Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

1995

Marek Heřmanský

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Obor Podniková ekonomika

Ekonomická analýza výrobní divize - konfekce v podniku Svitap J.H.J. s.r.o.

HF - PE - 0013

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI
3146065542

Marek Heřmanský

Vedoucí práce: ing. Ivan Jáč Csc. - KPE

Konzultant: ing. Jan Heřmanský - generální ředitel SVITAP J.H.J. s.r.o.

Počet stran 32

Počet příloh 2

26. května 1995

VYSOKÁ ŠKOLA STROJNÍ A TEXTILNÍ V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky **Školní rok 1994/95**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro Marka Heřmanského

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172/1990 Sb o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: Analýza systému hospodaření divize III u s.r.o. Svitap J.H.J. Svitavy

Zásady pro vypracování:

1. Proveďte charakteristiku současného stavu s.r.o. Svitap.
2. Analýza komplexního systému hospodaření divize III.
3. Návrh doporučení pro zlepšení systému hospodaření.

Analýza ekonomická
Ekonomika podniková
Podniková ekonomika

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna
Voronežská 1329, Liberec 1
PSČ 461 17

V 13/95 Hb

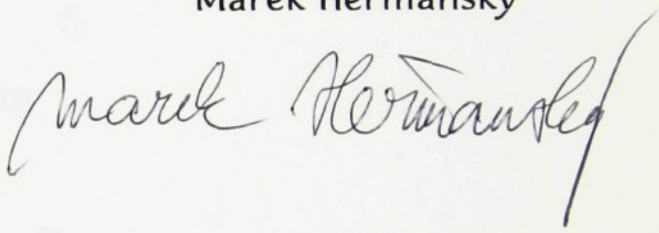
KPE/PE
32 s., 2 s. příl.

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta.

V Liberci dne 26.5.1995

Marek Heřmanský



O b s a h

I. ÚVOD

II. POPIS SPOLEČNOSTI SVITAP J.H.J. s.r.o.

II. 1. Základní charakteristika

II. 2. Minulost a současnost

II. 3. Zevrubnější charakteristika

II. 3. a. struktura

II. 3. b. pracovní doba

II. 3. c. export

II. 3. d. hospodářský výsledek roku 1994

III. PROBLÉMOVÁ DIVIZE III - KONFEKCE

III. 1. Uvedení do problému

III. 2. Analýza Divize III - konfekce

III. 2. a. hospodářské výsledky - zisky

III. 2. b. produktivita

III. 2. c. režijní náklady

III. 2. d. zisková marže a rentabilita

III. 3. Vytipování problémů

III. 3. a. divizní

III. 3. b. celopodnikové

III. 4. Návrhy řešení problémů

III. 4. a. divizní

III. 4. b. celopodnikové

IV. ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ

IV. 1. Rekapitulace

IV. 2. Vlastní doslov

V. POZNÁMKY

VI. SEZNAM LITERATURY

VII. SEZNAM PŘÍLOH

VIII. PŘÍLOHY

I. ÚVOD

Tato bakalářská práce by se měla pokusit nejen o ekonomickou analýzu výrobního útvaru jedné firmy, nýbrž její hlavní poslání je vytipovat a navrhnout, co možná nejpřesnější a nejkonkrétnější rady a nápady, které by vedly ke zlepšení tamní situace.

II. POPIS SPOLEČNOSTI SVITAP J.H.J. s.r.o.

II. 1. Základní charakteristika

Jedná se o společnost SVITAP J.H.J., s formou vlastnictví - společnost s ručením omezeným. Adresa firmy je Kyjevská 6-8, Svitavy. Má dva oddělené výrobní závody (pro zjednodušení je budeme nazývat závod 1 a závod 2), které zaměstnávají ročně v průměru 700 lidí a oba jsou umístěny ve Svitavách. K majetku firmy také patří tři budovy s podnikovými byty, rekreační zařízení na břehu rybníka - Medlov, statek a lesní hájovna - Brlenka.

Výrobní sortiment podniku je velmi rozsáhlý (podrobnější charakteristika viz II. 3. a.), zjednodušeně by se dalo říci, že se jedná o technické tkaniny a technickou konfekci.

II. 2. Minulost a současnost

V minulosti prošel podnik mnoha změnami. Původně byl založen jako samostatná firma s názvem Svitap, tedy téměř stejným jako dnes. Později, v rámci znárodňování a vytváření velkých kolosů byl začleněn s dalšími 11 firmami do národního podniku (po listopadovém obratu státního podniku) TECHNOLEN se svým ředitelstvím v Lomnici nad Popelkou. V tomto spolku textilních továren byl Svitap (závod 08) největším a jeho hlavním výrobním sortimentem byly vojenské stany a kašírovaná tkanina z PVC.

V roce 1990 se tehdejší vedení rozhodlo pro odtržení od velkého kolosu, poněvadž neshledávali žádné výhody v podobném paktování. Bylo jim vyhověno a rozhodnutím ministra České republiky č. 375/1990 ze dne 26. listopadu 1990 byla v souladu s ustanovením 32 zákona č. 111/1990 Sb. o státním podniku vyčleněna jednotka 08 ze státního podniku TECHNOLEN. Přijali opět původní název a 1. prosince byl vytvořen státní podnik SVITAP.

Bohužel toto vedení nedisponovalo dostatečnými zkušenostmi k řízení samostatného podniku a během jednoho ruku se dostalo do značných potíží. Byl vypsán tedy konkurz na nového ředitele, který vyhrál ing. Jan Heřmanský, jež dříve pracoval na postu výrobního náměstka na celopodnikovém

ředitelství právě zmíněného národního podniku TECHNOLEN. Do funkce nastoupil 1. srpna 1991.

