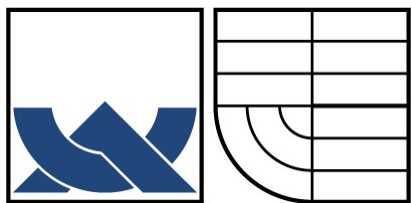
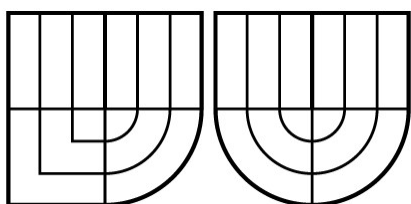


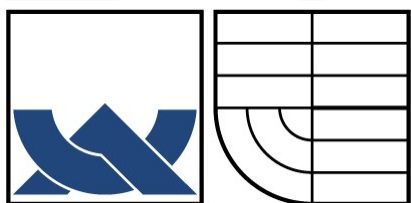
VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ



FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES



ANALÝZA VYBRANÉ FIRMY

ANALYSIS OF THE SELECTED FIRM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

PETR PLAČEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Plaček Petr

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza vybrané firmy

v anglickém jazyce:

Analises of the Selected Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 2.vyd.Praha:Grada Publishing, 2000. 456 s. ISBN 80-247-9069-6

GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J.: Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd Praha:VŠE, 2007.180 s. ISBN 978-80-245-1108-5

GRUNWALD, R.Analýza finanční důvěryhodnosti podniku. Praha:EKOPRESS. 2001 76s. ISBN 80-86119-47-5

BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ,I. Jak posoudit finanční zdraví podniku. 2.vyd.Praha:Management Press.1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2

PAULAT, V.J. Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora. 1 vyd. Praha: Profess Consulting.1999.120 s. ISBN 80-7259-006-5

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.03.2009

Anotace

Bakalářská práce pojednává o hledání míst a rezerv, kde by středně velká výrobní společnost mohla snižovat náklady a současně zaručit růst produktivity. Práce vychází z komplexního posouzení současného stavu firmy, souborem analýz a definováním silných a slabých stránek výrobní společnosti.

Obsahuje návrhy možných řešení, které mají vést ke zlepšení zjištěné situace podniku v dalších letech.

Annotation

This bachelor's thesis talks about looking for a places and reserves where the middle-sized manufacturing company could reduce the costs and at the same time could ensure the growth of productivity. It is focusing on an overall review of the firm standing, on different kinds of analysis and definition of strong and weak points of production company.

The work includes proposals of possible solutions which should result in the improvement of the identified situation of the firm in future years.

Klíčová slova :

Ekonomická analýza firmy, SWOT analýza, SLEPTE analýza, QUICKTEST, rozvaha, výkaz zisku a ztráty,

Key words:

Economic analysis of the firm, SWOT analysis, SLEPTE analysis, Quicktest, Balance, Profit and Loss statement

Bibliografická citace

PLAČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 65 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma Analýza vybraného podniku zpracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením vedoucí bakalářské práce.

V Čáslavi, dne 26. května 2009

.....

Petr Plaček

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval především vedoucí své bakalářské práce Ing. Heleně Hanušové CSc. za odborné vedení a cenné rady a připomínky, které přispěly ke zpracování této práce.

Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti J. M. Kapa, s.r.o. za ochotu, věnovaný čas a poskytnutí všech potřebných podkladů.

Osnova:

