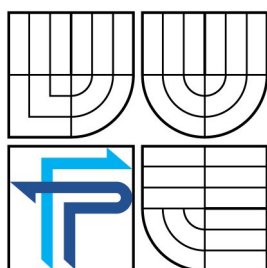


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCE

NÁVRH ROZVOJE FIRMY THE PROPOSAL OF DEVELOPMENT OF FIRM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JAKUB FIALA

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

ING. JIŘÍ PETRÁŠ

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Jakub Fiala

Bytem: Libušínská 171/6, 591 01, ŽDÁR NAD SÁZAVOU

Narozen/a (datum a místo): 17. 8. 1984

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr., ředitel Ústavu financí

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☐ diplomová práce
- ☐ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Návrh rozvoje firmy
Vedoucí/ školitel VŠKP:	Ing. Jiří Petráš
Ústav:	Financí
Datum obhajoby VŠKP:	červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v * :

- ☐ tištěné formě – počet exemplářů2.....
- ☐ elektronické formě – počet exemplářů1.....

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

A B S T R A K T

FIALA, J. *Návrh rozvoje firmy*. Bakalářská práce. Brno, 2007.

Bakalářská práce se týká problematiky rozvoje malé firmy, která se zabývá kompletním zpracováním kamene. Práce je zaměřena na analýzu současného stavu a na návrh celkového rozvoje firmy Granit spol. s r.o.

Klíčová slova: firma, výrobní proces, automatizace výrobního procesu, systém jakosti.

A B S T R A C T

FIALA, J. *The proposal of development of firm*. Bachelor's thesis. Brno 2007.

The theme of this thesis is the proposal of development of the firm, which is concern in a stone processing. The thesis is aimed on the analysis of the current situationn of the firm and the complete proposal of development.

Key words: firm, process of production, automation of process of production, quality system.

Bibliografická citace mé práce:

FIALA, J. *Návrh rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 70 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Petráš

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Ve Žďáře nad Sázavou dne 24.5.2007

.....

Jakub Fiala

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu ing. Jiřímu Petrášovi za odborné vedení, cenné konzultace a věcné připomínky, které mi poskytl při zpracovávání bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat vedení a zaměstnancům firmy Granit spol. s r.o. za jejich vstřícnost, ochotu a potřebné informace, které mi poskytli při zpracovávání práce.

OBSAH

OBSAH	9
ÚVOD.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Analýza obecného okolí podniku metodou SLEPT	14
1.2 Analýza oborového okolí podniku.....	17
1.3 Analýza trhu.....	18
1.4 Analýza vnitřního prostředí podniku	19
1.4.1 SWOT analýza.....	19
1.4.2 Marketingové a distribuční faktory.....	20
1.4.3 Faktory podnikových a pracovních zdrojů	22
1.4.4 Faktory vědeckotechnického rozvoje	22
1.4.5 Systém jakosti v podniku	23
1.5 Cíle a podnikové strategie.....	25
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU	26
2.1 Popis firmy.....	26
2.1.1 Základní údaje	26
2.1.2 Charakteristika společnosti	27
2.1.3 Předmět podnikání.....	27
2.2 Analýza obchodních činností.....	28
2.2.1 Obchodně - technické činnosti.....	28
2.2.2 Prodej.....	29
2.2.3 Logistika firmy.....	30
2.2.4 Analýza trhu.....	31
2.2.5 Marketingová komunikace společnosti.....	33
2.2.6 Hlavní záměry a strategie	35
2.3 Analýza technických činností	35
2.3.1 Organizační struktura společnosti.....	35
2.3.2 Interní komunikace v podniku.....	37
2.3.3 Informační systém podniku	37
2.3.4 Informační technologie	38
2.4 Analýza personálních činností	39

2.4.1	<i>Charakteristika pracovního kolektivu firmy</i>	39
2.4.2	<i>Vzdělávání pracovníků</i>	40
2.4.3	<i>Odměňování pracovníků</i>	40
2.5	Finanční analýza	41
2.5.1	<i>Vývoj tržeb společnosti</i>	41
2.5.2	<i>Souhrnné hodnocení finanční situace</i>	42
2.6	Analýza výrobního procesu	43
2.6.1	<i>Výrobní postupy</i>	43
2.6.2	<i>Výrobní technologie</i>	44
2.6.3	<i>Zásoby a skladování</i>	44
2.7	Analýza oborového okolí	45
2.7.1	<i>Dodavatelé společnosti</i>	45
2.7.2	<i>Odběratelé společnosti</i>	46
2.7.3	<i>Konkurence společnosti</i>	47
2.8	Analýza obecného okolí	48
2.8.1	<i>SLEPT analýza</i>	48
2.9	Souhrn nedostatků současného stavu	50
2.9.1	<i>Slabé stránky společnosti</i>	50
2.9.2	<i>Hrozby společnosti</i>	51
3	NÁVRH ROZVOJE FIRMY GRANIT	52
3.1	Návrh rozvoje v oblasti výrobních činností	52
3.1.1	<i>Nákup nové výrobní linky</i>	52
3.2	Návrh rozvoje v oblasti technické funkce	53
3.2.1	<i>Zavedení normy ISO 9001</i>	53
3.3	Náklady na realizaci	57
3.3.1	<i>Investiční náklady</i>	57
3.3.2	<i>Provozní náklady</i>	58
3.4	Přínosy navrženého rozvoje	58
3.4.1	<i>Přínosy vyčíslitelné</i>	58
3.4.2	<i>Přínosy nevyčíslitelné</i>	59
4	ZÁVĚR	60
	POUŽITÁ LITERATURA	62

PŘÍLOHY	65
----------------------	-----------

ÚVOD

Problematika rozvoje malé firmy, kterou jsem se rozhodl ve své bakalářské práci zpracovat, je téma velmi zajímavé a v ekonomice každého státu by mu měla být věnována patřičná pozornost. Vždyť právě sektor malých a středně velkých podniků má obrovský význam pro rozvoj tržního hospodářství každého jednotlivého státu. V ekonomicky nejvyspělejších zemích je právě v drobném podnikání zaměstnáno až 15 % populace v produktivním věku.

Současní ekonomové si velmi dobře uvědomují nutnost vytvářet silnou vrstvu malých a středních podniků, které jsou ve standardním prostředí hybnou silou hospodářského vývoje, zabezpečují optimální konkurenční prostředí a spolehlivé fungování tržní ekonomiky. Naprosto nezpochybnitelnou záležitostí v této problematice je i fakt, že silná pozice malých a středních firem je značně stabilizujícím prvkem z politického hlediska a do jisté míry je i garantem demografického vývoje.

V současnosti se však drobné podnikání v České republice potýká s problémy, které velmi negativně ovlivňuje jeho fungování. S totožnými problémy se do jisté míry potýká i mnou sledovaná společnost. Takovými problémy jsou zejména:

- nestálá a nejednotná legislativa České republiky
- sílící konkurence
- způsoby financování jednotlivých zakázek
- nesnadný přístup k cizímu kapitálu
- druhotná platební neschopnost
- neprofesionalita managementu a zaměstnanců

Cílem mé bakalářské práce je komplexně analyzovat současný stav konkrétní firmy a navrhnout řešení, která i přes výše zmíněné negativní skutečnosti povedou k trvalému zvyšování tržní hodnoty podniku, eliminaci nepříznivých vlivů a nežádoucích podnikatelských návyků.

Dílčí cíle bakalářské práce jsou následující:

- investice v oblasti automatizace
- zvýšení výrobní kapacity
- zavedení systému řízení jakosti dle normy ISO 9001

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola bakalářské práce je zaměřena na teoretické poznatky v oblasti rozvoje podniku.

1.1 Analýza obecného okolí podniku metodou SLEPT

Analýza obecného okolí je proces, pomocí kterého podnik zkoumá a následně popisuje všechny faktory z jeho okolí, které zásadně ovlivňují činnost podniku.

Metoda SLEPT sleduje působení faktorů z následujících oblastí (5):

- Sociální
- Legislativní
- Ekonomické
- Politické
- Technologické

Tyto faktory obecného okolí podniku následně metoda SLEPT vyhodnocuje na základě zjištění jejich stávajícího stavu.

Sociální faktory

Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na druhé straně však mohou velmi výrazně působit na firemní nabídku.

Nejvýznamnějšími sociálními faktory jsou (5):

- společensko-politický systém a celkové klima ve společnosti
- postoje lidí a jejich hodnotové stupnice
- výše příjmů
- životní úroveň a způsob životního stylu obyvatelstva
- demografické faktory
- kultura a vzdělanost obyvatelstva

Legislativní faktory

Legislativní faktory působí na činnost podniku ve formě zákonů a vyhlášek, které jsou státem vytvářeny a kontrolovány. Státní dohled také ve vymezených oblastech spočívá v činnosti Úřadu pro hospodářskou soutěž, Státní obchodní inspekce nebo v cenové regulaci.

Fungování podniků může také významně ovlivňovat aktivita vlády a dalších orgánů, které se přímo či nepřímo podílejí na řízení státu. Takovými institucemi jsou např. soudy, centrální banka, nátlakové skupiny případně media (5).

Ekonomické faktory

Činnost a fungování podniků ovlivňuje především současný a budoucí stav ekonomiky státu. Úkolem analýzy je identifikovat ekonomické vlivy, ale také určit způsob a intenzitu působení těchto vlivů na vývoj podniku.

Sledované ekonomické faktory jsou (5):

- stádium hospodářského cyklu naší i světové ekonomiky
- míra inflace
- nezaměstnanost
- hrubý domácí produkt
- hospodářská politika vlády (cenová regulace, podpora podnikání, ochrana investic)
- monetární politika vlády (vývoj kurzů, úrokové sazby atp.)
- fiskální politika
- situace na kapitálovém trhu

Politické faktory

Mezi nejvýznamnější politické faktory, které ovlivňují chod podniků patří (6):

- politická stabilita státu
- státní uspořádání
- hospodářská politika
- mezinárodní politika státu
- členství ve světových organizacích

Technologické faktory

Pro fungování a existenci firem jsou technologické faktory nesmírně strategicky důležité. Investice do technologického rozvoje se na jedné straně stávají nezbytností, na straně druhé však mohou znamenat jisté riziko spojené s vývojem konkurenčních technologií. Do poslední chvíle totiž nemusí být jisté, zda určitý výzkum a vývoj bude úspěšně zakončen a zda výstupy výzkumu a vývoje budou akceptovány spotřebiteli v takové míře, aby byla zaručena návratnost investice.

Zaměření na technický rozvoj je velmi významné zejména pro firmy sledující diferenciací obchodní strategie. Tato skutečnost je zapříčiněna tím, že firmy s touto strategií využívají jako svou hlavní konkurenční výhodu exkluzivní charakter svých výrobků, za něž pak inkasují více než konkurence.

Technický a technologický rozvoj tedy můžeme chápat jako přirozený způsob získání exkluzivity výrobků.

Mezi sledované technologické faktory náleží (7):

- inovace
- úroveň strojů a zařízení
- úroveň vědy a výzkumu

1.2 Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí každého podniku je ovlivňováno mnoha faktory, zejména jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Pro analýzu oborového prostředí podniku se nejčastěji využívá Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který vychází z předpokladu, že na pozici společnosti působí pět základních faktorů.

Vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita trhu v daném odvětví (7).