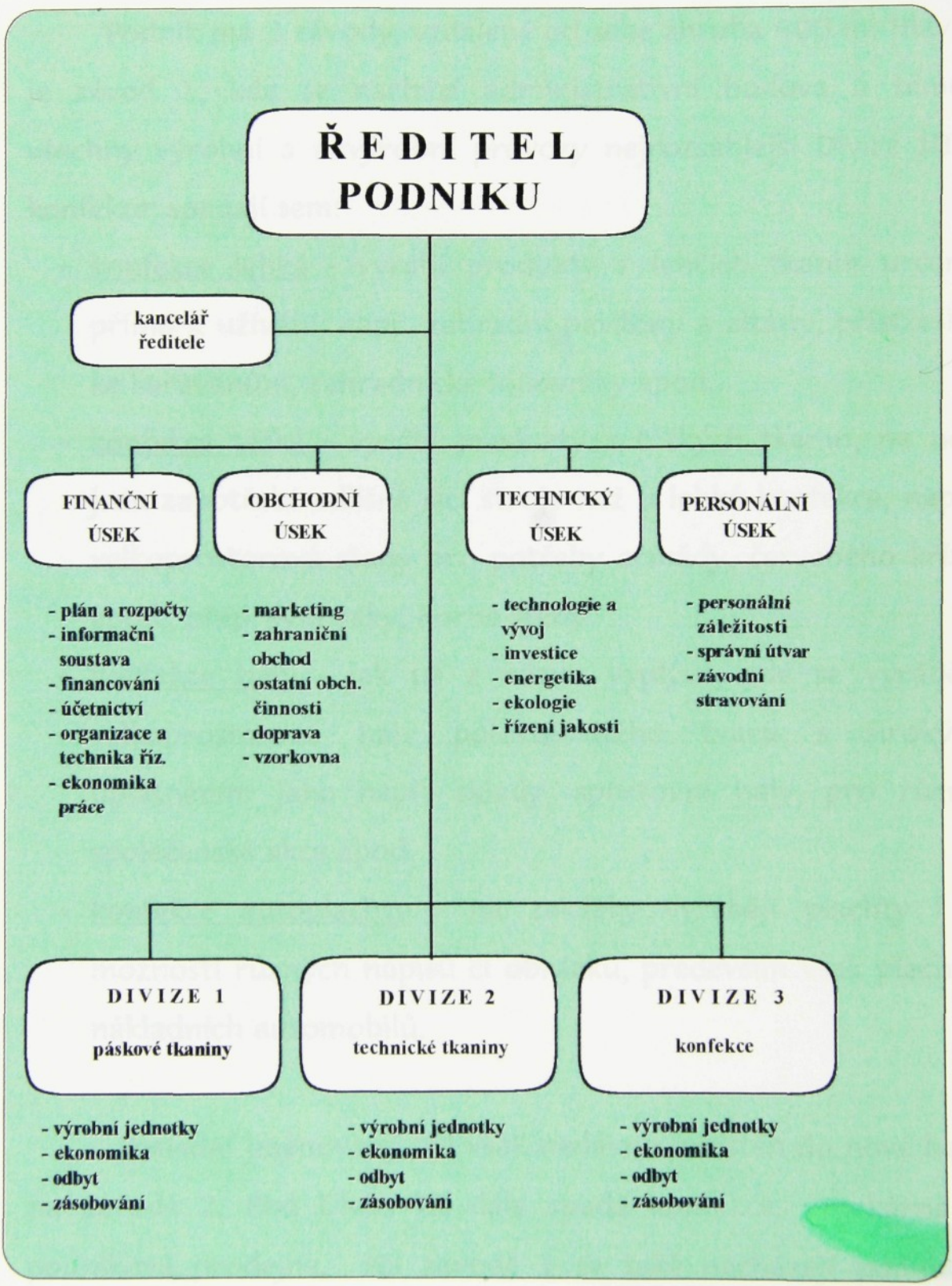
Právě tyto zkušenosti ze řízená byly nápomocny k tomu, že podnik přestal mít potíže a začal být rentabilní.

Na základě těchto výsledků se pan Heřmanský společně se svým kolegou, Jiřím Janíčkem, rozhodli podnik získat v rámci privatizace. Za tímto účelem založili společnost s ručením omezeným SVITAP J.H.J. [1] s vlastním kapitálem 100 tisíc korun. Vypracovali privatizační projekt, se kterým uspěli před dalším privatizačním projektem svých kolegů. Na zakoupení továrny jim byl poskytnut úvěr u Agrobanky a 1. října 1993 přešel do jejich vlastnictví.

Jak jsem již uvedl, v éře Technolenu hlavními výrobními produkty byly vojenské stany určené pro naši armádu a kašírovaná tkanina z PVC - "kašírka". V této době se vyráběly i jiné výrobky - přepravní vaky , filtrační tkaniny, norné stěny , pevné záchranné plachty pro seskok z výšky - tento výrobní sortiment již ne v takovém rozsahu. Po listopadové revoluci však armáda zrušila všechny objednávky a vojenské stany se téměř přestaly vyrábět. Firma byla tedy nucena částečně změnit svůj výrobní sortiment. Konkrétněji si jej popíšeme i se strukturou společnosti (viz II. 3. a.).

