku jsou:

- psychická a fyzická přetíženost majitele;
- velká závislost podniku na jeho činnostech;
- neplacení pohledávek;
- nízká flexibilita z hlediska objemu zakázek;
- neúspěch na trhu nedostatkem inovací;
- nedostatečně silné prosazování ve smyslu vědomí o firmě.

Výsledky jednotlivých metod použitých v analýze byly základem pro vytvoření daných návrhů. Na základě SWOT analýzy podniku byly identifikovány nejdůležitější silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku. V jednotlivých návrzích bylo jedním z hlavních cílů silné stránky nebo ohrožení odstranit a využít příležitostí nebo posílit silné stránky. Na základě analýzy činností majitele byly navrženy různé způsoby organizační struktury a přenesení jednotlivých činností na ostatní zaměstnance podniku. Z Greinerova modelu bylo zjištěno, že se podnik nachází ve fázi krizi vedení, kdy majitel nestačí již sám řídit podnik. A proto bylo součástí návrhů posílení oblasti managementu. Z modelu životního cyklu podniku bylo patrné, že se podnik sice nachází ve fázi rozvoje, ale v této fázi se nachází již několik let a jeho rozvoj tudíž stagnuje. Jednotlivé návrhy měly více či méně tuto stagnaci odstranit a umožnit tak další rozvoj podniku.

Podstatou řešení problému firmy v návrhu č. 1 bylo delegování několika činností majitele na stávající zaměstnance. Tímto opatřením došlo k odstranění slabých stránek jako je přetížení majitele, přílišná závislost podniku na jeho činnostech či slabší přehled o konkurenci, neplacení pohledávek atd. Zároveň došlo k využití příležitostí jako je identifikace slabých míst, zajištění profinancování zakázek či technické inovace. Nicméně ekonomický efekt vyplývající z této změny není zdaleka adekvátní pozitivním změnám, který tento návrh přinese. Výsledným ekonomickým efektem by totiž došlo ke snížení výsledku hospodaření o 257 520,- Kč, což by znamenalo zhruba 40% snížení zisku firmy. Proto tento návrh považuji za nepřijatelný a nedoporučuji jeho realizaci danou firmou.

Součástí návrhu č. 2 je již přijetí nového zaměstnance, na kterého budou přeneseny některé z majitelových činností. V tomto návrhu došlo k odstranění více méně stejných slabých stránek a ohrožení jako v návrhu č. 1. Oproti předchozímu návrhu dojde však ještě navíc k využití příležitosti prodávat elektorinstalační materiál či snížení konkurentů v důsledku vyšší konkurenceschopnosti. A právě prodej elektroinstalčního materiálu přinese podniku další výnosy, které se projeví v 1. roce zavedení změny zvýšením výsledku hospodaření o 6 748,- Kč. V následujících letech by došlo na základě tohoto návrhu ke zvýšení zisku o 41 748,- Kč. . Návrh č. 2 bude přínosný pouze za předpokladu, že firma bude spolupracovat se stávajícími stavebními firmami a bude poskytovat služby stávajícímu okruhu zákazníků.

Návrh č. 3 předpokládá pro svou úspěšnou realizaci zásadní skutečnost. A tou je využití nabízené spolupráce s dalšími stavebními firmami a přijetí daných zakázek, které jsou v současné době firmě nabízeny. Pouze za tohoto předpokladu se může firma do budoucna rozvíjet a být tak konkurenceschopná a úspěšná. Součástí návrhu č. 3 je přijetí několika zaměstnanců a přenesení všech činností majitele na jednotlivé pracovníky. Třetí návrh zahrnuje vyvázání majitele z podniku a na úkor toho přijetí profesionálního manažera, skladníka, 3 elektrikářů a prodavače zboží. Kromě odstranění slabých stránek, které jsou odstraněny v předchozích dvou návrzích dojde navíc k odstranění slabé stránky jako je finanční řízení, kdy dojde k jeho posílení díky profesionálnímu manažerovi. Dále dojde k odstranění slabých stránek jako je nedostatečná flexibilita z hlediska objemu zakázek či absence manažerského vzdělání. Současně dojde k využití příležitostí a silných stránek jako je prodej zboží, vyvázání majitele z podniku, rozvoj firmy, vstup na nové tržní segmenty nebo úbytek konkurentů v důsledku vyšší konkurenceschopnosti. Tento návrh bude mít tedy pro firmu nejvyšší přínos a zároveň přinese podniku nejvyšší zvýšení zisku. A to konkrétně o 227 432,- Kč, pokud bude majitel zcela vyvázán z podniku a revize elektromontáží bude provádět „externí“ revizní technik. Pokud by si majitel prováděl ve své firmě revize sám a ještě by tuto službu nabízel ostatním elektromontážním firmám, dojde ke zvýšení zisku o 407 932,- Kč.

Tuto variantu řešení současných problémů dané firmy považuji za nejvhodnější pro realizaci. A to hlavně proto, že tato varianta přinese podniku nejvyšší zisky a takto navržená organizační struktura nebrání dalšímu rozvoji firmy a umožňuje využití příležitosti zvýšení objemu zakázek, který je v současné době firmě nabízen.

9. SUMMARY

The aim of my theses is an analysis of contemporary state of chosen firm and the comparison between contemporary requirements of customers and the capacity of this firm. As a result of this theses I suggest an improvement of management processes and organizational structure of the firm. These suggestions should lead to meeting customer's needs and firm's competitiveness. A few methods were used for the analysis such as SWOT analysis, Greiner's model of management, a model of life cycle of firm or analysis of owner's activities. The main problems of this firm are as follows: owner's overburdening as the development of the firm is too much dependent on him, no-paying of debts, low flexibility of the order and so on. I have suggested 3 ways to solve these problems. Finally, suggestion number 3 was the most suitable one, because it has resulted in an organizational structure as for the volume of orders on one side and the height of profits on the other. This suggestion as the only one also enables further development of the firm and improving its competitiveness.

10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D. Malé a střední podnikání. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2003. 96 s. ISBN 80-7040-625-9.
2. KONEČNÁ, M., NĚMCOVÁ, L., CÍSAŘ, J. Drobné podnikání. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 191 s. ISBN 80-7079-471-2.
3. VEBER, J. a kolektiv. Podnikání v malé a střední firmě. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 157 s. ISBN 80-7079-707-X.
4. RYDVALOVÁ, P. Malý a střední podnikatel. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita Liberec, 2004. 83 s. ISBN 80-7083-809-4.
5. RYDVALOVÁ, P. Malé a střední podnikání. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. 118 s. ISBN 80-7083-561-3.
6. FRKOVÁ, J. Individuální podnikání. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-01-02857-7.
7. MINAŘÍKOVÁ, V., KOPŘIVA, J. Nauka o podnikání. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, fakulta podnikatelská, 2004. 87 s. ISBN 80-214-2760-4.
8. KORÁB, V., DOLEŽALOVÁ, E. Drobné podnikání. 2. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, fakulta podnikatelská, 2004. 65 s. ISBN 80-214-2651-9.
9. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
10. KOTLER, PH., ARMSTRONG, G. Marketing. Přel. J. Malý. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
11. TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, fakulta provozně ekonomická, 2002. 238 s. ISBN 80-213-0922-9.
12. KAREŠ, J., VANĚČEK, D. Technika zpracování diplomových, bakalářských a jiných písemných prací. 2. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2001. 32 s.