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je maximální v tom případě, že existuje jeden významný odběratel, který zaujímá většinu odběrů dané firmy. Na vyjednávací sílu zákazníků má rovněž vliv možnost přestupu ke konkurenci, případně zpětná integrace, kdy by si mohl zákazník vyrábět zboží sám nebo ovlivňovat svého dodavatele.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelských subjektů funguje na podobném principu jako síla zákazníků.

Je určena a ovlivňována několika faktory, z nichž nejvýznamnější jsou (7):

- důležitost dodavatele pro činnost daného podniku
- důležitost daného podniku pro dodavatele
- existence substitutů

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví ovlivňuje několik základních faktorů:

- zkušenosti existujících firem
- velikost fixních nákladů pro vstup do odvětví
- loajalita zaměstnanců, věrnost danému podniku
- know-how konkurentů pro výrobu podobných produktů
- napojení na distribuční kanály, kontakty a informace

Hrozba substitutů

Hrozbu substitutů lze eliminovat a snižovat především tehdy, když neexistují substituty pro dané produkty a dále pak, jsou-li splněny následující podmínky (5):

- velká konkurence v odvětví substitutů
- vysoká nákladovost u firem vyrábějících substituty
- velikost nákladů při přechodu na jiný produkt

Rivalita trhu

Faktory, které více či méně působí na rivalitu trhu v daném oboru jsou např. (7):

- počet firem působících na daném trhu
- rentabilita odvětví
- nákladovost odvětví
- novost oboru a jeho možnosti

1.3 Analýza trhu

Analýza trhu podrobně rozebírá konkrétní situaci v daném odvětví sledované části trhu. Popisuje strukturu odvětví a snaží se zkoumat jednotlivé faktory mající vliv na činnost firmy působící na tomto trhu. Zejména se jedná o informace o subjektech působících v dané oblasti, o jejich podílech na trhu, o jejich výrobní činnosti, případně konkretizuje informace o největších zástupcích v oboru. Jedná se rovněž o analýzu faktorů působících celkově na dané průmyslové odvětví. Analýza trhu dále charakterizuje ty rysy odvětví, které jsou společné nebo velmi podobné pro většinu firem pohybujících se v témže segmentu trhu (5).

1.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

Každá firma pohybující se na trhu má určité vlastnosti, které ji oproti jiným společnostem zvyhodňují a naopak jiné vlastnosti, které ji určitým způsobem znevýhodňují.

Aby bylo možné odhalit konkurenční výhody a nevýhody a identifikovat silné a slabé stránky firmy, je nezbytně nutné provést důkladnou analýzu vnitřních faktorů firmy (5).

1.4.1 SWOT analýza

Klíčovým nástrojem interní analýzy podniku je identifikace silných stránek, slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Je nutné odhalit a definovat hlavní konkurenční výhody a faktory úspěchu firmy. Konkurenční výhody podniku mohou pramenit např. ze širokého výrobního sortimentu vzhledem k nabídce konkurentů, z vysoké kvality výrobků a služeb, z dobře fungující distribuční sítě, z nízkých nákladů a cen, z vlastnictví know-how apod. (5).

Technika SWOT analýzy se využívá právě při identifikaci silných a slabých stránek firmy (vnitřní faktory) a při identifikaci hrozeb a příležitostí (vnější faktory). Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy. Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnější, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Lze je však identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, sociálních, legislativních, technologických či kulturních faktorů působících v okolí podniku.

Je však nutno poznamenat, že analýza SWOT nemusí být využívána pouze při analýzách na strategické úrovni řízení. Její využití je širší, lze ji využít i při rozbořech zaměřených na problémy taktického a operativního řízení, případně je možné zpracovat i individuální, osobní SWOT analýzu jednotlivce.

SWOT analýza může být využívána i při retrospektivní analýze vývoje subjektu analýzy. Jsou-li SWOT analýzy pro tentýž subjekt zpracovávány periodicky v delším časovém horizontu, pak je možné např. vyhodnocovat, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem. Z toho lze usuzovat na negativní nebo pozitivní vývoj podniku (6).

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Tabulka č. 1: Schéma SWOT analýzy

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

SW – využít silné stránky na čelení hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

1.4.2 Marketingové a distribuční faktory

Marketingové a distribuční faktory mají význam podle činností, kterými se jednotlivé podniky zabývají.

Podniky, dodávající své zboží a produkty zákazníkům, jejichž požadavky jsou jasně specifikované, nemusí mít marketingové funkce příliš silné. Na druhé straně jsou však podniky, které vyrábí spotřební zboží s vysokým podílem na trhu a tyto podniky již musí mít marketingovou politiku na vysoké úrovni.

V oblasti marketingu je nezbytně nutné analyzovat následující základní faktory (6):

- konkurenční struktura trhu
- hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu
- hospodárnost a účinnost prodejní síly
- účinnost cenové strategie
- kvalita výrobků a služeb
- komplexnost výrobního sortimentu
- vztah s klíčovými zákazníky a odhalování jejich potřeb
- účinnost reklamy

Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, pomocí kterých firma dosahuje svých marketingových cílů. Marketingový mix se skládá ze všeho, čím může podnik ovlivnit poptávku po svém zboží.

V literatuře se lze nejčastěji setkat s následující skupinu čtyř proměnných, které jsou definovány jako 4 P (2):

- **Price** – cena
- **Product** – produkt, výrobek
- **Place** – prodejní místo, distribuce
- **Promotion** – propagace, marketingová komunikace

V marketingovém mixu je nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých nástrojů při řešení konkrétních situací v rámci určitých činností daného podniku. Výsledek je závislý na správném vzájemném poměru, na optimální kombinaci všech složek marketingového mixu. Dílčí, nesystematické vylepšení jednotlivých složek nebo kombinování složek marketingového mixu na nesrovnatelné úrovni zpravidla ke zlepšení nevede.

V praxi to znamená, že jedna, byť vynikající složka marketingového mixu nemůže zachránit situaci v případě, kdy podnik nevěnuje dostatečnou pozornost zbývajícím prvkům, na druhé straně pak jediná neodpovídající složka marketingového mixu může vážně ohrozit připravovaný projekt (2).

1.4.3 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Faktory podnikových a pracovních zdrojů mohou výrazně ovlivnit konkurenční výhody firmy. Je velmi důležité jim věnovat potřebnou pozornost.

Mezi tyto faktory lze zahrnout (7):

- image podniku
- účinnost organizační struktury podniku, klima v podniku, kulturní prostředí podniku
- velikost podniku v rámci oboru
- velikost vstupů z hlediska optima výrobních nákladů
- zkušenosti a motivace managementu firmy a schopnost týmové práce
- kvalita zaměstnanců
- účinnost personální politiky
- účinnost systému řízení a informačního systému

1.4.4 Faktory vědeckotechnického rozvoje

Vědeckotechnický rozvoj velmi intenzívně přispívá k vytváření lepší pozice firmy na trhu. Vede k vytvoření nebo zlepšení stávajícího produktu určeného pro trh nebo ke zlepšení a zefektivnění výroby. Výsledkem toho může být získání nákladových výhod, které vedou ke zlepšení finanční situace podniku.

Proces technického rozvoje zpravidla prochází stádii základního výzkumu, vývoje a komercializace. Některé podniky mají velmi kladný přístup k vědeckotechnickému rozvoji a zrychlují tak své úsilí v oblasti výzkumu. V případě podniků se spíše defenzivním přístupem je tomu právě naopak (7).

1.4.5 Systém jakosti v podniku

V současné době, v době tržního hospodářství, lze konstatovat, že jakost produktu je nejvýznamnějším činitelem ovlivňující zisk a celkové postavení firmy. Komplexní řízení jakosti se objevilo v 90. letech jako jedna z nejdůležitějších a nejpoužívanějších metod rozvoje podniku.

Vybudování systému jakosti ve výrobním podniku je dlouhodobý proces, jehož cílem je zajištění větší konkurenceschopnosti. Přestože systém jakosti vyžaduje určité investice, v konečném výsledku je jeho zavedení ekonomicky výhodné.

V současné době u nás převažují dvě koncepce systému jakosti, a sice (1):

- koncepce norem ISO řady 9000 (v českém teritoriu zcela jasně převažuje)
- koncepce TQM (v Evropě se realizuje dle tzv. evropského modelu EFQM Modelu Excellence)

Systém řízení jakosti dle norem ISO 9000:

Systém řízení jakosti dle norem ISO 9000 je uceleným souborem prvků, které mají při správném uplatnění v praxi zabezpečit požadovanou jakost výrobku či poskytované služby.

Normy ISO řady 9000 jsou založeny na následujících zásadách (1):

- zásada zaměření na zákazníka
- zásada vedení
- zásada zapojení pracovníků
- zásada procesního přístupu
- zásada systémového přístupu k managementu
- zásada neustálého zlepšování
- zásada rozhodování na základě faktů
- zásada vzájemně výhodných dodavatelských vztahů

Zavedení systému jakosti v plné šíři je časově, finančně i organizačně náročný postup, který může být pro malé podniky až neúnosný. V tomto případě je žádoucí podle konkrétní situace vybrat a zpracovat jen určité prvky systému jakosti.

Normy ISO se dále člení (1):

- ISO 9000 – úvod do problematiky základů řízení jakosti
- ISO 9001 – kritéria a požadavky na systém řízení jakosti
- ISO 9004 – metodika pro zlepšování systému řízení jakosti

Úkolem norem ČSN ISO řady 9000 je zajistit požadovanou úroveň systému řízení jakosti dané firmy. Lze říci, že splnění těchto norem představuje podmínku nutnou, nikoliv však postačující pro úspěch výrobku na trhu. Je nezbytně nutné uvědomit si fakt, že skutečný konkurenční boj se pohybuje vysoko nad úrovní těchto norem (1).

1.5 Cíle a podnikové strategie

Každá firma byla založena a existuje proto, aby naplňovala svoje určité poslání. Toto poslání koresponduje se základními představami zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci, jaké budou jejich potřeby apod.

Představy managementu se promítají do podnikových cílů. Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím svých činností (6).

Zásady pro jasné definování cíle jsou shrnuty do tzv. SMART přístupu. Ten říká, že cíle by měly být (8):

- **S** – specific (jasné a konkrétní)
- **M** – measurable (měřitelné)
- **A** – attainable but challenging (dosažitelné, ale inspirující)
- **R** – relevant (relevantní, reálné)
- **T** – time frame (měly by mít časový rámeček)

Při stanovování cílů a tvorbě podnikových strategií je zapotřebí vycházet z výsledků firemních analýz a je velmi důležité zohledňovat všechny vnitřní a vnější faktory, které působí na činnost podniku (6).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

K tomu, abychom byli schopni navrhnout optimální opatření na rozvoj konkrétního podniku je nezbytně nutné provést důkladnou analýzu stávajícího stavu a dokonale se seznámit s prostředím sledované firmy. Cílem analytického procesu podniku je co nejlépe a co možná nejefektivněji odhalit příčiny a faktory ovlivňující nedostatky v činnosti firmy.

2.1 Popis firmy

2.1.1 Základní údaje

Obchodní firma: Granit spol. s r.o.

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 4.září 1991

Sídlo společnosti: Žďár nad Sázavou, U malého lesa 12, PSČ 591 01

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: jednatel společnosti – ing. Emil Fiala

Způsob zastupování: za společnost jedná a podepisuje jednatel

Internetové stránky: www.granit.jihlavsko.com



Obrázek č.1: Logo firmy Granit spol. s r.o.