II. 3. Zevrubnější charakteristika

II. 3. a. struktura



Nejdříve si představíme organizační strukturu celého podniku; struktury obou závodů naleznete v IIIV. PŘÍLOHA

Podnik má 2 závody, vzdálené od sebe zhruba 400 m. Hlavní je závod 1, kde se nachází administrativní budova a téměř všechny výrobní a nevýrobní provozy nejrozsáhlejší Divize III - konfekce; spadají sem:

- konfekce lehká - vyrábí produkty z lehčích tkanin určené přímo k užívání, např. zahradní pavilony a altány, přístřešky ke karavanům, zahradnické fóliovníky apod.
- konfekce těžká - vyrábí produkty z těžkých tkanin, na něž jsou zapotřebí odlišné šicí stroje než u lehké konfekce, např. velkoprostorové stany pro potřeby armády, červeného kříže apod., přepravní vaky, norné stěny
- konfekce haly - jak už z názvu vyplývá, zde se vyrábějí velkoprostorové haly polokulovitého tvaru s širokým uplatněním jako např. sklady, sportovní haly, pro různé společenské akce apod.
- konfekce autoplachty - na zakázky vyrábějí plachty i s možností různých nápisů či obrázků, především však plachty nákladních automobilů.

Poslední jmenovaný byl však nedávno umístěn do nové haly na závodě 2. Pod Divizi III dále spadá konfekce, vzorkárna a podniková prodejna. Na závodě 1 se také nacházejí pomocné

provozy - kovodílna, elektrodílna a truhlárna. Ty mají zabezpečovat různé údržbářské a opravárenské práce, popřípadě mají zajišťovat výroby různých doplňků, či sami si zajišťovat externí výrobu, aby pro podnik nebyly ztrátové. Dále je zde sklad hotových výrobků - expedice a útvar dopravy s garážemi.

Divize I - páskové tkaniny a Divize II - technické tkaniny jsou umístěny na závodě 2, přičemž Divizi I tvoří jeden samostatný výrobní provoz. Zde se vyrábí již zmíněná tkaná plachtovina, která se buď zpracovává na Divizi III - konfekci do hotových výrobků, nebo se přímo expeduje v metráži do obchodní sítě. Divizi II tvoří:

- skárna - příprava přízí pro zpracování na tkalcovských stavech včtně přípravy osnov (skaní, snování, sdružování)
- tkalcovna - výroba technických tkanin od 300 g/m^2 do 3 000 g/m^2 z různých materiálů - od 100% bavlny případně lnu do 100% syntetických (plyester a polyamid)
- úpravna - různé speciální úpravy - vodoodpudivá, nehořlavá, protiplísňová

II. 3. b. pracovní doba

Pracovní doba je 8 hodin hrubého času; to znamená, že do pracovní doby se započítávají přestávky včetně oběda. Začátek hlavní ranní směny je v 6 ^{00} hodin a končí ve 14^{00} hodin. O změně začátku pracovní doby se neuvažuje, neboť značná část

zaměstnanců využívá prostředků hromadné dopravy, jejichž jízdní řády by nevyhovovaly novým podmínkám.

II. 3. c. export

Výrazná část produkce (celopodnikově 50%, Divize III 80%) jde na export. Vyváží se především konfekční výrobky - stany, zahradní altány apod. Hlavními odbytišti jsou trhy západní Evropy, především pak: Německo, Holandsko, Belgie. V současné době se podnikají akce pro získání odbytišť také na Blízkém Východě, Austrálii, Novém Zélandu.

II. 3. d. hopodářský výsledek roku 1994

Společnost Svitap J.H.J. s.r.o. v roce vyprodukovala zisk 40 miliónů Kč, s obratem přes 350 miliónů Kč. Z této částky nebyla rozdělena ani 1 koruna mezi společníky; byla totiž použita na jiné účely - splácení úvěrů, investice apod.

III. PROBLÉMOVÁ DIVIZE III - KONFEKCE

III. 1. Uvedení do problému

Proč se vlastně zabývám touto firmou? Přestože podnik Svitap J.H.J. s.r.o. se výrazně zlepšil a oproti ztrátě 3 milióny Kč za rok 1993, dokázal vyprodukovat zisk 40 miliónů Kč, a patří tak

mezi nejúspěšnější podniky v České republice ne zcela vše fungovalo tak, jak mělo, ba dokonce se na čas objevily i velmi vážné problémy.

Společnost, jak je již známo, má 3 výrobní divize, v nichž počet zaměstnanců je následující:

Divize I - páskové tkaniny

Provoz	jednicoví děl.	režijní děl.	THP	Ostatní	**Celkem**
páskové tk.	44	19	8	0	**71**
Celkem	**44**	**19**	**8**	**0**	**71**

Divize II - technické tkaniny

Provoz	jednicoví děl.	režijní děl.	THP	Ostatní	**Celkem**
skárna	26	5	4	0	**35**
tkalcovna	50	33	10	0	**93**
úpravna	5	2	1	0	**8**
Celkem	**81**	**40**	**15**	**0**	**136**

Divize III - konfekce

Provoz	jednicoví děl.	režijní děl.	THP	Ostatní	**Celkem**
lehká konf.	120	15	9	0	**144**
těžká konf.	98	12	9	0	**119**
haly	64	7	3	0	**74**
vzorkovna	1	7	3	0	**11**
autoplachty	10	5	1	0	**16**
podn. prod. - exp.	0	0	1	0	**1**
kooperace	0	0	1	0	**1**
Celkem	**293**	**46**	**27**	**0**	**366**

Závod celkem

Útvar	jednicoví děl.	režijní děl.	THP	Ostatní	**Celkem**	% z celku
Divize I	44	19	8	0	**71**	10,04
Divize II	81	40	15	0	**136**	19,24
Divize III	293	46	27	0	**366**	51,77
Ostatní	0	64	46	24	**134**	18,95
Celkem	**418**	**169**	**96**	**24**	**707**	**100**

Podle platných ekonomických a logických zákonů je zřejmé, že divize s větším počtem pracovníků vyprodukuje i větší zisk. Bohužel u společnosti Svitap J.H.J. s.r.o. tomu tak není; místo přímé úměry zde platí úměra nepřímá. Tedy divize s menším počtem pracovníků vyprodukuji větší zisk (tabulka viz III. 2. a.).

