

## Téma 1\_ případová studie

### Stručné seznámení s podnikem

Právní forma podnikání:	akciová společnost
Sídlo:	Letovice
Forma podnikání:	1990 – zemědělské družstvo, r. 1996 transformace na akciovou společnost (členové družstva se stali akcionáři).
Základní kapitál:	105 000 000,- Kč
Počet zaměstnanců:	177, z toho 22 administrativních pracovníků (dispozitivní práce)

### Hlavní předmět podnikání:

- rostlinná výroba, živočišná výroba
- produkce chovných plemenářských zvířat a využití jejich genetického materiálu
- výroba osiv a sadby, školkařských výpěstků a genetického materiálu rostlin
- úprava, zpracování a prodej vlastní produkce zemědělské výroby, včetně výroby potravin z ní

### Další činnosti:

- ubytovací služby, mlynářství, pekařství, cukrářství, výroba krmiv a krmných směsí,
- zemní práce pomocí mechanismů, kovoobrábění, zámečnictví,
- silniční motorová doprava osobní, silniční motorová doprava nákladní, opravy silničních vozidel ,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- truhlářství.

### Problémy podniku, na jejichž vyřešení by podnik rád využil služeb poradce v tomto roce (2007):

Větší část hmotného majetku podniku je již zcela odepsána (zastaralá) a pro zvýšení efektivity je nutná investiční výstavba. Hodnotu základního jmění z větší části tvoří budovy a stavby.

Hlavní podnikové problémy, které lze v podniku ovlivnit, jsou nedostatek finančních prostředků pro obnovu investičního majetku, dále jsou to vysoké režijní náklady podniku a to hlavně v oblasti oprav a údržby. Mezi podstatné problémy se také řadí složitá kontrola operativních nákladů.

Mezi nezanedbatelné problémy v podniku patří nízká loajalita podnikových zaměstnanců. Je pravděpodobně způsobeno nedostatky v odměňování a nízkou mírou sankcí. Dalo by se říci, že v podniku po roce 1990 proběhlo minimum změn a přizpůsobení tržnímu hospodářství je příliš pozvolné.

### Co za informace bylo poradenské firmě doposud předáno:

#### Organizační struktura podniku

#### Primární oblasti a z nich vyplývající primární střediska:

- střediska rostlinné výroby (Letovice, Deštné, Křetín, Koclířov),
- střediska živočišné výroby – teletník, kravín, velkokapacitní kravín, chov býků, chov prasat, chov prasnic,
- odchovna mladého dobytka Deštné,
- mlýn,
- pekárna,
- závodní stravování.

podpůrné oblasti a z nich vyplývající podpůrná střediska:

- dílny (Letovice, Deštné, Křetín),
- elektrikáři,
- stavby,
- autodoprava,
- traktory (Letovice, Deštné, Křetín),
- suška,
- míchárna,
- seno siláž,
- přidružená výroba (Deštné, zámek),
- sklady,
- posklizňovka,
- celopodniková režie.

#### Podpůrná střediska podniku a náklady na jejich činnost za rok 2004:

Středisko	Náklady střediska	% celových n.
Dílny	3 299 287 Kč	1,05%
Elektrikáři	1 562 892 Kč	0,50%
Stavby	9 955 718 Kč	3,18%
Autodoprava	7 823 068 Kč	2,50%
Traktory	25 384 430 Kč	8,10%
Suška	2 829 400 Kč	0,90%
Míchárna	14 814 615 Kč	4,73%
Seno siláž	9 045 178 Kč	2,89%
PV Deštné	690 814 Kč	0,22%
PV zámek	775 164 Kč	0,25%
Sklady	3 236 737 Kč	1,03%
Posklizňovka	953 238 Kč	0,30%
Celopodniková režie	23 637 399 Kč	7,54%

#### Hodnocení středisek dle kritérií - odhad jednoho z vedoucích pracovníků za rok 2004:

Varianty	% celk. n.	Kontrola n.	Flexibilita	Vliv nad obl.	Dodavatel	Celkem
Dílny	3	7	2	5	6	23
Elektrikáři	2	6	4	6	8	26
Stavby	5	6	8	8	6	33
Autodoprava	4	9	6	8	9	36
Traktory	10	8	4	2	1	25
Suška	2	4	2	3	1	12
Míchárna	6	8	1	0	0	15
Seno siláž	4	4	5	1	0	14
PV Deštné	1	4	8	10	8	31
PV zámek	1	5	8	9	6	29
Sklady	3	3	2	1	1	10
Posklizňovka	1	3	1	0	0	5
Celopodniková režie	9	3	2	0	0	14