| | |
|---|-------------|
| Úvod | - 9- |
| 1. Vymezení problému a cíle práce | -10- |
| 1.1. Hlavní cíle | -10- |
| 1.2. Dílčí cíle | -10- |
| 1.3. Metodika práce | -11- |
| 2. Teoretická východiska práce | -12- |
| 2.1. Kralickův Quicktest | -12- |
| 2.2. SWOT analýza | -15- |
| 2.2.1. Silné stránky | -16- |
| 2.2.2. Slabé stránky | -16- |
| 2.2.3. Příležitosti | -16- |
| 2.2.4. Hrozby | -16- |
| 2.3. SLEPTE analýzy | -19- |
| 2.3.1. Analýza sociálních faktorů | -19- |
| 2.3.2. Analýza legislativních faktorů | -20- |
| 2.3.3. Analýza ekonomických faktorů | -21- |
| 2.3.4. Analýza politických faktorů | -21- |
| 2.3.5. Analýza technologických faktorů | -22- |
| 2.3.6. Analýza ekologických faktorů | -23- |
| 3. Analýza problému a současné situace | -24- |
| 3.1. Stručná charakteristika firmy | -24- |
| 3.1.1. Základní údaje analyzované společnosti | -26- |
| 3.1.2. Základní kapitál a vlastníci | -26- |
| 3.1.3. Historie firmy | -26- |
| 3.1.4. Předmět podnikání a výrobní sortiment | -27- |
| 3.1.5. Strojní vybavení | -27- |
| 3.1.6. Certifikace | -28- |
| 3.1.7. Analýza konkurence | -28- |
| 3.1.8. Analýza zákazníků | -29- |
| 3.2. Kralickův Quicktest | -30- |
| 3.3. SWOT analýza | -32- |

| | |
|---|-------------|
| 3.3.1.Silné stránky společnosti | -32- |
| 3.3.2.Slabé stránky společnosti | -34- |
| 3.3.3.Příležitosti | -36- |
| 3.3.4.Hrozby | -37- |
| 3.4. SLEPTE analýza | -40- |
| 3.4.1.Sociální faktory | -40- |
| 3.4.2.Legislativní (právní) faktory | -42- |
| 3.4.3.Ekonomické faktory | -43- |
| 3.4.4.Politické faktory | -45- |
| 3.4.5.Technologické faktory | -45- |
| 3.4.6.Ekologické faktory | -46- |
| 4. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení | -47- |
| 4.1. Hodnocení zjištěného stavu | -47- |
| 4.2. Hlavní opatření k překonání krize | -48- |
| 4.2.1.Vypracovat plán restrukturalizace | -48- |
| 4.2.2.Ozdravný plán | -49- |
| 5. Závěr | -63- |
| 6. Seznam použité literatury | -64- |
| 7. Seznam tabulek a grafů | -65- |
| 8. Seznam obrázků | -65- |
| 9. Seznam příloh | -65- |

ÚVOD

V současné době, kdy díky globalizaci roste celosvětová konkurence, a v době finanční krize, je pro dobře fungující firmu nezbytné důsledně analyzovat všechny změny, které se jí týkají.

Veškeré vyspělé ekonomiky hlásí recesy, pokles, a optimistické studie hovoří o zlepšení nejdříve koncem tohoto roku a to pouze vývojem směřujícím ke stagnaci, kdy se již nebudou prohlubovat poklesy.

Odbyt českých firem neustále klesá, firmy přicházejí o strategické zahraniční partnery a společností klesá objem zakázek.

Tématem mé bakalářské práce je analýza vybrané společnosti, jelikož toto téma je více než aktuální.

Díky mému dobrému vztahu k výrobní společnosti J. M. Kapa, s.r.o., kde jsem již déle než druhým rokem zaměstnán, mi vedení společnosti umožnilo vypracovat mou bakalářskou práci o této firmě.

Jak již bylo zmíněno, společnost J. M. Kapa, s.r.o. je výrobní podnik, který vyrábí plechové díly pro různé druhy průmyslu. Průmyslová výroba v České republice se za poslední čtvrtletí roku 2009 propadl o drastických 23 %, ostatně jako v dalších světových ekonomikách. Následující měsíce se bohužel neočekává pozitivní vývoj.

Je proto nezbytné, aby společnost byla dlouhodobě zisková a solventní. Je nutné objektivně analyzovat a hodnotit získané výsledky. Nutnost analýzy se ještě zvyšuje v případech, kde dochází ke změnám podmínek podnikání. To je případ současného vývoje ekonomik.