Samozřejmě, že i vedení společnosti se nad tím pozastavilo a pokusilo se proti tomu něco podniknout, žel bohu bez výraznějších úspěchů. Předpokládá se, že tuto situaci způsobily nedostatečné zkušenosti a nedostatečné předpoklady v řízení jednotlivých divizí a absence kvalitních ekonomických a marketingových operací.

Ze všeho nejhůře se jeví Divize III - konfekce. Právě tímto směrem by se měla orientovat má bakalářská práce: pokusit se o co nejširší analýzu Divize III a na základě toho vytipovat problémové oblasti.

III. 2. Analýza Divize III - konfekce

Jelikož společnost existuje teprve krátký čas neexistuje k posouzení mnoho čísel z minulosti. Nelze tedy dobře určit vývojové tendence. Navíc k tomu přispěla i nesystematická a nedůsledná práce ekonomického útvaru, která, bohužel, přetrvává dodnes.

Svůj podíl na problémech nese také fakt, že firma se už jeden a půl roku snaží neúspěšně přejít na systém řízení prováděný počítačovou sítí. Nedostatečná práce jak ze strany dodavatele, tak ze strany uživatele způsobila to, že byl nainstalován už druhý systém, avšak ani tento nebyl úspěšně zaveden. V současné době se uvažuje o zavedení již třetího, zcela nového systému. Problém není ve zpracovávání součastných dat, ale v převodu - konverzi starých dat na počítačový systém.

III. 2. a. Hospodářské výsledky - zisky

Hospodářké výsledky Divize III (uváděny v porovnání s ostatními divizemi) v tisících Kč

Útvar	rok 1993	rok 1994	nárust v %
Divize I	6 617	30 081	454,6
Divize II	3 542	12 816	361,83
Divize III	5 771	22 860	396,12
Ostatní	-19 087	-25 055	131,27
Celkem	**-3 157**	**40 702**	

U všech divizí došlo k velkému nárůstu při splňování zisku, zejména pak u Divize I a Divize III. Důvodem ke zlepšení se u Divize I byl nástup nového ředitele. Ten sám byl dlouholetým pracovníkem na tomto provozu, což umocnilo jeho předpoklady pro řízení. Divize III jako celek sice procentuelně byla jako 2. nejúspěšnější, podívejme se však na rozrůznění zisku po provozech:

Hospodářské výsledky Divize III po provozech

Provoz	zisk za rok 1994
konfekce lehká	-2 554 828
konfekce těžká	3 129 462
konfekce haly	14 798 008
konfekce vzorkárna	-1 080 059
konfekce autoplachty	75 025
podnik. prod. - exped.	162 833
konfekce - kooperace	8 329 267
Celkem	**22 859 708**
Celkem bez kooperace	**14 530 441**

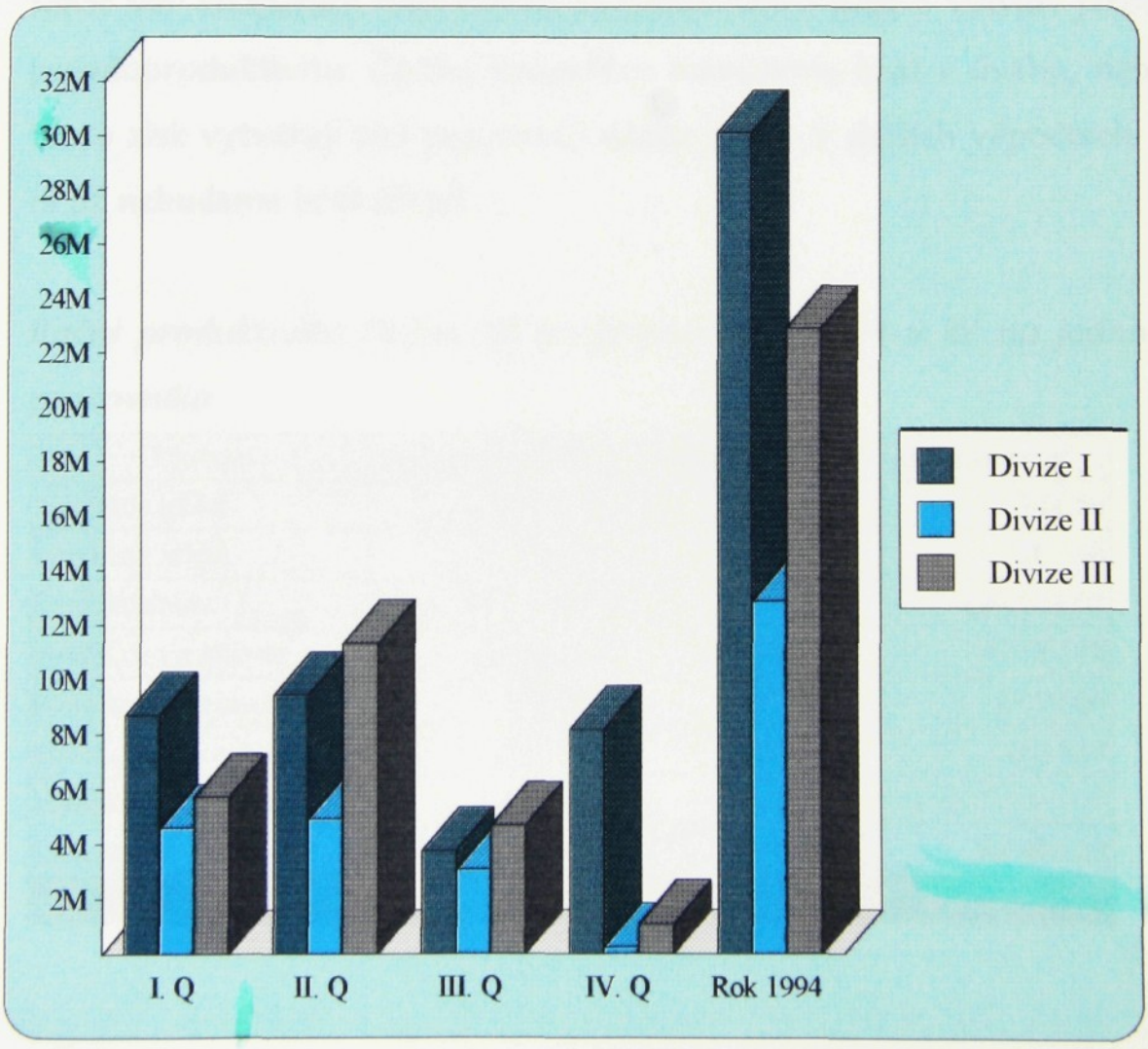
Jak je patrno z uvedené tabulky značnou část zisku Divize III (téměř 30%) tvoří zisk z kooperativní výroby, která je produkována někde jinde. Když tuto část odečteme, výrazně to sníží zisk divize. Oproti tomu, dva výrobní provozy Divize III byly ztrátové. Celkově Divize III sice vyprodukovala zisk 23 miliónů Kč (respektive 14,5 miliónů Kč), vzhledem však k ostatním divizím a hlavně vzhledem k počtu pracovníků to není mnoho. Je tedy nasnadě, že zde existují obrovské *kapacitní rezervy*.