2.1.2 Charakteristika společnosti

Firma Granit spol. s r.o. je česká firma se zahraniční účastí a byla založena v roce 1991 ve Žďáře nad Sázavou jako společnost s ručením omezeným. Základní kapitál ve výši 3.600.000,- složili 3 zakládající členové. V roce 1996 se částečně obměnila majetková struktura společnosti, změnilo se vedení firmy a zůstal pouze 1 zakládající člen společnosti z roku 1991. Podíl původních 2 členů byl odkoupen a následně rozdělen mezi současné 2 společníky.

Firma Granit spol. s r.o. je českou právnickou osobou, v právních vztazích vystupuje pod svým obchodním jménem a na vlastní zodpovědnost. Za porušení svých závazků a povinností odpovídá firma Granit spol. s r.o. zákonným způsobem. Právní služby poskytuje společnosti pan JUDr. Ivo Mareš – privátní advokát.

Vrcholným orgánem firmy je jednatel společnosti. Jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti a podepisovat za ni samostatně veškeré právní dokumenty.

2.1.3 Předmět podnikání

Po celou dobu své více než patnáctileté existence působí firma Granit v oblasti kamenoprůmyslu a zpracování kamene. Zajišťuje výrobu a montáž žulových a mramorových schodů, dlažeb, desek na kuchyňské linky, obkladů koupelen, stěn, krbů, okenních parapetů. Dále pak vyrábí náhrobní desky a pomníky, provádí pískování kamene a skla.

V prvních letech své existence se společnost specializovala výhradně na výrobu pomníků, s postupným rozvojem se firma začala orientovat na výrobu stavebních prvků z přírodního kamene a drobnou na stavební činnost.

Pro svoji výrobní činnost využívá firma Granit jak tuzemských zdrojů přírodních materiálů, tak zejména materiálů importovaných z celého světa, zejména z Itálie, Řecka a Pákistánu.

V současné době je firma Granit spol. s r.o. specialistou na interiérové a exteriérové stavební prvky z přírodního kamene všeho druhu a pracuje zhruba na 10 projektech po celé České republice.

2.2 Analýza obchodních činností

2.2.1 Obchodně - technické činnosti

Obchodně – technické činnosti podniku představují činnosti, které přímo souvisí s obchodní činností firmy a s realizací projektů a zakázek.

Takovými činnostmi se rozumí např. uzavírání smluvních vztahů, ze kterých pro smluvní strany vyplývají práva, povinnosti a závazky.

Smlouvy:

Mezi obchodními partnery a firmou Granit spol. s r.o. vznikají při sjednávání některých zakázek a projektů obchodně závazkové vztahy, tj. smluvní vztahy. Tyto vztahy jsou založeny na právním vyjádření ve formě smluv.

Smlouvy jsou uzavírány podle obchodního a občanského zákoníku. Ustanoveními občanského zákoníku se řídí ty případy, u kterých vystupuje na jedné straně občan jako zákazník a na druhé straně podnik, v tomto případě firma Granit. Ostatní smlouvy se řídí obchodním zákoníkem.

Jedná se o tyto smlouvy:

- **Smlouva o dílo**

Smlouvou o dílo se zhotovitel zavazuje k provedení určitého díla a objednatel se zavazuje řádně provedené dílo převzít a včas zaplatit cenu za jeho provedení. Dílem se rozumí zhotovení, montáž, údržba, oprava, případně činnost, jejíž výsledek lze materiálně zachytit. Ve firmě Granit spol. s r.o. se smlouva o dílo nejčastěji využívá u dodávek materiálu včetně montáže.

- **Kupní smlouva**

Kupní smlouvou se prodávající zavazuje dodat kupujícímu zboží a převést na něho vlastnické právo k této věci. Kupující se zavazuje převzít řádně provedenou dodávku zboží a včas zaplatit kupní cenu na základě smlouvy. Firma kupní smlouvy využívá zejména při nákupu materiálu a při prodeji dodávek kusových – okenní parapety, barové pulty apod.

- **Smlouva o uzavření budoucí smlouvy**

Touto smlouvou se písemnou formou zavazuje jedna nebo obě smluvní strany uzavřít ve stanoveném termínu budoucí smlouvu s předmětem plnění, jenž je určen alespoň obecným způsobem. Granit využívá tohoto typu smlouvy zejména pro svou stavební činnost, např. sjednávání budoucích dodávek materiálu atp.

Záruční doba a reklamace:

Firma poskytuje záruční dobu na své výrobky v době trvání dvou let. Tato záruční doba se řídí příslušným zákonem.

Záruční doba na výrobky a produkty, které jsou předmětem smlouvy o dílo se řídí zásadně podle druhu projektu a doba záruky je stanovena ve smlouvě. Záruční doba v těchto případech je garantována od pěti do sedmi let.

Reklamace, tedy vady a nedodělky jsou odstraňovány v co nejkratším termínu.

2.2.2 Prodej

Firma Granit se rovněž zabývá drobnou maloobchodní činností, která je velmi úzce spojena s pomníkovou výrobou podniku. V sídle provozovny firmy si zákazníci mohou koupit např. hrobové příslušenství. Firma nabízí širokou škálu svítlen, váz, různé typy písma na náhrobní desky apod. Veškeré zboží je k dostání jak v kovovém provedení, tak i v provedení z přírodního kamene.



ANTONIO CANOVA

Obrázek č. 2: Pomníkové doplňky

Dále firma Granit předkládá svým zákazníkům širokou nabídku prostředků k čištění a napouštění kamene. Tyto chemické látky se často používají na starší materiály, které jsou vystaveny nepříznivým povětrnostním vlivům. Jedná se především o venkovní dlažby, schody, obklady a v neposlední řadě také krycí desky a náhrobní desky.

Pomocí těchto látek lze snáze obnovit lesk kamene, odstranit například rez případně jiné nežádoucí nečistoty. Tyto prostředky jsou poměrně vyhledávaným zbožím, neboť některým zákazníkům ušetří finanční prostředky na mechanické opracování materiálu.

2.2.3 Logistika firmy

Firma Granit spol. s r.o. využívá pro svoji výrobní činnost jak materiálů tuzemských, tak materiálů dovážených z celého světa.

V prvních letech své činnosti využívala firma Granit výhradně tuzemských zdrojů přírodního kamene. Dovážela materiál z kamenolomů z regionu (Mrákotín, Studená u Třebíče, Hlinsko v Čechách) i z celé České republiky (Liberecko, Šluknovský výběžek). V současné době se tuzemský materiál využívá vzhledem k dostupnosti, ceně a barevnosti téměř výhradně pro pomníkovou výrobu a exteriérové stavební prvky, např. dlažby, schody, obklady, sokly apod.

S postupným rozvojem a rozšířením předmětu podnikání společnosti začala firma importovat materiál ze zahraničí, kde jsou obrovská ložiska materiálů nejrůznějších barevných odstínů, vhodných především do interiérů budov.

Ve druhé polovině devadesátých let zahájil podnik dovoz materiálu z Itálie, kde má těžba kamene a kamenoprůmysl vůbec dlouholetou tradici. V oblasti severozápadního pobřeží Apeninského poloostrova v okolí města Carrara sídlí obrovské množství těžebních společností, se kterými firma Granit velmi úzce spolupracuje. V této lokalitě se těží především mramor, travertin a pískovec, jsou zde rovněž ložiska žuly. V okolí měst Verona a Udine ve střední resp. severovýchodní části Itálie má své sídlo velké množství firem, které se nezabývají těžební činností, ale rozsáhlou zpracovatelskou a obchodní činností. Do těchto společností jsou dováženy suroviny z celého světa a následně také do celého světa vyváženy.

V průběhu dalších let své činnosti pronikla firma na trh i dalších evropských států, Řecka a Turecka. Důležitou složkou importní činnosti podniku je rovněž velmi výhodný dovoz materiálu z Číny.

V posledních dvou letech začíná firma Granit mapovat situaci na blízkém východě, zejména pak v Pákistánu. V této oblasti soustřeďuje svůj zájem především na specifický druh mramoru s příznačným názvem Onyx Pakistano, který se v současnosti těží výhradně v této zemi. Odsud v loňském roce dovezla firma Granit několik zkušebních kontejnerů tohoto druhu materiálu.

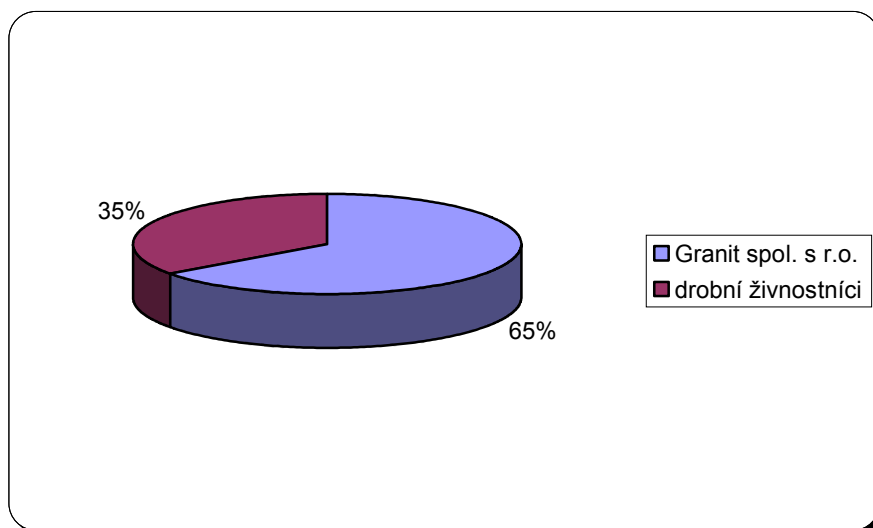
Import materiálu ze zahraničí tvoří v současné době 90 % celkových výrobních zdrojů. Materiál je dovážen kamiony přímo do sídla společnosti Granit, z mimoevropských států formou lodní dopravy. V roce 2006 dovezla firma Granit ze zahraničí přes 300 tun materiálu, z toho více než 200 tun z Itálie.

Při zásobování firmy z hlediska výrobních prostředků (brusné a řezací kotouče, lepidla, napouštěcí a jiné chemické prostředky atp.) využívá podnik služeb dealerů případně obchodních zástupců dodavatelských firem. Tito dealeři sami nabízejí a zásobují firmu svými výrobky. V některých případech využívá společnost rovněž poštovní služby.

2.2.4 Analýza trhu

Firma Granit spol. s r.o. se pohybuje téměř výhradně na českém trhu, na zahraničním trhu se pohybuje pouze jako odběratel materiálu. V současné době pracuje Granit na projektech v rámci celé české republiky.

Na regionální úrovni v kraji Vysočina, lépe řečeno v okrese Žďár nad Sázavou, je situace značně komplikovaná. Pomníková výroba společnosti, kterou Granit provozuje výhradně na regionální úrovni, tvoří přibližně 60% - 70% celkové výroby v regionu. O zbylých 30% - 40% se dělí převážně drobní živnostníci, jejichž počet se za poslední 3 roky téměř zdvojnásobil.



Graf č. 1: Pomníková výroba v regionu – podíl na trhu

Objem výroby ve stavební činnosti na regionální úrovni je značně ovlivněn nízkým zájmem investorů uvolňovat finanční prostředky na realizaci větších projektů (stavby či rekonstrukce hotelů, veřejných budov apod.) Tento fakt je způsoben tím, že region Vysočiny je dlouhodobě chápán jako poměrně chudý a neperspektivní (vzhledem k nepříznivému podnebí, velmi dlouhé zimě) a firma Granit zde nenachází dostatek pracovních příležitostí.