Pro komplexní pohled na firmu je třeba provést řadu analýz, v mém případě SWOT analýzu, SLEPTE analýzu a Kralickův Quicktest. Výsledky těchto analýz jsou pouze prvním krokem.

Dalším nevyhnutelným postupem je interpretace a následné vyhodnocení dosažených výsledků a analýz.

Třetím nezbytným krokem je pak doporučit řešení, která by vedla k odstranění slabých míst a problémů zjištěných na základě provedených analýz a zároveň aby byla zajištěna stabilita společnosti po dobu „hubených“ časů.

1. Vymezení problému a cíle práce

Cílem této bakalářské práce je provést komplexní analýzu současného stavu podniku J. M. Kapa, s.r.o. a předložit návrhy, jak firmu nasměrovat dál, aby se stala pokud možno úspěšnější, konkurenceschopnější, dynamičtější, ziskovější.

Sledovaným obdobím, za které budu vyhotovovat analýzu, budou roky 2005-2008.

Jako zdroje vstupních dat pro analýzu situace podniku budou použity účetní výkazy, další vnitropodnikové dokumenty, informace od vedení společnosti. Tato analýza je určena zejména pro management společnosti.

Z dosavadního působení ve firmě již vím, že problémem této společnosti je velice nízká výkonnost, která se projevuje i ve finanční situaci (nízká likvidita, vysoká zadluženost).

U této firmy se projevují typické neduhy malých a středních podniků – především absence strategického a finančního řízení, nízká úroveň strategického myšlení společníků a zároveň manažerů firmy.

1.1 Hlavními cíli mé práce budou:

- odhalit a využít silných stránek a příležitostí podniku k jeho dalšímu rozvoji a minimalizovat dopad slabých stránek a hrozeb, s kterými se společnost potýká,
- objevit místa, rezervy, kde firma může uspořit náklady a stanovit způsoby růstu produktivity,
- určit nedostatky v řízení společnosti a navrhnout možná zlepšení,
- stanovit cíle, kterých by se měla firma držet, pokud si chce zajistit trvalý růst.

1.2 Dílčí cíle

Pro zhodnocení komplexní analýzy stavu podniku si zároveň stanovuji níže uvedené dílčí cíle, jejichž výsledky se stanou důležitým podkladem pro další zpracování:

- QUICKTEST – výpočet vybraných ukazatelů finanční analýzy,
- SWOT analýza – určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku a jejich zhodnocení,
- SLEPTE analýza - analýza celkového prostředí a okolí podniku.

Na základě těchto cenných podkladů bude následovat:

- vyhodnocení zjištěných hodnot jednotlivých ukazatelů quicktestu,
- zhodnocení celkového zjištěného stavu.

Poté se dostaneme k možným návrhům a řešením, které povedou ke stanovení takových rozhodnutí zajišťujících podniku prosperitu, konkurenceschopnost a snad i zvýšení procenta podílu působnosti na trhu.

1.3 Metodika práce

Metodika zpracování analýzy společnosti J. M. Kapa, s.r.o. vychází z podkladů v kapitole 3 nazvanou „Teoretická východiska práce“.

Pro účely mé práce bude ze všeho nejdříve nezbytné získat účetní výkazy společnosti J. M. Kapa, s.r.o. za analyzované období roků 2005-2008.

Po zpracování těchto údajů vypočítám dle charakteristik quicktestu vybrané ukazatele finanční analýzy. Tento rychlý test pro první posouzení finanční situace společnosti používá čtyři poměrové ukazatele se stejnou váhou. Za pomoci odborné literatury dojde ke zhodnocení získaných údajů. Výstupem této analýzy musí být zjištění, v jakém stavu se firma nachází.

Výstupy této analýzy se stanou podkladem pro vypracování SWOT analýzy, která nám poukáže na silná a slabá místa, příležitosti a hrozby firmy.

Dále také použiji analýzu vnějšího prostředí, tzv. SLEPTE analýzu. Jde o analýzu makroprostředí, která analyzuje vliv okolí na podnik.