Rok 1994 si můžeme zobrazit také jako vývoj po jednotlivých čtvrtletích:

Hospodářské výsledky po jednotlivých čtvrtletích

Útvar	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q	**Rok 1994**
Divize I	8 704 500	9 433 500	3 769 000	8 174 000	**30 081 000**
Divize II	4 589 000	4 917 000	3 070 000	240 000	**12 816 000**
Divize III	5 739 200	11 346 800	4 687 000	1 087 000	**22 860 000**
Celkem závod	**16 205 600**	**17 998 400**	**4 498 241**	**1 999 759**	**40 702 000**

Grafické znázornění vývoje zisku:



III. 2. b. produktivita

Zajímavějším ukazatelem pro nás bude produktivita, která nám vytvoří realističtější obraz úspěšnosti. Opět použiji srovnání s dalšími divizemi.

Přehled roční produktivity na divizích - 1994

Útvar	jednicová prod.	celková prod.
Divize I	683 659,09	423 676,06
Divize II	158 222,22	94 235,29
Divize III	78 020,48	62 459,02
Celkem závod	**97 373,21**	**57 570,01**

Odklon v produktivitě Divize III od ostatních je velmi vysoký. Navíc vliv kooperace nepříjemně zkresluje tento údaj a vytváří jakousi pseudoproduktivitu. Částku kooperace nemůžeme brát v úvahu, neboť tento zisk vytvářejí cizí pracovníci někde jinde. V dalších výpočtech na ni již nebudeme brát zřetel.

Roční produktivita Divize III po provozech - 1994 v Kč na jednoho pracovníka

Provoz	zisk za rok 1994	jednicová prod.	celková prod.
konfekce lehká	-2 554 828	-21 290,23	-17 741,86
konfekce těžká	3 129 462	31 933,29	26 298
konfekce haly	14 798 008	231 218,88	199 973,08
konfekce vzorkárna	-1 080 059	-1 080 059	-98 187,18
konfekce autoplachty	75 025	7 502,5	4 689,06
podnik. prod. - exped.	162 833	-	162 833
konfekce - kooperace	8 329 267	-	-
Celkem	**22 859 708**	**78 019,48**	**62 458,22**
Celkem bez kooperace	**14 530 441**	**49 591,95**	**39 700,66**

Pokusme se načrtnout hospodářské výsledky - zisky, kdybychom brali v úvahu u divizí II a III data z Divize I. Daná čísla jsou pak předpokládanými ročními zisky.

Hospodářské výsledky Divize II a Divize III podle produktivity Divize I

Útvar	dle jednicové prod.	skutečnost v %	dle celkové prod.	skutečnost v %
Divize II	55 376 379	23,11	57 619 936	22,21
Divize III	200 312 087	11,48	155 065 416	14,83
Celkem	**285 769 462**		**299 538 932**	

Samozřejmě, že nelze převádět hodnotu produktivity z Divize I přímo na ostatní, poněvadž každá z divizí používá jiné strojní vybavení s jinou kapacitní náročností, zejména charakter výrobního procesu je odlišný. Skutečné kapacitní nároky by musel zjistit odborník způsobilý pro danou činnost. Určitým způsobem produktivita z Divize I však směrodatná může být, zejména u Divize II, s provozy skárna, tkalcovna a úpravna, kde způsob výroby je podobný. Nebuďme tedy tak přísní a podívejme se, jaká by byla skutečnost s poloviční produktivitou Divize I.

Hospodářské výsledky Divize II a Divize III s poloviční produktivitou Divize I

Útvar	dle jednicové prod.	skutečnost v %	dle celkové prod.	skutečnost v %
Divize II	27 688 189,5	46,23	28 809 968	44,43
Divize III	100 156 043,5	22,96	77 532 708	29,66
Celkem	**142 884 731**		**149 769 466**	

III. 2. c. režijní náklady

Z následujícího rozboru zjistíme jakým způsobem se pracuje s výrobní a správní režií při stanovování cen. Tyto režie se určují

vzhledem k jednicovým mzdám u výrobků a poskytovaných služeb. Údaj "používaná sazba" je normativně stanoven, údaj "skutečnost" byl naměřen při kontrole.