Na druhou stranu zaujímá Granit díky své tradici a pověsti velmi významné postavení na trhu v rámci kraje Vysočina ve výrobě stavebních prvků do rodinných domů, např. dlažeb, obkladů koupelen a krbů, kuchyňských linek atp.

Také na základě výše zmíněných skutečností se Granit spol. s r.o. převážně soustřeďuje na zakázky mimo region Vysočiny.

V tomto ohledu byl pro společnost důležitý zejména rok 2003. V tomto roce navázala firma Granit úzkou spolupráci s pražskou architektonickou kanceláří Archina s r.o. díky níž se začala podílet na realizaci projektů zejména v Praze a v Českých Budějovicích. V těchto projektech vystupuje Granit spol. s r.o. jako subdodavatel velkých stavebních firem, např. Metrostav, a.s., SKANSKA, a.s., které zajišťují celou zakázku. Na základě takové spolupráce bylo do konce roku 2006 kompletně zrekonstruováno sedm hotelů v centru Prahy a jeden hotelový dům v Českých Budějovicích.

Díky kvalitě svých výrobků a spolupráci se strategickými obchodními partnery si firma Granit spol. s r.o. vybudovala dobré postavení na trhu v rámci celé České republiky. V současné době je však vzhledem k výrobní kapacitě, počtu zaměstnanců či výrobním technologiím zcela nereálné konkurovat takovým firmám, jako jsou např. Kamenoprůmysl Plzeň, Kamenoprůmysl Příbram, Kamenoprůmyslové závody Šluknov aj.

2.2.5 Marketingová komunikace společnosti

Reklama a propagace společnosti:

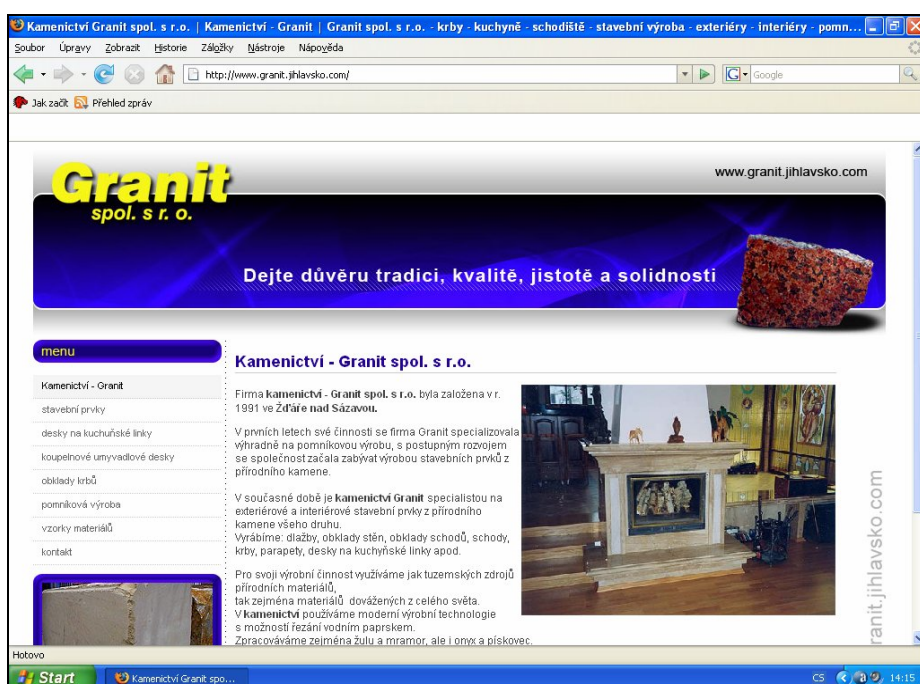
Firma Granit se dnes jako každá firma prezentuje na veřejnosti, kde představuje své služby. Na regionální úrovni se společnost prezentuje především v regionální inzerci firem, kde se pravidelně objevují inzeráty a nabídka služeb firmy. Několikrát se také objevily reklamní spoty firmy v krajském rozhlasovém vysílání a ve vysílání regionální televize. Loga firmy si lze také všimnout na autobusu MHD ve Žďáře nad Sázavou na firemních automobilech.

Firma Granit se také zaměřuje na podporu svého prodeje a na dalším zviditelnění. Nabízí zákazníkům a obchodním partnerům množství upomínkových předmětů, katalogů a fotografických materiálů svých služeb.

Internetové stránky:

Nedílnou součástí marketingu firmy jsou webové stránky společnosti. Poskytují obecné informace o společnosti, představují širokou škálu vzorků výrobních materiálů, popisují samotný předmět podnikání a v neposlední řadě představují zákazníkům a odběratelům sortiment veškerých svých služeb a produktů. Internetové stránky společnosti Granit jsou velmi pěkné, přehledné a plní svůj účel. Závažným nedostatkem je absence ceníků, případně cenových nabídek na produkty firmy.

Internetová adresa firmy Granit spol. s r.o. je www.granit.jihlavsko.com



Obrázek č. 3: Náhled internetových stránek společnosti

Sponzoring:

Granit spol. s r.o. je poměrně mladá firma. Jak dobou své existence, tak věkovým průměrem svých zaměstnanců. I to jeden z důvodů, proč se firma snaží podporovat mladé lidi, zejména ve sportu a v kultuře. Společnost během své existence podporovala a stále podporuje mnohé sportovní a kulturní akce, např. lední hokej a basketbal ve Žďáře nad Sázavou, plesy aj. Své jméno dokonce propůjčila firma Granit hokejovému klubu, který hraje soutěž okresní úrovně a jehož prostřednictvím se podnik prezentuje i před sportovní veřejností.

Celková marketingová strategie firmy není na špatné úrovni, přesto lze najít některé rezervy, které je třeba odstranit. Zlepšení v této sféře by mohlo následně přispět k přilákání potenciálních zákazníků například i v problematickém regionu Vysočiny.

2.2.6 Hlavní záměry a strategie

Vůdčím strategickým záměrem firmy Granit spol. s r.o. do budoucna je maximálně zefektivnit využívání všech disponibilních zdrojů k dosažení úrovně nadprůměrně prosperující firmy s trvalým růstem své tržní hodnoty.

Společnost Granit hodlá i nadále působit v oboru kamenoprůmyslu na území celé ČR. Dalším cílem podniku ve výhledu několika let bude i rozšíření předmětu podnikatelské činnosti. Konkrétně rozšíření o obchodní činnosti, nákup a prodej materiálu.

V konkurenčním boji bude společnost jako hlavní zbraně využívat seriózní cenovou politiku, solidnost vůči zákazníkům, know-how firmy, ale především vysokou kvalitu svých výrobků a poskytovaných služeb.

Hlavním cílem firmy Granit však bude i nadále snaha zajistit maximální spokojenost svých zákazníků.

2.3 Analýza technických činností

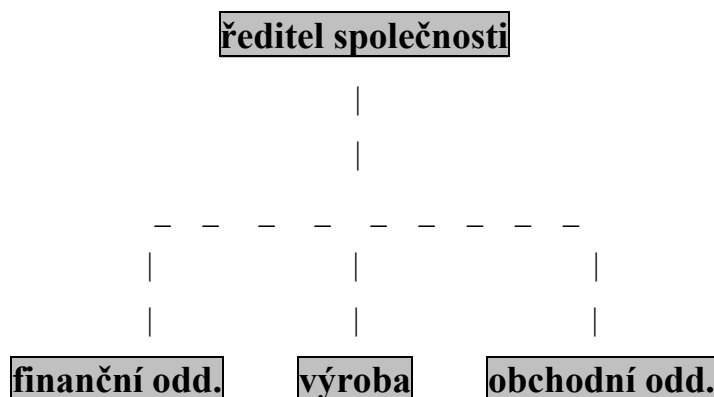
2.3.1 Organizační struktura společnosti

Organizační strukturu podniku určují základní vztahy mezi jednotlivými složkami podniku. Tyto vztahy zpravidla vyjadřují směr ukládání úkolů, kontrolování a podávání zpráv o jejich plnění. Z toho lze do jisté míry vyvodit, jak funguje styk mezi jednotlivými složkami podniku, jejich podřízenost a nadřízenost, centralizace případně decentralizace rozhodovacích pravomocí, delegování pravomocí, odpovědnost atp.

Organizační strukturu společnosti Granit můžeme označit jako funkcionální liniovou organizační strukturu, kde jednotlivé úseky podléhají přímo řediteli a jednateli firmy. Struktura složek firmy má vertikální charakter, příkazy shora dolů a odpovědnost zdola nahoru.

Tento princip organizování je poměrně jednoduchý a plně vyhovuje velikosti a personálnímu seskupení firmy Granit. Výhodami této organizační struktury je relativně značná univerzálnost zaměstnanců, jejich snadná příprava, efektivní dělba práce a celková jednoduchost. Naopak nedostatky tohoto organizačního principu vidím v menším zaměření na zákazníka a v preferování dílčích zájmů.

Schéma organizační struktury společnosti:



Firma Granit spol. s r.o. v současné době zaměstnává 13 zaměstnanců. Největší počet zaměstnanců pracuje v úseku výroby, kde je zaměstnáno 10 stálých pracovníků. V obchodním oddělení pracuje 1 zaměstnanec (v obchodní činnosti se velmi angažuje rovněž ředitel a zároveň jednatel firmy) a zbylí 2 členové pracovního kolektivu působí ve finančním úseku. Každý úsek podniku má svého řídicího pracovníka, který je odpovědný za chod každého oddělení a konzultuje činnost oddělení s ředitelem firmy.

Struktura pracovníků v roce 2007 dle pracovního zařazení:

Celkový počet zaměstnanců 13

Výroba 10

Finanční oddělení 2

Obchodní oddělení 1

Počet autorizovaných pracovníků 1 (jednatel)

2.3.2 Interní komunikace v podniku

Informační toky a vnitropodniková komunikace ve firmě přímo souvisí s organizační a personální strukturou podniku a zejména s velikostí podniku.

Zaměstnanci výrobního úseku jsou informováni individuálně, a to formou příkazů přímo od ředitele společnosti, případně od řídicího pracovníka úseku výroby - mistra. Tento způsob informovanosti je podle mého názoru naprosto běžný, a podmínkám a nárokům ve firmě zcela vyhovující a dostačující.

Zaměstnanci finančního a obchodního oddělení podniku využívají rozmanitější škálu komunikačních postupů a komunikačních prostředků.

Interní komunikace je zabezpečována formou individuálních jednání řídicích pracovníků s ředitelem firmy. Touto cestou se nejčastěji řeší operativní rozhodnutí a některé dílčí problémy.

Součástí vnitropodnikové komunikace jsou rovněž krátké schůzky či porady na počátku každého týdne. Těchto porad se účastní ředitel společnosti a řídicí pracovníci jednotlivých úseků. Cílem porad je zajištění bezproblémové provozní činnosti, zabezpečení hladkého průběhu výrobního procesu, průběžná kontrola, případně řešení a odstranění odchylek od stanovených cílů.

Nedílnou součástí vnitropodnikové komunikace firmy Granit je telefonní či mobilní komunikace a komunikace přes elektronickou poštu.

2.3.3 Informační systém podniku

Pro správné rozhodování a řízení firmy je třeba aktuální obraz reálné situace v reálném čase. Tento obraz je možné vytvořit pomocí vhodného informačního systému.