Obě analýzy, myšleno SWOT a SLEPTE, podrobím důkladnému vyhodnocení rovněž za pomoci odborné literatury.

Ze získaných hodnocení bude nutné se zaměřit zejména na slabé stránky a na místa, kde má firma značné rezervy, a pokusit se navrhnout taková řešení, která povedou k nápravě a pozitivnímu rozvoji společnosti. K tomu budou využity mimo jiné silné stránky a příležitosti, které se firmě naskytnou.

Celkový postup řešení bude primárně rozdělen na dva okruhy. První bude řešit jednotlivé kroky pro udržení firmy na trhu a druhý pak analyzovat návrhy řešení, v důsledku kterých má dojít k rozvoji firmy.

2. Teoretická východiska práce

2.1 Kralickův Quicktest

Součástí analýzy vybrané firmy je i zhodnocení finanční situace vybraného objektu. Abychom nemuseli vypočítávat velké množství poměrových ukazatelů a interpretovat tyto ukazatele postupně, celá řada autorů se doposud snaží nalézt jediný syntetický ukazatel, který by soustřeďoval silné a slabé stránky firmy. Výsledkem tohoto úsilí je konstrukce celé řady souhrnných indexů hodnocení.

Jak uvádí Růčková R.¹, „**souhrnné indexy hodnocení** mají za cíl vyjádřit souhrnnou charakteristiku celkové finančně ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jednoho čísla. Jejich vypovídací schopnost je však nižší a jsou vhodné pouze pro rychlé a globální srovnání řady podniků a mohou sloužit jako orientační podklad pro další hodnocení“.

Podstatou konstrukce soustavy poměrových ukazatelů je z formálního hlediska sestavení jednoduchého modelu, jež zobrazuje vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli vyššího řádu. Model pak vytváří souhrn ukazatelů, které lze postupně rozkládat na další dílčí ukazatele až k detailům.

Model, respektive funkční model, má tři základní funkce:

- vysvětlit vliv změny jednoho nebo více ukazatelů na celé hospodaření firmy,
- ulehčit a zpřehlednit analýzu dosavadního vývoje podniku
- poskytnout podklady pro výběr rozhodnutí z hlediska firemních či externích cílů.

Techniky vytváření soustav ukazatelů je možné rozdělit do dvou základních skupin:

- 1) Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů
- 2) Účelově vybrané skupiny ukazatelů, které se ještě dále dělí na bankrotní modely a bonitní modely. [1]

¹ Růčková, R.: Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi. 2. aktualizované vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. s 70. ISBN 978-80-247-2481-2.

Pro naše potřeby analýzy vybraného podniku poslouží jeden z bonitních modelů, tzv. **Kralickův Quicktest**.

Jak uvádí Růčková R. (viz citace 1, str. 12), „bonitní modely se obecně snaží bodovým hodnocením stanovit bonitu hodnoceného podniku a zařadit firmu z finančního hlediska při mezifiremním srovnání. Jsou velmi silně závislé na kvalitě zpracování databáze poměrových ukazatelů v odvětvové skupině srovnávaných firem“.

Mezi takovéto modely, jak již je zmíněno výše, patří i **Kralickův rychlý test pro první posouzení – tzv. Quicktest**.

Model rakouského ekonoma Kralicka vychází ze čtyř poměrových ukazatelů se stejnou vahou. První dva hodnotí finanční stabilitu a další dva výnosovou situaci. Výsledné skóre je obdrženo průměrem všech čtyř ukazatelů, které jsou ohodnoceny známkami jako ve škole. Pro lepší vypovídací hodnotu quicktestu je vhodné vypočítat průměrnou známku zvlášť pro finanční stabilitu a zvlášť pro výnosovou situaci. [2] Velice dobře popisuje tuto metodiku Petra Růčkova², kdy „hodnocení firmy je provedeno ve třech krocích.

nejprve zhodnotíme finanční stabilitu: **Hodnocení finanční stability** – součet bodové hodnoty R1 a R2 dělený 2;

následně zhodnotíme výnosovou situaci: **Hodnocení výnosové situace** – součet bodové hodnoty R3 a R4 dělený 2;

a v posledním kroku hodnotíme situaci jako celek: **Hodnocení celkové situace** – součet bodové hodnoty finanční stability a výnosové situace dělený 2“.