Režijní náklady ve vztahu k cenotvorbě - výrobní režie

Útvar	Skut. IV. Q 93	Skut. I. pol. 94	Používaná sazba	Pohyb	Poznámka k sazbě
Divize I	872%	905%	800%	roste	převyšuje
Skárna	835%	720%	600%	kesá	převyšuje
Tkalcovna	603%	617%	645%	stagnuje	vyhovuje
Úpravna	2449%	1896%	1615%	klesá	převyšuje
Divize III	**324%**	**439%**	**200%**	**roste**	**převyšuje**

Režijní náklady ve vztahu k cenotvorbě - správní režie - jednotná pro všechny divize

Správní rež.	**588%**	**115%**	**100%**	**klesá**	**převyšuje**

Rozbor režijních nákladů na Divizi III za období 1 - 9 1994

Výrobní režie

Provoz	Σ jednicových mezd	Sazba 200%	Skutečnost 439%	Rozdíl
lehká konf.	3 696 969	7 393 938	16 229 693,91	8 835 755,91
těžká konf.	3 570 262	7 140 524	15 673 450,18	8 532 926,18
haly	2 727 540	5 455 080	11 973 900,6	6 518 820,6
vzorkovna	12 200	24 400	53 558	29 158
autoplachty	391 313	782 626	1 717 864,07	935 238,07
Divize III	**10 398 284**	**20 796 568**	**45 648 466,76**	**24 851 898,76**

Správní režie

Provoz	Σ jednicových mezd	Sazba 100%	Skutečnost 115%	Rozdíl
lehká konf.	3 696 969	3 696 969	4 251 514,35	554 545,35
těžká konf.	3 570 262	3 570 262	4 105 801,3	535 539,3
haly	2 727 540	2 727 540	3 136 671	409 131
vzorkovna	12 200	12 200	14 030	1 830
autoplachty	391 313	391 313	450 009,95	58 696,95
Divize III	**10 398 284**	**10 398 284**	**11 958 026,6**	**1 559 742,6**

Celkový režijní rozdíl - výrobní + správní

Provoz	Celk. rozdíl
lehká konf.	9 390 301
těžká konf.	9 068 465
haly	6 927 951
vzorkovna	30 988
autoplachty	993 935
Divize III	**26 411 640**

Po sečtení obou režijních nákladů dle skutečných sazeb jaké byly naměřeny o odečtení od tohoto čísla součet režijních nákladů dle sazeb normovaných nám vychází rozdíl 26.411.640 Kč, o které by měla být tržba za období 1 - 9 1994 vyšší. Tento rozdíl je potom kryt z prodejního zisku. Nepříznivým faktem je také to, že dochází k neustálému nárůstu skutečně spotřebované výrobní režie.

III. 2. d. Zisková marže a rentabilita

Podívejme se nyní na další dva ekonomické ukazatele:

- zisková marže - počítá se jako zisk po zdanění dělený tržbami a ukazuje zisk na korunu obratu udaný v haléřích

- rentabilita - počítá se jako zisk po zdanění dělený náklady a vyjadřuje zisk z jedné vložené koruny, udaný v haléřích

Zisková marže a rentabilita Divize III po provozech za období 1 - 9 1994

Provoz	Náklady	Výnosy	Zisk po zdanění 42%	Zisková marže	Rentabilita
Správa	220	3 556	1 401,12	39,4	636,87
lehká konf.	12 870 766,64	11 760 188,17	-466 442,96	-3,97	-3,62
těžká konf.	27 865 579	30 919 709,26	1 282 734,71	4,15	4,6
haly	34 293 524,63	45 895 548,87	4 872 850,18	10,62	14,21
vzorkárna	1 189 083,75	411 921,19	-326 408,28	-79,24	-27,45
autoplachty	3 950 815,22	4 422 554,51	198 130,5	4,48	5,01
podn. prod.	4 448 123,62	4 570 195,94	51 270,37	1,12	1,15
kooperace	8 343 074,75	16 750 229,55	3 531 005,02	21,08	42,32
Divize III	**92 961 187,61**	**114 733 903,49**	**9 144 540,67**	**7,97**	**9,84**

Zisková marže a rentabilita za období 1 - 9 1994 po jednotlivých divizích

Útvar	Náklady	Výnosy	Zisk po zdanění 42%	Zisková marže	Rentabilita
Divize I	83 612 888,68	105 520 009,74	9 200 990,85	8,72	11
Divize II	231 236 822,04	243 812 340,55	5 281 717,77	2,17	2,28
Divize III	92 961 187,61	114 733 903,49	9 144 540,67	7,97	9,84
Závod cel.	**228 445 889,48**	**267 148 130,91**	**16 254 941,4**	**6,08**	**7,12**

III. 3. Vytipování problémů

Odpověď na logickou otázku - V čem to všechno spočívá? Kde je chyba? - může a nemusí být jednoduchá. Hlavním "kamenem úrazu" je chybné vedení, jak v divizi, tak celkové. Jenže může následovat další

otázka - Co v řízení je špatné? Pokusím se odpovědět v následujících bodech:

divizní nedostatky

- personální a psychologická práce
- fluktuace
- ekonomické řízení
- rozsáhlost divize

celopodnikové nedostatky

- marketing
- celopodniková personální politika
- finanční řízení
- výstupní a jakostní kontrola
- vývoj

III. 3. a. divizní

Personální a psychologická práce

Řekl bych, že problém v této činnosti vlastně ani není, protože téměř žádná neexistuje. Vedoucí musí mít na paměti to, že vedoucí je on a co řekne, to platí a že za úspěch následuje spravedlivá odměna a za neúspěch spravedlivý trest. To by mělo platit jako zákon. Bohužel takováto situace se nachází opět pouze u Divize I, kde jasnými regulemi byly vymezeny přesně "pravidla hry" a každý ví, "jak se má hrát".