Informační systém společnosti zcela odpovídá velikosti a charakteru podnikatelské činnosti. Firma Granit spol. s r.o. využívá takových informačních systémů, které zrychlují, zlevňují a celkově velmi usnadňují její technicko-hospodářskou činnost. Granit spol. s r.o. používá některé softwarové produkty, které umožňují efektivní práci s daty a řešení provozních úloh. Takovým softwarem je mzdová a účetní agenda z distribuce firmy FASS spol. s r.o., skladová agenda, bezhotovostní styk s bankou a fakturace.

Důležitou součástí informačního systému firmy je také zálohování dat. Zálohování dat (obchodní smlouvy, předávací protokoly apod.) je zabezpečováno pomocí elektronických nosičů. Archivace dat je prováděna v cca pětiletých intervalech. Poté jsou data převáděna na jiné, novější nosiče.

Nedílnou součástí informačního systému firmy je internet. Toto médium významně usnadňuje komunikaci, umožňuje rychlé zjištění informací, pohodlný přístup ke svým účtům a především pružný a bezproblémový přístup k zákazníkovi. Nejužitečnější aplikace, které internet nabízí a firma Granit využívá, jsou především elektronická pošta, vyhledávání informací a prezentace společnosti v podobě webových stránek.

2.3.4 Informační technologie

Firma Granit spol. s r.o. nedisponuje převratnými novinkami ze světa informačních technologií. Součástí hardware podniku je několik PC a periferních zařízení sloužících k běžné uživatelské potřebě. Tyto jednotlivé PC jsou propojeny do sítě. Ředitel společnosti má navíc ještě k dispozici osobní přenosný počítač, pro zajištění lepší interní komunikace a pružný přístup k zákazníkům v případě pohybu mimo prostředí firmy.

Jak jsem již výše uvedl, softwarové produkty používané v podniku slouží především k usnadnění a ke zrychlení některých technicko-hospodářských činností. Jedná se především o účetní, mzdovou a skladovou agendu.

Nedílnou součástí podnikového softwaru je antivirový program Avast.

2.4 Analýza personálních činností

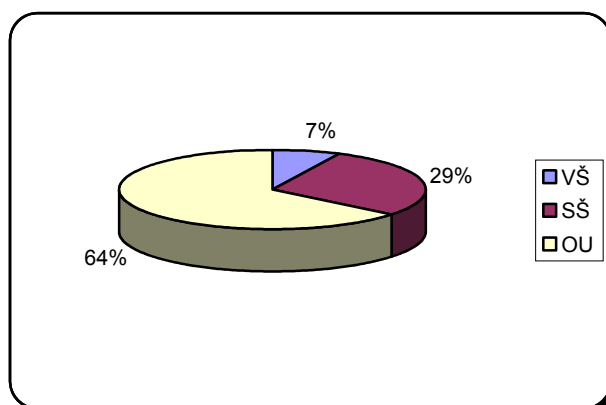
2.4.1 Charakteristika pracovního kolektivu firmy

Jak jsem již uvedl firma Granit spol. s r.o. v současné době zaměstnává 14 stálých pracovníků, kteří ve stávajícím složení pracují v podniku již od roku 1998. V prvních několika letech činnosti firmy tomu tak ovšem nebylo. Podnik sužovala značná fluktuace zaměstnanců, jejíž příčiny lze hledat v nezkušenosti bývalého managementu firmy a v nedostatku pracovních příležitostí celého podniku. To pochopitelně negativně ovlivňovalo chod a fungování celé firmy. Situace se stabilizovala až se zmiňovanou změnou ve vedení společnosti v roce 1996.

Ve firmě Granit spol. s r.o. je zaměstnána pouze jedna žena, která je zároveň vedoucím finančního úseku. Věkový aritmetický průměr pracovního kolektivu firmy Granit je 43,5 roku.

Pracovní kolektiv společnosti je tvořen lidmi různého vzdělání. U zaměstnanců finančního a obchodního oddělení je požadována znalost alespoň jednoho světového jazyka, střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou je samozřejmostí. U pracovníků úseku výroby vyžaduje vedení firmy více než vzdělání především ochotu, loajalitu, přizpůsobivost a samostatnost.

Z celkového počtu všech lidí, kteří pracují ve firmě Granit má 7 % vysokoškolské vzdělání, 29 % středoškolské vzdělání a 64 % je vyučeno.



Graf č. 2: Struktura vzdělanosti pracovního kolektivu

2.4.2 Vzdělávání pracovníků

Firma Granit proškoluje své zaměstnance především formou povinných školení, jako jsou např. školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, školení o obsluze výrobních zařízení, školení řidičů atp.

Firma zprostředkovává svým zaměstnancům rovněž školení výrobců a dodavatelů např. o výrobních prostředcích, materiálech, brusných kotoučích, nových technologiích ve výrobě apod. Těchto školení však firma využívá zřídka.

Samozřejmostí jsou pravidelná školení zaměstnanců finančního úseku v problematice daní a ostatních záležitostech týkajících se problematiky účetnictví podniku.

2.4.3 Odměňování pracovníků

Zaměstnanci firmy Granit jsou odměňováni hodinovou mzdou, u některých zakázek je jim práce zadávána úkolem, pak je jim mzda vypočítávána podle úkolových sazeb stanovených vedením firmy.

Vedení společnosti vyplácí svým zaměstnancům nadprůměrnou mzdu v rámci regionu kraje Vysočina, dále přispívá zaměstnancům na životní pojištění, hradí penzijní připojištění a vyplácí jim příspěvky na stravné a ošatné v podobě firemního pracovního oděvu.

Firma vyplácí zaměstnancům rovněž individuální prémie, zpravidla na konci kalendářního roku, dle odvedeného výkonu a přínosu ve prospěch firmy.

2.5 Finanční analýza

Management firmy Granit zajišťuje také finanční pozici a kvalitu finančního řízení podniku. Finanční pozice podniku je velmi důležitý ukazatel jeho konkurenčního postavení

2.5.1 Vývoj tržeb společnosti

Nejvýznamnější a prakticky jedinou položkou tržeb společnosti ve výkazu zisku a ztrát je položka Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Od roku 2002 hodnoty této položky vždy rostly, s výjimkou roku 2005, kdy zejména v podzimních a zimních měsících došlo k mírné stagnaci, v důsledku příprav na významný projekt. Meziroční změna výše tržeb v roce 2006 je velmi významná.

Účetní období 2002 – 2006	2002	2003	2004	2005	2006
Tržby společnosti (v mil. Kč)	9,2	10,1	10,4	9,5	14,6

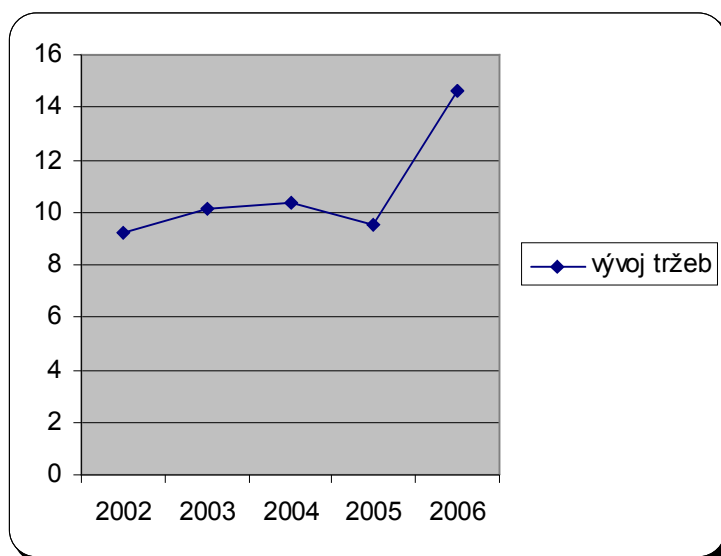
Tabulka č. 2: Tržby společnosti v letech 2002 – 2006

$$\Delta 2006 = (2006 - 2005) / 2005 \Rightarrow (14,6 - 9,5) / 9,5 = 0,5368 ;$$

což odpovídá přibližně 53,7 %

Z horizontální analýzy tržeb je patrné, že tržby za rok 2006 jsou o více než 50 % vyšší než v předchozím roce 2005. Tato skutečnost je způsobena realizací významné zakázky v průběhu roku 2006, která se v současné době stále dokončuje.

Obecně lze říci, že podobný trend vývoje tržeb firmy Granit lze očekávat i v budoucnu. Nabízí se však otázka jakým tempem tržby společnosti porostou a jaké faktory budou jejich růst ovlivňovat.



Graf č.3 : Vývoj tržeb společnosti v letech 2002 – 2006

2.5.2 Souhrnné hodnocení finanční situace

Firma Granit spol. s r.o. se již od svého založení úspěšně rozvíjí a rozšiřuje. Tržby společnosti mají od jejího vzniku vzestupnou tendenci.

Čistý peněžní tok společnosti je však velmi nerovnoměrný a má výrazně klesající tendenci. Stejně tak je tomu i u provozního výsledku hospodaření, který se rovněž snižuje. Tento fakt je pravděpodobně způsoben tím, že společnost se před koncem roku snaží zvyšovat své náklady nákupem drobného hmotného i nehmotného majetku, aby nemusela platit příliš vysoké daně z příjmu.

Co se týká využití podnikových aktiv, zde by se měla společnost zaměřit na optimalizaci množství svých zásob. Jsou v nich zbytečně vázány nemalé finanční prostředky, které by mohly být využívány efektivněji. Na druhou stranu je však nutno podotknout, že otázka optimalizace podnikových zásob je velmi složitá. Společnost může totiž jen velmi obtížně odhadnout množství a druh poptávaného materiálu, proto musí mít skladem dostatek surovin všeho druhu.

2.6 Analýza výrobního procesu

Firma Granit spol. s r.o. sídlí ve vlastních prostorách ve Žďáře nad Sázavou. Výměra podnikového areálu zaujímá plochu přibližně 15 000 m². V provozovně firmy se nachází jak kancelářské prostory, tak výrobní haly. Pozemky okolo provozovny podniku jsou kompletně využívány jako sklad materiálu případně hotových výrobků.

Jak jsem již výše ve své práci uvedl ve výrobním úseku podniku pracuje největší část pracovního kolektivu, 10 zaměstnanců. Pracovníci se nespécializují na konkrétní činnosti, specifikem pracovního kolektivu firmy Granit je především všestrannost.

2.6.1 Výrobní postupy

Výrobní činnost podniku se skládá z mnoha dílčích procesů, které na sebe do jisté míry vzájemně navazují.

Granit spol. s r.o. zajišťuje především řezání, broušení, leštění, případně speciální zpracování přírodního kamene a následně montáž hotových výrobků.

Pro výrobní proces podniku je typická spolupráce. Výrobní materiál případně výrobní polotovary mají poměrně velkou hmotnost, proto je vzájemná spolupráce a pomoc dělníků nezbytnou nutností. Manipulace s materiálem obecně je v některých případech velmi problematická a mnohdy narušuje plynulost výrobního procesu.

2.6.2 Výrobní technologie

Firma Granit spol. s r.o. používá pro svou výrobní činnost více či méně moderní výrobní technologie. Současný trend a vývoj, jakým se firma Granit ubírá však ukazuje, že technický pokrok a inovace ve výrobní činnosti je naprosto nevyhnutelná.