Případně je možné vypočítat výsledné skóre průměrem všech čtyř ukazatelů, které jsou taktéž ohodnoceny známkami jako ve škole.

² Růčková, R.: Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi. 2. aktualizované vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. s 81. ISBN 978-80-247-2481-2

Tabulka č 1: Quicktest

| Ukazatel (vzorec výpočtu) | Finanční stabilita | | Výnosová situace | |
|------------------------------|------------------------------------|--|-------------------------------|--|
| | Vlastní kapitál / Aktiva [%] | Dluhy - PPP / Provozní CF [roky] | Provozní CF / Tržby [%] | Zisk před zd.+nákl. Úroky / Aktiva [%] |
| | Kapitálová síla R1 | Zadlužení R2 | Finanční výkonnost R3 | Výnosnost R4 |
| Známka hodnocení | | | | |
| 1 výborný | > 30 % | < 3 roky | > 10 % | > 15 % |
| 2 velmi dobrý | > 20 % | < 5 let | > 8 % | > 12 % |
| 3 průměrný | > 10 % | ≤ 12 let | > 5 % | > 8 % |
| 4 špatný | ≤ 10 % | > 12 let | ≤ 5 % | ≤ 8 % |
| 5 ohrožení insolvenčí | --- | > 30 let | --- | --- |
| Výše ukazatele | | | | |
| Známka ukazatele | | | | |
| Známka finanční stability | | | --- | |
| Známka výnosové situace | --- | | | |
| Známka celkem | | | | |

Zdroj: [2]

Dobrý podnik by měl získat celkovou známku nižší než 3, průměrná známka větší než 3 svědčí o vážných finančních problémech podniku. Podniky s průměrným hodnocením okolo hodnoty 3 jsou podniky s nevyhraněnou finanční situací, nacházející se v takzvané šedé zóně, u kterých je třeba průběžně finanční situaci sledovat. U Kralickova rychlého testu je třeba vzít v úvahu, že hodnotící stupnice byla vypracována v jiných než českých podmínkách. Může tedy sloužit pro první orientaci o finanční situaci podniku, pro upozornění na případná slabá místa ve finančním hospodaření, nenahrazuje však finanční analýzu v celé šíři. [2]

2.2 SWOT ANALÝZA [4]

Celý název této analýzy zní „Analýza silných a slabých míst organizace a příležitostí a hrozeb, kterým je vystavena“ (angl. Analysis of the Strengths and Weaknesses of an Organization and the Oportunities and Threats facing). [5]

SWOT analýza je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti a jedním z nástrojů, důležitých při tvorbě podnikové strategie. [6]

Proti jiným analytickým metodám prezentuje SWOT analýza vyváženě pohled na minulost a současnost (ex post) a pohled na budoucnost (ex ante) analyzovaného objektu.

Jedná se o strategickou analýzu, pomocí které jsou hledány a nalézány **vnitřní faktory** ovlivňující společnost (zhodnocení a rozbor silných a slabých stránek společnosti) a **vnější faktory**, které jsou představovány nalezením příležitostí a hrozeb spojených s podnikatelským záměrem, projektem, strategií nebo i restrukturalizací procesů.

Vnitřní analýza, analyzující vnitřní faktory, má klíčovou roli pro formulaci strategie dalšího rozvoje společnosti. Tato analýza má dvojí účel – jednak stanovit možnosti a potenciál podniku a následně identifikovat jeho vnitřní silné a slabé stránky.