Je sice sympatické, že ředitel divize je brán jako "správný kamarád", který má pro každého pochopení, na druhé straně je otázka, zda je to žádoucí, když to vede až přímo k anarchii. Byl jsem dokonce svědkem toho, kdy ředitel divize šel ve 13^{55} po provoze a dělnice již měly dávno sbaleno a uklizeno a při předčasném odchodu neřekly ani "nashledanou" vrhajíce zlé pohledy.

Fluktuace

Mám na mysli fluktuaci pouze na postu ředitele divize. Za posledních 3/4 roku je zde již třetí vedoucí, a to jen dočasně, který byl vybrán z řad zaměstnanců. Nevím, zda to, že předchozí ředitelé byli propuštění pro nedostatečné schopnosti pro vedení divize, se dá nazvat fluktuací, přesto je pravdou, že celá tato divize vyžadující pevné vedení byla a je řízena "jak se dá". Nezbývá než ocenit práci top-managementu, za zdejší hospodářské výsledky, který momentálně věnuje své úsilí hlavně tímto směrem,

Ekonomické řízení

Vedoucí divize by měl mít také základní znalosti, nebo zkušenosti pro systematické sledování různých finančních ukazatelů, které by mu pomáhaly efektivněji řídit výrobní provozy (viz nesoulad normovaných a skutečných režijních nákladů).

Rozsáhlost divize

Domnívám se, že fakt, že Divize III je velmi rozsáhlá, nese největší podíl na všech problémech. Je prakticky nemožné aby jeden řídící pracovník byl schopen zajistit dokonalý chod několika provozů

najednou. Jednak má na starosti příliš mnoho pracovníků, jednak charakter výroby na jednotlivých provozech je odlišný. Pochopitelně, že na každém útvaru má přímo podřízené vedoucí provozů, přesto je nucen, aby kontroloval a řídil všechno. To znamená, že musí znát dokonale různé odborné záležitosti ohledně procesu výroby na každém provozu.

Připomeňme si opět tabulku s počtem zaměstanců.

Útvar	jednicoví děl.	režijní děl.	THP	Ostatní	**Celkem**	% z celku
Divize I	44	19	8	0	**71**	10,04
Divize II	81	40	15	0	**136**	19,24
Divize III	293	46	27	0	**366**	51,77
Ostatní	0	64	46	24	**134**	18,95
Celkem	**418**	**169**	**96**	**24**	**707**	**100**

V porovnání s Divizí I má pod sebou 5x více lidí, 5x více provozů a 5x větší riziko nezdaru. Má i 5x více času?

III. 3. b. celopodnikové

Marketing

Výrobky Divize III jsou určeny přímo pro spotřebu, to znamená, že jsou dodávány na trh - MARKET, kde si je zákazníci koupí, nebo nekoupí. Je tudíž velmi důležité, aby práce marketingu se zaměřila na tuto divizi a spolupracovala s ní. Samozřejmě, že na další divize by se také nemělo zapomínat. Důležité je také propojení s managementem.

Marketing jsou především různé externí i interní analýzy a zkoumání, což vyžaduje určité předpoklady a vzdělání v tomto oboru. Obraz dnešního marketingového oddělení je takový, že zaměstnává pouze dvě pracovnice (obě bez zkušeností i vzdělání v oboru), jejichž úkolem je hlavně zajišťování výstav a veletrhů. Nejvíce, co se blíží marketingu je visačka na dveřích jejich kanceláře s příslušným nápisem.

Celková personální politika

Okamžitě dostávám námitku - Kde vzít kvalifikované lidi? Já reflektuji - Všude. Jde pouze o to získat je. Ovšemže za vstupních podmínek 5, 6 či 10 tisíc Kč hrubé mzdy mnoho dobrých pracovníků na tak důležitá místa jako je šéf marketingu či divize nelze získat. Tím spíše v tak malém a okrajovém městě. Je zapotřebí pro ně vytvořit přitažlivější podmínky, než např v Praze či Brně.

Předpokládejme, že bychom byli ochotni obětovat 1 milión Kč na mzdách, abychom si zaplatili skutečné odborníky. Budeme dále předpokládat, že jejich dobrou prací se zvýší produktivita a efektivnost na poloviční úroveň Divize I. Výsledný rozdíl zisku kolem 100 miliónů Kč, je více než znatelný.

Domnívám se také, že péče o zaměstnance a jejich pracovní prostředí je také nepostačující. Zejména u vedoucích pracovníků, u kterých se vyžaduje koncentrace a správná rozhodnutí. Na to má obrovský vliv, v jakém prostředí se má odvádět. Většina kanceláří v administrativní budově jsou malé šedivé, staré, zatuchlé kobky. Pouze

kancelář ředitele je nově zrekonstruována. Proč pouze zde? Snad proto, že pouze ředitel chce odvádět a odvádí dobrý výkon, snad, že pouze ředitel přijímá návštěvy...

Finanční řízení

Podobný problém s nedostatkem kvalifikovaných jedinců je i na ekonomickém útvaru, kde navíc existuje již zmíněný vleklý problém s převodem na počítačovou síť. Neexistuje žádná pevná forma a systém pro vytváření určitých ekonomických ukazatelů a ekonomických zpráv.

Výstupní a jakostní kontrola

Již několikrát se stalo, že při předvádění vyvzorovaného zboží u zákazníka se zjistilo, že vzorek je nekvalitně či chybně zhotoven. Stěží se potom s takovouto vizitkou uzavírají kontrakty.