Jak jsem již uvedl v bakalářské práci společnost Granit dlouhodobě spolupracuje s velkými firmami a podílí se společně s nimi na dlouhodobých zakázkách jako subdodavatel. Největším problémem v této věci je fakt, že výrobní kapacita firmy mnohdy neodpovídá požadovanému objemu výroby. Tato skutečnost je zapříčiněna nízkým stupněm automatizace výrobního procesu podniku.

V podniku chybí výrobní zařízení, které by maximálně zefektivnili a zrychlili výrobní proces podniku a zajistili plynulý průběh výrobní činnosti. Takovými zařízeními jsou např. linka na leštění a broušení hran a linka na řezání vodním paprskem.

Čas od času také dochází k selhávání lidského faktoru, což má rovněž nepříznivý dopad na výrobní činnost podniku. Firma Granit se počtem svých zaměstnanců řadí mezi malé podniky a absence každého jednoho zaměstnance nabourává koncepci celé výrobní činnosti. V souvislosti se selháváním lidského faktoru je třeba také zmínit pochybení zaměstnanců, která by se automatizací výroby minimalizovala. V souvislosti s touto problematikou je také nutno dodat, že zavedení vyššího stupně automatizace výroby by v žádném případě neznamenalo snížení počtu zaměstnanců firmy.

Na základě výše zmíněných skutečností je tedy zlepšení a inovace ve výrobní sféře zcela logickým východiskem a nezbytnou nutností.

2.6.3 Zásoby a skladování

Sklady materiálu a hotových výrobků se nachází v areálu firmy Granit. Jako skladovací prostory jsou využívány jak venkovní prostory podniku, tak výrobní haly. Záměrem firmy do budoucna je přistavět jednu halu, která by sloužila výhradně pro skladovací účely.

Firma Granit se snaží optimalizovat množství zásob a efektivně tak hospodařit se svými aktivy. Skladem jsou nejčastěji používané a poptávané materiály a běžný montážní materiál. Ostatní zásoby se doplňují na základě zjištění konkrétních požadavků na konkrétní zakázku. Společnost se takto snaží minimalizovat náklady a uspořít finanční prostředky, které by byly zbytečně vázány v zásobách.

2.7 Analýza oborového okolí

Oborové okolí podniku je ovlivňováno působením několika faktorů. Za nejvýznamnější a nejdůležitější faktory lze označit sektor dodavatelů, sektor odběratelů a sektor konkurence podniku.

2.7.1 Dodavatelé společnosti

Firma Granit spol. s r.o. má v současné době vybudovanou kvalitní dodavatelskou síť. Mezi dodavatele firmy Granit patří jak tuzemské firmy, tak zejména firmy zahraniční. Tento fakt je zapříčiněn tím, že na území České republiky není dostatek v dnešní době žádaných surovin, proto je nezbytně nutné využívat dodávek materiálu za zahraničí.

Jak jsem již ve své práci uvedl, dovoz materiálu ze zahraničí tvoří v současnosti 90 % celkových výrobních zdrojů.

Rozhodujícím dodavatelem firmy Granit je italská společnost Ca'D'ORO, od které Granit nakupuje výrobní materiál již téměř deset let. Firma Ca'D'ORO sídlí nedaleko Udine v severní Itálii. Velmi důležitým aspektem v obchodním styku je fakt, že firma Ca'D'ORO má české obchodní zastoupení, což velmi usnadňuje komunikaci mezi firmami. Dalším strategickým dodavatelem podniku je rovněž společnost z Itálie, firma Cremar Spa. S tímto dodavatelem však firma Granit spolupracuje podstatně kratší dobu.

Nabídka materiálu je u těchto společností velmi podobná. Firma Granit se proto rozhoduje a nakupuje materiál podle příznivější cenové nabídky, podle doby splatnosti dodávky a v neposlední řadě také podle rychlosti dodávky materiálu.

Spolupráce s těmito zahraničními dodavatelskými subjekty funguje velmi dobře a je založena na vzájemné důvěře a stoprocentní korektnosti v obchodní činnosti. Lze říci, že vedení firmy Granit navázalo takřka přátelské vztahy s vedením či obchodním zastoupením zmíněných firem, což může být do budoucna obrovskou konkurenční výhodou.

Z hlediska tuzemského trhu, zde jsou hlavními dodavatelskými partnery firmy Miroslav Drozd a kamenictví Oškrdal. Tyto společnosti se zabývají nákupem a následným prodejem zahraničního a tuzemského materiálu, zejména formátovaných desek. Nákup materiálu u těchto firem má pro společnost Granit jednu obrovskou výhodu. Ceny materiálu u těchto tuzemských firem jsou sice podstatně vyšší než u zahraničních dodavatelů, ale na druhou stranu může podnik díky těmto tuzemským firmám průběžně doplňovat zásoby materiálu, který je ve firmě přímo poptáván. Firma Granit nemusí čekat na dodávky materiálu ze zahraničí, díky tuzemským dodavatelům je firma flexibilní a může snáze dostát svým závazkům případně čelit neočekávaným událostem, např. zpoždění dodávky z Itálie atp. Zmíněné tuzemské firmy rovněž poskytují firmě Granit zprostředkovatelskou činnost, především v případech, kdy je ve firmě poptávána nová, neznámá surovina, těžená v různých pro nás exotických lokalitách.

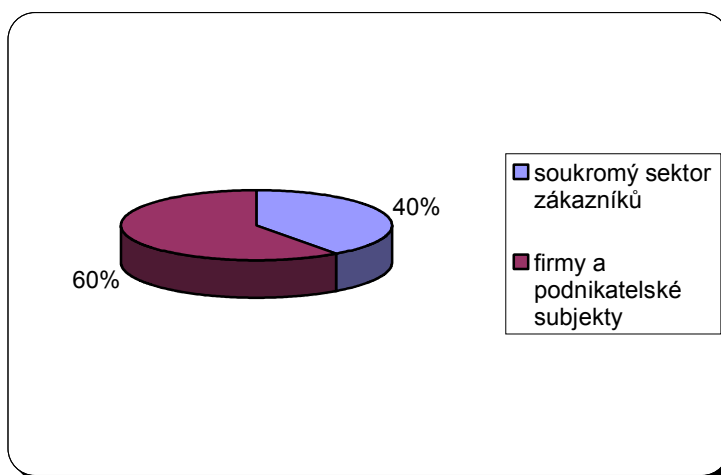
Materiál, který se těží v tuzemsku dováží podnik přímo z kamenolomů, kde dochází k jeho prvotnímu zpracování. V lomech jsou vytěžené žulové bloky rozřezány na desky případně větší masivy. Firma Granit odebírá tuzemskou žulu především z lomu Kamenná na Českomoravské vrchovině, Studená na Pelhřimovsku a Šluknov v severních Čechách.

2.7.2 Odběratelé společnosti

Analýza sektoru odběratelů podniku spočívá především v identifikaci odběratelů a v odhalování jejich potřeb a očekávání. Až na základě těchto skutečností může podnik zvolit optimální strategii, která povede k uspokojení potřeb svých zákazníků.

Obyčejně lze říci, že zákaznické portfolio firmy Granit je poměrně široké a je ovlivňováno mnoha faktory. Za odběratele podniku lze označit jak fyzické osoby, tak větší či menší podniky. Z historického hlediska je třeba říci, že větší objem výroby podniku připadal na soukromý odběratelský sektor. S rozšířením výroby o stavební prvky z kamene však začala firma Granit dodávat své produkty stavebním firmám případně jiným podnikatelským subjektům. V současnosti je největším odběratelem podniku firma Metrostav, a.s., se kterou se firma Granit v posledních 3 letech podílí na rozsáhlé výstavbě.

Firma Granit také dlouhodobě spolupracuje s drobnými podnikateli a živnostníky, kteří se zabývají montáží kamenických výrobků. Mezi stálé odběratele společnosti v tomto ohledu patří např. firma Ladislav Jurák – kamenické práce, firma Lázníčka – obklady krbů, firma Sukeník – obkladačské a kamenické práce aj.



Graf č. 4: Struktura odběratelů firmy Granit

2.7.3 Konkurence společnosti

Konkurenční prostředí firmy Granit lze rozdělit na 2 hlavní segmenty:

- konkurence v pomníkové výrobě
- konkurence ve stavební činnosti

Mezi největší konkurenty podniku v pomníkové výrobě patří zejména drobní živnostníci, kteří v současné době zaujímají téměř 40 % podílu na trhu v regionu kraje Vysočina.

Ve stavební činnosti je konkurenční pozice firmy silnější. V rámci regionu není prakticky žádný jiný podnik, který by se v takové míře zabýval výrobou stavebních prvků z přírodního kamene. Výjimkou je pouze společnost Kámen Pelhřimov, s.r.o. V rámci celé České republiky je samozřejmě konkurence nesrovnatelně větší, ale firma Granit díky svým stálým obchodním partnerům z posledních let o zakázky nepřichází.

2.8 Analýza obecného okolí

Rozbor obecného okolí podniku je nedílnou součástí celkového analytického procesu. Pomocí analýzy obecného okolí podnik monitoruje všechny faktory z okolí firmy, které působí na její činnost a následně výsledky analýzy vyhodnocuje.

2.8.1 SLEPT analýza

Metoda SLEPT sleduje působení obecného okolí na činnost firmy z následujících hledisek:

- Sociální
- Legislativní
- Ekonomické
- Politické
- Technologické

Sociální faktory ovlivňující činnost podniku

Sociální faktory mají do jisté míry výrazný vliv na poptávku po produktech firmy a tím pádem se jejich vliv promítá i v nabídce. Hovořím především o faktorech, jež mají souvislost s výší příjmů a životní úrovní obyvatel v regionu kraje Vysočina, kde firma Granit sídlí. Zde je poptávka po zboží a výrobcích firmy Granit výrazně nižší, než např. v Jihomoravském kraji a ve Středočeském kraji.

Příčinou tohoto faktu může být výše příjmů obyvatel v kraji Vysočina, kde průměrná výše mezd je poměrně hluboko pod celostátním průměrem.

Legislativní faktory ovlivňující činnost podniku

Legislativní faktory působí na fungování firmy Granit ve formě zákonů a vyhlášek. Činnost podniku ovlivňuje zejména aktivita státních orgánů, např. ČNB (stanovování úrokových sazeb, stanovování horní hranice poskytování bankovních úvěrů atp.) nebo soudů.

Žádné specifické zákony či vyhlášky činnost firmy neovlivňují.

Ekonomické faktory ovlivňující činnost podniku

Situaci v podniku ovlivňuje stav ekonomiky státu, a to v dobrém či horším slova smyslu. Ekonomické faktory mohou usnadňovat nebo naopak komplikovat dosahování stanovených cílů firmy.

Činnost podniku do určité míry ovlivňuje vývoj kurzu měny. Při nákupu materiálu ze zahraničí vznikají rozdíly mezi kurzem koruny a eura v době přijetí faktury a během doby splatnosti. Finanční oddělení se snaží tyto rozdíly sledovat a v době splatnosti uhradit fakturu při co možná nejvýhodnějším kurzu. Tímto způsobem je možné ušetřit nemalé finanční prostředky, lze ho však využívat pouze při trvalé platební schopnosti.

Politické faktory ovlivňující činnost podniku

Firma Granit spol. s r.o. během svého působení na trhu nezaznamenala, že by politické faktory výrazně ovlivňovaly její působení. Politické faktory mohou nepochybně do jisté míry ovlivnit export a import mezi 2 zeměmi, ale na činnost firmy Granit nemá tato skutečnost prakticky žádný vliv.