#### Kritéria:

- **poměr nákladů střediska k celkový nákladům podniku**  
0 – nejnižší náklady (procento), 10 – nejvyšší náklady, váha kritéria – 0,15,
- **kontrola nákladů**  
0 – maximální možnost kontroly, 10 – nízká možnost kontroly a špatné výkaznictví, váha kritéria – 0,2,

- **flexibilita** – jde především o dobu reakce na aktivační jednání a způsobu vzniku aktivačního jednání,  
0 - minimální doba reakce, nahodilý vznik akt. jednání, 10 - delší doba reakce, vznik predikovatelný, váha kriteria – 0,15
- **nutný vliv nad oblastí** – hodnotí se důležitost a užitečnost oblasti pro podnik a nutnosti mít nad touto oblastí vliv (spravovat ji),  
0 – velká důležitost a užitečnost oblasti, nutný vysoký vliv nad oblastí,  
10 – menší důležitost pro podnik, není nutný vysoký vliv, váha kriteria – 0,2,
- **dodavatel** – existence dodavatele činností dané oblasti za přijatelných podmínek (kvalita, velikost, cena služeb, vzdálenost dodavatele).  
0 – neexistence, nedosažitelnost dodavatele, 10 – mnoho dodavatelů v požadovaných standardech, váha kriteria – 0,3,

**Popis jednotlivých středisek včetně jejich konkrétních problémů (postřehy vedoucích jednotlivých středisek zapsané na poradě vedení v roce 2004):**

**1. Dílny (Letovice, Deštné, Křetín)**

V podniku je jen malá část strojového parku obnovená. Pro tuto část je již používán značkový servis, nutné časté a rychlé opravy.

**2. Elektrikáři**

Středisko je vytížené jak údržbou stávajících budov, tak na stavbě nových budov. Vysoké náklady jsou způsobeny právě prací na nových budovách, činnost zajišťují pouze 2 zaměstnanci.

**3. Stavby**

Toto středisko je vytvořeno pouze dočasně pro probíhající stavbu nových budov. Po dokončení bude zrušeno. Stavební práce jsou zajišťovány externě. Toto středisko slouží pouze pro podporu a zajištění plynulé výstavby.

**4. Autodoprava**

Provádí některé činnosti, které přímo nesouvisí z hlavní podnikovou činností, v tomto středisku je velice těžká kontrola operativních nákladů, používané stroje vyžadují zvýšené náklady na opravy, vytíženost strojů je nepravdělná.

Velké stáří a opotřebením strojů.

**5. Traktory (Letovice, Deštná, Křetín)**

Toto středisko je nezbytné pro provoz hlavní činnosti. Traktory jsou nutné takřka pro všechny činnosti v podniku.

**6. Suška**

Vysoké náklady jak na dopravu, tak za sušení při využití externího dodavatele. Také nepředvídatelnost počasí.

**7. Míchárna**

Toto středisko je nezbytné pro živočišnou výrobu. Středisko je vytížené.

**8. Seno siláž**

Zde platí stejné jako v předchozím případě. Na trhu není dodavatel této činnosti.

**9. Přidružená výroba zámeck (stolárna)**

Středisko má pro podnik malý význam, provádí jen občasnou činnost.

**10. Přidružená výroba Deštné**

Jedná se o dřevovýrobu (katr), která již není v provozu a pouze se dokončuje prodej zbylého materiálu.

**11. Sklady**

Sklady společnost vlastní. Pronájem skladů jako externí služba je velice drahý. Tato oblast spíše vyžaduje investice pro zvýšení kvality a objemu skladů.

**12. Posklizňovka**

Pro toto středisko platí stejné jako pro sklady. Jeho činnost je nezbytná uvnitř podniku.

### **13. Celopodniková režie**

Jedná se především o administrativu a správu. Podnik se nenachází v takovém stavu, aby mohl na outsourcing správy pomyslet. Podnik není schopen nést náklady externího vedení a pravděpodobně by se nenašel žádný dodavatel, který by poskytl správu jako službu v rozsahu a za podmínek přijatelných pro podnik.