Vývoj

Nedostatky v této činnosti mají souvztažnost s problémy na marketingu. Vývojář by přesně měl vědět, co zákazník chce, nebo, co by mohl potřebovat. Tuto informaci by mu měl právě poskytnout marketingový pracovník. Tento útvar by měl taky spadat přímo pod marketing.

III. 4. Návrhy řešení problémů

III. 4. a. divizní

1. Zásadním doporučením z mé strany by bylo rozdělit Divizi III. Samotné dělení lze posuzovat z několika hledisek, např. - dle počtu zaměstnanců na provozech na lehkou konfekci:

a) těžkou konfekci

b) haly a autoplachty

Podniková prodejna, kooperace a vzorkovna by spadaly pod správu podniku.

- dle charakteru výroby na

a) konfekci = lehká + těžká

b) haly

c) autoplachty

Ostatní by opět spadalo pod správu podniku.

Rozdělení lze provést i jinak, důležité je však, že k nějakému rozdělení by dojít mělo. Z vlastní zkušenosti vím, že v zahraničí existují firmy zabývající se pouze výrobou autoplachet. Tamní trh je daleko nasycenější podobnými výrobci, a přesto jejich výroba je vysoce efektivní.

2. Přehodnocení cenotvorby a vstupů s ní spojených.

III. 4. b. celopodnikové

1. Neobávat se vysokých mzdových nákladů a najmout skutečné odborníky v daném oboru.

2. Zrekonstruovat systém kanceláří v administrativní budově a vytvořit velké společné kanceláře pro jednotlivé útvary - ekonomický, marketing apod. Tím by se odstranil jak problém s vytvořením příjemnějšího pracovního prostředí, tak by se zabránilo vznikům různých pomluv o tom, jak kdo usilovně pracuje či odpočívá.
3. Vytvořit samostatný jakostní útvar, jenž by spadal pod nejvyšší vedení
4. Neopomenout ne vlastní vývojářské práce ve vztahu k marketingu
5. Zvážit, zda by nebylo výhodnější rozšířit výrobu Divize I - páskových tkanin na úkor nerentabilních provozů.

IV. ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ

IV. 1. Rekapitulace

Otázku vývoje a vývojových tendencí lze velice těžko zodpovědět, neboť absence stejných údajů v minulosti to neumožňuje. Jsou dva důvody k této neexistenci:

1. dané údaje a ukazatelé se vůbec nezjišťovaly
2. v souvislosti s problémem převodu dat na počítačový systém to ani nebylo možné

Neexistovala a stále neexistuje pevná forma a pravidelnost hospodářských zpráv. Navíc sám autor těchto zpráv zpochybňuje správnost údajů díky prblémové konverzi.

Možné by bylo srovnání s eventuelním podnikem zabývajícím se podobnou výrobou. To však také není možné, protože firma má v podstatě monopolní postavení na domácím trhu.

Přesto se dá předpokládat, díky neustálé snaze o řešení problémů a hledání optima, že společnost SVITAP J.H.J. s.r.o. se bude v mnoha směrech zlepšovat.

IV. 2. Vlastní doslov

Nechť ten, kdo si dočte mou práci až do konce a shledá v ní nedostatky, omluví je, neboť ta celá je pouze mým vlastním výtvorem. Nikdy před tím jsem bakalářskou práci nepsal; nemám tedy patřičných zkušeností. Nemohl jsem čerpat z žádné literatury, protože žádná neexistuje; nemám tedy patřičných zdrojů. Nikdy jsem se nezabýval textilní výrobou a řízením výroby jako takovým; nemám tedy patřičných odborných a teoretických znalostí. Přesto jsem se snažil dle mého nejlepšího svědomí a umu, přijít na podstatu problémů. Snad budou mé poznatky a postřehy alespoň trochu nápomocny.

V. POZNÁMKY

[1] .....Zkratka J.H.J. jsou počáteční písmena jmen Jan Heřmansý a Janíček, což má vyjadřovat vlastnický poměr 7:3 ve prospěch pana Heřmanského. Ten tedy vložil do společnosti 70 tisíc korun a pan Janíček 30 tisíc korun.

IV. SEZNAM LITERATURY

SID BLAHA Z., JINDŘICHOVSKÁ I. : Jak posoudit finanční zdraví firmy. 1.vyd. Praha 1994. Management Press

ŠÍŠA J.: Zpráva za 1. pololetí 1994. Svitap Svitavy.

KOOUTZ. H.: Management. VICTORIA PUBLISHING. 1993

KLAUS V.: Ekonomická věda a ekonomická reforma. Top agency. Praha. 1991

SAMUELSON P. A., NORDHAUS W. D.: Ekonomie. Svoboda-Libertas. Praha. 1991.

IIV. SEZNAM PŘÍLOH

1. Struktura závodu 1
2. Struktura závodu 2

VIII. PŘÍLOHY

ZÁVOD 1

ADMINISTRATIVA

- ředitelství
- účtárna
- market ing
- vedení Divize III
- vedení pom. provozů
- personální oddělení
- finanční oddělení
- výpočetní středisko

DIVIZE III

konfekce

- konfekce lehká
- konfekce těžká
- konfekce haly
- kofekce vzorkárna
- podniková prodejna

POMOCNÉ PROVOZY

- kovodílna
- elektrodílna
- truhlárna

OSTATNÍ

- sklad hotových výr. - exped.
- doprava - garáže
- jídelna

ZÁVOD 2

DIVIZE I	DIVIZE II	DIVIZE III	OSTATNÍ
páskové tkaniny	technické tkaniny	konfekce	
- provoz páskových tkanin	- skárna - tkalcovna - úpravna	- konfekce autoplachty	- jídelna - zahrada včetně drůbeže - kotce psů