Technologické faktory ovlivňující činnost

Firma Granit má z hlediska technologického a technického rozvoje značné rezervy, které je třeba odstranit. Tím by firma získala obrovskou konkurenční výhodu a její výrobky exkluzivní charakter. S tím samozřejmě souvisí růst tržeb, vyšší produktivita práce a zvýšení objemu výroby.

2.9 Souhrn nedostatků současného stavu

Na základě SWOT analýzy jsem se pokusil identifikovat slabé stránky firmy Granit a odhalit reálné hrozby podniku.

2.9.1 Slabé stránky společnosti

Slabé stránky podniku jsou vnitřní faktory snižující tržní hodnotu firmy. Vyplynají zejména z nedokonalosti výrobního procesu, z jeho nízké automatizace. Tento fakt má za následek i další nežádoucí jevy, např. nízká produktivita práce, malý objem výroby, zdoluhavý proces výroby.

Možnosti firmy jsou v současné době mnohem větší, než jaké ve skutečnosti využívá a realizace těchto možností by byly pro podnik obrovským přínosem.

Shrnutí slabých stránek firmy:

- nízký stupeň automatizace výrobního procesu
- z výše zmíněné skutečnosti vyplývající nízká produktivita práce a objem výroby
- nepříliš dokonalá marketingová strategie

2.9.2 Hrozby společnosti

Reálné hrozby společnosti jsou vnější faktory, které mohou velmi negativně ovlivňovat činnost společnosti. Největší ohrožení představuje v současné době sílící konkurence, zejména v pomníkové výrobě v rámci regionu. Dost podstatně také podnik ohrožuje platební morálka odběratelů, v důsledku čehož se může podnik dostávat do velkých potíží.

Shrnutí reálných ohrožení firmy:

- zesílení konkurence
- potíže s platební morálkou zákazníků => druhotná platební neschopnost
- zpožděné dodávky materiálu ze zahraničí, na základě čehož firma nestíhá realizovat smlouvené zakázky

Po dokončení všech stanovených analýz je možné přistoupit k formulaci návrhů na odstranění nedostatků a rozvoje sledované společnosti.

3 NÁVRH ROZVOJE FIRMY GRANIT

Ve spolupráci s vedením společnosti byly hledány cesty a možnosti k odstranění zjištěných nedostatků a dalšímu rozvoji firmy

3.1 Návrh rozvoje v oblasti výrobních činností

3.1.1 Nákup nové výrobní linky

Jak bylo již v analýze podniku zmíněno, firma Granit spol. s r.o. se často potýká s problémy, které vyplývají z výrobní činnosti. Výrobní proces podniku je zdlouhavý a některé výrobní technologie poměrně zastaralé. Tento fakt často způsobuje, že firma jen velmi obtížně stíhá realizovat některé zakázky, protože její výrobní kapacita neodpovídá požadovanému objemu výroby.

Na základě výše zmíněných skutečností jsem ve spolupráci s vedením firmy doporučil návrh řešení, v podobě nákupu nové linky na broušení a leštění hran materiálu EMB-S profil. Stávající technologie výroby broušení a leštění hran spočívá v ručním opracování pomocí elektrických brusek.

Stranová bruska EMB-S profil:

Plně automatizovaná jednohlavá stranová bruska EMB-S profil se využívá pro broušení a leštění rovných a zaoblených hran. Výrobce této linky je česká společnost EURO MASIV s.r.o.

Bruska EMB-S profil má vynikající technické parametry (viz. Příloha č.4), které přesně odpovídají požadavkům a nárokům firmy. Brusku je nutno zakoupit v nadstandardní výbavě, která doplňuje základní vybavenost o:

- automatickou výměnu nástrojů
- centrální otočný píst pro ukládání materiálu
- posuvné dorazy na nastavení hrany materiálu



Obrázek č. 4: Bruska EMB-S profil

Na základě cenové nabídky firmy EURO MASIV s.r.o. se **celkové náklady** na nákup brusné linky budou pohybovat **cca okolo 1.150.000,-** , včetně dopravy, kompletní montáže a zaškolení pracovníků.

Firma Granit spol. s r.o. bude nákup brusné linky EMB-S profil financovat z cizích zdrojů. Na základě zjištěných informací lze předpokládat, že podá žádost o poskytnutí investičního úvěru 5 PLUS s garancí EIF ve výši 1.000.000,- od České spořitelny. Zbylou částku uhradí společnost z vlastních zdrojů.

3.2 Návrh rozvoje v oblasti technické funkce

3.2.1 Zavedení normy ISO 9001

Firma Granit spol. s r.o. zvažuje zavedení normy ISO 9001 již delší dobu, zatím však nepodnikla konkrétní kroky potřebné k jeho realizaci.

Neustále se zvyšující požadavky na dodavatele a subdodavatele by měly firmu vést k zavedení normy ISO 9001. Zefektivní se tak systém společnosti a především se zvýší její konkurenceschopnost na trhu. Po zavedení normy ISO 9001 bude společnost vnímána jako stabilní organizace se systémovým přístupem.

Zavádění systému jakosti a jeho postupné zdokonalování je věcí všech pracovníků firmy, nikoliv jen vedení či specializovaného útvaru. Pro úspěšné zavedení systému jakosti je nutné splnění tří obecných podmínek:

- vedení podniku musí být maximálně přesvědčeno o nutnosti zavedení ISO 9001
- firma musí mít dostatek finančních prostředků ke krytí nákladů na zavedení systému jakosti a celkovému uskutečnění změny
- firma musí být schopna za pomoci vlastních sil a za pomoci externích pracovníků systém jakosti zavést

Nezbytnou součástí zavedení systému jakosti bude vypracování dokumentace systému řízení jakosti. Tvorba dokumentů začíná vypracováním celkové politiky řízení jakosti podniku a stanovením cílů.

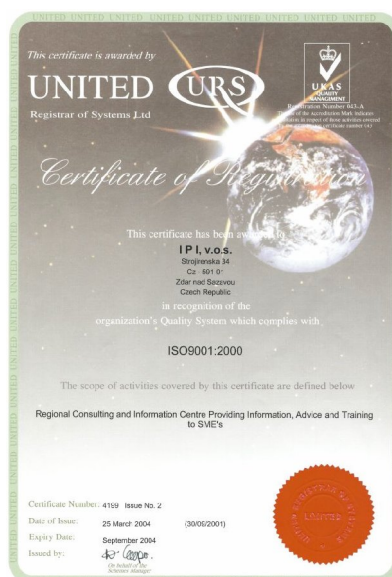
Celý systém řízení jakosti podniku je shrnut v příručce jakosti. Příručka jakosti je základním dokumentem organizace, který souhrnně podává informace o způsobu a procesech zajišťování systému jakosti v podniku.

Úkolem a cílem příručky jakosti je:

- popsat politiku a strategii organizace v oblasti jakosti, jak ve vztahu k zákazníkům, tak i ve vztahu k vlastním zaměstnancům a partnerům organizace
- dokumentovat pravidla, dle kterých jsou řízeny činnosti organizace (postupy a procesy nebo na tato dokumentovaná pravidla odkazuje)
- přesně vymezit povinnosti, odpovědnosti a pravomoci vedoucích pracovníků a dalších zaměstnanců jejichž činnost ovlivňuje jakost produktu
- zabezpečit prezentaci organizace a sloužit jako základní informace pro zákazníky nebo zájemce o služby organizace, kteří se chtějí seznámit se zásadami platnými při zabezpečování systému jakosti
- včetně souvisejících dokumentovaných postupů a procesů platným dokumentem pro všechny pracovníky organizace

Na základě nabídky firmy IPI, v.o.s., Žďár nad Sázavou, která se zabývá problematikou zavádění normy ISO 9001, byly zjištěny orientační náklady na přípravu a zavedení normy ISO 9001 pro činnost zpracování kamene.

- Firma Granit spol. s r.o. je připravena financovat kompletní zavedení systému jakosti dle normy ISO 9001 z vlastních zdrojů.



Obrázek č. 5: Ukázka certifikátu ISO 9001

Posloupnost činností při zavádění normy ISO 9001:

Analýza podniku z pohledu požadovaného ISO 9001

- zjištění připravenosti organizace pro zavedení systému řízení jakosti
- prověření a analýza se provedou ve stávajících útvarech podniku
- vyhodnocení připravenosti organizace na zavedení systému managementu jakosti,
vypracování hodnotící zprávy

Proškolení managementu firmy

- základní poznatky z oblasti problematiky systému managementu jakosti
- nezbytné pro naplánování všech dílčích činností
- vybudování systému managementu jakosti

Proškolení zaměstnanců firmy

ISO dokumentace

- v první fázi je nutné vytvoření zkušebního konceptu dokumentace proškolenými zaměstnanci za pomoci dodaných návodů a konzultací s poradci, s ohledem na velikost a výrobní činnost firmy
- vypracování oponentury dokumentace v rámci podniku
- ve druhé fázi se řízená dokumentace předkládá k oponentuře poradci v provozních podmínkách podniku
- management firmy dokumentaci schválí a zajistí vydání

Audit

- zřízení interních auditů a proškolení podnikových auditorů pod dohledem akreditovaných poradců, za účelem zjištění stavu zavedení a efektivnosti systému managementu jakosti pro certifikační řízení

Vlastní certifikace

- výběr smluvní certifikační společnosti
- certifikační audit a řízení
- udělení a vystavení certifikátu dle normy ISO 9001
- registrace v národním registru a v registru EU

Zavádění systému řízení jakosti završuje certifikace. Certifikátem systému jakosti se potvrzuje splnění požadavků modelových norem ČSN EN ISO 9001.

Po certifikaci je dále nutné vypracovat kontrolní a zkušební plány, které budou určovat předmět kontroly, typy kontroly, četnost a způsob jejich provedení a dokumentování, odpovědnost, případně další údaje související s kontrolní činností při zpracování kamene.

Při sestavení těchto plánů se využívá zejména:

- českých technických norem
- vnitropodnikových technologických předpisů
- technických a kvalitativních podmínek

3.3 Náklady na realizaci

Náklady na realizaci návrhů rozvoje lze rozlišit na náklady investiční a náklady provozní. V rámci návrhů rozvoje bude firma investovat finanční prostředky do rozvoje výrobní činnosti a do rozvoje technické funkce.

3.3.1 Investiční náklady

- | | |
|-----------------------------|-------------|
| ○ Brusná linka EMB-S profil | 1.150.000,- |
| ○ Zavedení normy ISO 9001 | 140.000,- |

Celkové investiční náklady	1.290.000,-
-----------------------------------	--------------------

3.3.2 Provozní náklady

Roční provozní náklady podniku se v důsledku návrhů rozvoje zvýší.

○ režijní náklady brusky EMB-S profil (voda, energie)	130.000,-
○ brusné kotouče	150.000,-
○ údržba (čištění, mazání)	12.000,-
○ roční audit systému jakosti	14.000,-
Celkové zvýšení provozních nákladů	306.000,-

3.4 Přínosy navrženého rozvoje

Přínosy, které navržená řešení firmě přinesou je možné rozdělit na přínosy vyčíslitelné a přínosy nevyčíslitelné. Mezi vyčíslitelné přínosy lze zahrnout např. zvýšení objemu výroby, růst produktivity práce, růst tržeb atp. Nevyčíslitelné přínosy není možné vyjádřit přesnými čísly, do této skupiny patří např. spokojenost zákazníků, zviditelnění firmy apod.

3.4.1 Přínosy vyčíslitelné

Díky nákupu nové výrobní linky se mnohonásobně zvýší výrobní kapacita firmy Granit. Zvýšení výrobní kapacity se přímo úměrně promítne do objemu výroby podniku a to povede k nárůstu tržeb. Firma počítá v příštích letech s meziročním nárůstem tržeb až o 60%.

Jak je již výše uvedeno, provozní náklady se v důsledku nákupu nového zařízení zvýší. Na druhou stranu je však nutné brát v úvahu skutečnost, že při stejné produktivitě práce, při počtu 252 pracovních dní v roce, vyprodukují dva zaměstnanci za jednu směnu to, co by vyprodukovala výrobní linka, která v přepočteném stavu představuje 0,6 zaměstnance. To činí úsporu přímých nákladů na zaměstnance cca 530.000,- za rok.

Předpokládaná návratnost investice je cca 5 let.

Společnost Granit se bude moci po zavedení standardu jakosti ISO 9001 ucházet o významné zákazníky, kteří certifikaci ISO vyžadují. Bude se moci účastnit celé řady výběrových řízení na realizaci veřejných zakázek. V těchto výběrových řízeních se předpokládá alespoň minimální úspěšnost a získání každé větší zakázky se opět promítne v tržbách podniku.

Přesné částky se však dají jen velmi obtížně odhadovat.

3.4.2 Přínosy nevyčíslitelné

Realizace návrhů bude pro firmu Granit přínosná zejména z celkového pohledu na firmu.

Nákupem nové brusné a leštící linky dosáhne firma zlepšení a inovací v technologii výroby a produkty firmy Granit získají svou exkluzivitu. Zavedení systému řízení jakosti normy ISO 9001 povede k větší důvěře ze strany zákazníků a celkovělepší postavení společnosti na trhu.

Shrnutí nevyčíslitelných přínosů:

- nové výrobní technologie
- zvýšená kvalita výrobků a služeb
- exkluzivita výrobků firmy
- zlepšení výrobního prostředí
- zlepšení postavení společnosti na trhu
- vyšší motivace zaměstnanců

4 ZÁVĚR

V závěru bakalářské práce vzniká prostor k celkovému zhodnocení výsledků a celé práce. Hlavním cílem mé bakalářské práce byla podrobná analýza stávajícího stavu podniku a následné návrhy možností rozvoje firmy Granit spol. s r.o. Bakalářská práce je rozdělena do tří stěžejních částí.

V první části jsou zachyceny některé teoretické poznatky z oblasti rozvoje podniku, které mi pomohly při objasňování stávající situace mnou vybrané společnosti.

Druhá část práce je zaměřena na komplexní analýzu současného stavu firmy Granit. Zahrnuje obecné charakteristiky podniku, základní údaje o společnosti a podrobný rozbor společnosti z hlediska obchodních činností, technické funkce, personálních činností, z hlediska finanční situace a výroby. V závěru této kapitoly jsou formou SWOT analýzy shrnuty nedostatky podniku, v podobě slabých stránek a reálných hrozeb společnosti. Zásadním nedostatkem v podniku je nízký proces automatizace výroby a v důsledku toho nízká produktivita práce. Reálné hrozby pro firmu představují sílící konkurence na trhu a druhotná platební neschopnost.

Poslední částí bakalářské práce je část návrhová, ve které jsem řešil konkrétní možnosti rozvoje firmy Granit. Návrhová část práce řeší problematiku procesu výroby a problematiku technických činností. U navržených řešení jsou vyčísleny náklady na jejich realizaci a definovány přínosy, které tyto návrhy podniku přinesou. Stěžejním přínosem v návaznosti na nové výrobní zařízení bude zvýšení produktivity práce a růst tržeb. Očekává se meziroční nárůst až 60 %. Předpokládaná návratnost investice do výrobního zařízení je cca 5 let.

Úspěšnost podnikatelské činnosti firmy závisí na účelném propojení jednotlivých složek řízení v pružnou a fungující řídicí soustavu. Zdokonalování systému řízení a konkurence schopnost podniku se odvíjí od vhodné strategie podniku a její úspěšné implementace. Významné poslání v tomto procesu mají manažeři na všech stupních řízení, na jejichž styl řízení jsou kladeny stále větší nároky.

Management společnosti Granit spol. s r.o. si je nyní dobře vědom, jaké jsou jeho slabé stránky a jaké jsou jeho hrozby. Vše záleží na rozhodnutí společníků v oblasti rozvoje firmy.

Bakalářská práce nepředstavuje přínos pouze pro firmu Granit, ale i pro mě samotného. Díky vypracování bakalářské práce jsem měl do jisté míry možnost poznat, jak funguje chod a běžná činnost malé společnosti. Měl jsem rovněž možnost setkat se s odbornými pracovníky z praxe, což přispělo k získání nových poznatků a zkušeností.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BARTES, F. *Jakost v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2007, 90 s. ISBN 80-214-3362-5.
- [2] FORET, M. *Marketing – Základy a postupy*. Praha: Computer press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-x
- [3] FOTR, J. *Příprava a hodnocení podnikatelského projektu*. Praha: Grada Publishing, 1995. 78 s. ISBN 80-7079-759-2.
- [4] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2004. 216 s. ISBN 80-7169-812-1.
- [5] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.
- [6] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Brno: VUT v Brně, 2001. 157 s. ISBN 80-214-1901-6.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie v praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-x .
- [8] KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [9] NĚMEČEK, P. a ZICH, R. *Podnikový management, 2.díl*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 91 s. ISBN 80-214-2780-9.
- [10] VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání – malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 297 s. ISBN 80-247-1069-2

- [11] Interní materiály společnosti Granit spol. s r.o.
- [12] <http://www.granit.jihlavsko.com>
- [13] <http://www.iso.cz>
- [14] http://www.info-iso.cz/iso_9001.php3
- [15] <http://www.ipi.cz>
- [16] <http://www.euromasiv.cz>

Seznam obrázků

Obrázek č.1: Logo firmy Granit spol. s r.o.

Obrázek č.2: Pomníkové doplňky

Obrázek č.3: Náhled internetových stránek společnosti (12)

Obrázek č.4: Bruska EMB-S profil (16)

Obrázek č.5: Ukázka certifikátu ISO 9001 (15)

Obrázek č.6: Umyvadlová deska - žula

Obrázek č.7: Obklad koupelny – onyx

Obrázek č.8: Obklad vany – mramor

Obrázek č.9: Kuchyňský bar – žula

Obrázek č.10: Kuchyňská deska – žula

Obrázek č.11: Schodiště – mramor

Obrázek č.12: Schodiště – žula

Obrázek č.13: Dlažba – žula

Obrázek č.14: Venkovní schodiště – žula

Obrázek č.15: Dlažba – žula

Obrázek č.16: Schodiště a dlažba – žula

Obrázek č.17: Dlažba – žula

Seznam grafů

Graf č.1: Pomníková výroba v regionu – podíl na trhu

Graf č.2: Struktura vzdělanosti pracovního kolektivu

Graf č.3: Vývoj tržeb společnosti v letech 2002 – 2006

Graf č.4: Struktura odběratelů firmy Granit

Seznam tabulek

Tabulka č.1: Schéma SWOT analýzy

Tabulka č.2: Tržby společnosti v letech 2002 – 2006

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Výpis z obchodního rejstříku

Příloha č. 2: Živnostenský list

Příloha č. 3: Výrobky a produkty firmy Granit spol. s r.o.

Příloha č. 4: Stranová bruska EMB-S profil

Výpis
z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Brně
Oddíl C, vložka 2061

Datum zápisu: 4. září 1991

Obchodní firma: GRANIT, spol. s r.o.

Sídlo: Žďár na Sázavou, U malého lesa 12, 591 01

Identifikační číslo: 155 44 435

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej mimo obory vyhrazené živnostenským zákonem
- zpracování kamene
- provozování sportovní činnosti v oblasti ledního hokeje

Statutární orgán:

jednatel: Ing. Emil Fiala, r.č. 590312 / 1763

Žďár nad Sázavou, 591 01, Libušínská 6 / 8

den vzniku funkce: 4. září 1991

Způsob zastupování: za společnost jedná a podepisuje jednatel

Společníci:

Ing. Emil Fiala, r.č. 590312 / 1763

Žďár nad Sázavou, Libušínská 6 / 8

Vklad: 360 000,-

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 10 %

Breitwieser G.m.b.H

Tulln, Hochaeckerstr. 11

Rakouská republika

Vklad: 3 240 000,-

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 90 %

Základní kapitál: 3 600 000,-

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Krajský soud v Brně

Číslo výpisu: 82370 / 2006



Živnostenský list

Okresní úřad ve Žďáře nad Sázavou – okresní živnostenský úřad příslušný podle § 2 zákona č. 570 / 1991 Sb., o živnostenských úřadech na základě ohlášení ze dne 18.11.1993 vydává podle § 47 odst.1 a 4 zákona č. 455 / 1991 Sb., o živnostenském podnikání a podle § 46 a 47 zákona č. 71 / 1967 Sb., o správním řízení živnostenský list právnické osobě:

obchodní jméno : GRANIT, spol. s r.o.
sídlo : U malého lesa 12, 591 01, Žďár nad Sázavou
IČO : 155 44 435
odp. zástupce : Ing. Emil Fiala RČ: 590312 / 1763
Libušínská 6 / 8, 591 01, Žďár nad Sázavou
předmět podnikání : zpracování kamene
provozovny : U malého lesa 12, 591 01, Žďár nad Sázavou

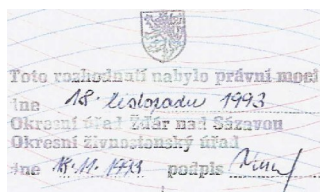
živnostenský list se vydává na dobu: neurčitou.

Poučení o odvolání

Proti tomuto rozhodnutí lze do 15 dnů od jeho doručení podle § 53 zákona č. 71 / 1967 Sb., o správním řízení podat odvolání k MH ČR prostřednictvím zdejšího okresního živnostenského úřadu.

Ve Žďáře nad Sázavou dne 18.11.1993

Ing. Roman Krčil
ved. okr. Živnostenského úřadu





Obrázek č. 6: umyvadlová deska
- žula



Obrázek č. 7: obklad koupelny
- onyx



Obrázek č. 8: obklad vany - mramor



Obrázek č. 9: kuchyňský bar
- žula



Obrázek č. 10: kuchyňská deska
- žula



Obrázek č. 11: schodiště - mramor



Obrázek č. 12: schodiště - žula



Obrázek č. 16: schodiště a dlažba - žula



Obrázek č. 17: dlažba - žula



Obrázek č. 14: venkovní schodiště



Obrázek č. 15: dlažba



EURO MASIV s.r.o.
Řemenovská 1999
393 01 PELHRIMOV

Tel. : 565 333 900-2
Fax : 565 333 903
e-mail: info@euromasiv.cz
www.euromasiv.cz

Stranová bruska EMB-S profil

Jednohlavá - stranová bruska pro rovné a zaoblené hrany.



Technické parametry

- délka broušené plochy 3100 mm
- max. broušená tloušťka 110 mm
- pracovní rychlost 2 - 100 m/min.
- výkon hlavního motoru 3/3,7 kW (4/5HP)
- předprogramované profily ke kopírování a změně
- individuální programování podle materiálu a geometrie

Nadstandardní výbava

- automatická výměna nástrojů
- centrální otočný píst pro ukládání materiálu
- posuvné dorazy pro nastavení hrany materiálu