Je důležité porozumět příležitostem a ohrožením vnějšího prostředí. Za tímto účelem se provádí **vnější analýza**, analyzující vnější faktory. Mnoho vnějších vlivů nebude moci podnik ovlivnit, avšak jejich pravděpodobné účinky na ekonomiku jsou důležité při tvorbě strategie. Takovými podstatnými faktory jsou např. změny zákonů, ekonomické změny na národní a mezinárodní úrovni, sociální a politické změny, demografické změny, infrastruktura na národní a mezinárodní úrovni. [3]

Díky SWOT analýze dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností. [6]

Jak uvádí Synek M.³, „této analýze musíme často podrobit celou firmu: zkoumáme (obvykle v týmu, který tvoří vrcholové vedení firmy, představenstvo nebo k tomu určená skupina pracovníků) výroby, výrobu, marketing, finance, řízení podniku a jeho organizace, konkurenci, sociální a politické faktory atd.“.

³ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 78. ISBN 978-80-247-1992-4

Analýza tedy spočívá v rozboru a zhodnocení současného stavu firmy. Jde o čtyř-faktorovou analýzu – viz obrázek č.1 zkoumající [3]:

2.2.1 Silné stránky – Strengths

Jde o vnitřní faktory, které mají vliv na růst vnitřní hodnoty firmy, především v oblasti aktiv, dovednosti a dalších podnikových zdrojů. Zahrnují jakékoliv komparativní a konkurenční výhody podniku pro jakékoliv typy aktivit; pro silné stránky platí jejich maximalizace.

2.2.2 Slabé stránky – Weakness

Jedná se o vnitřní faktory, které mají vliv na snížení vnitřní hodnoty firmy, především v oblasti aktiv, dovednosti a dalších podnikových zdrojů. Jde o veškeré faktory, které limitují nebo ohrožují podnikové aktivity; pro slabé stránky platí jejich minimalizace.

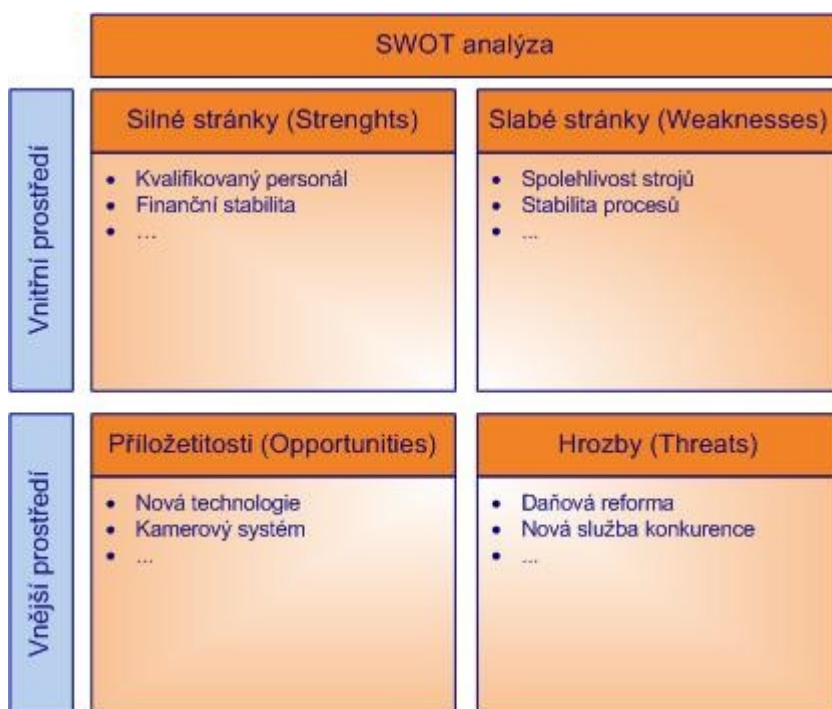
2.2.3 Příležitosti – Opportunities

V tomto případě jde o vnější faktory, které mohou vývoj podniku výrazně ovlivnit. Firma je prakticky nemůže měnit, ale musí sledovat jejich vývoj a přizpůsobovat se mu. Proto je nezbytně nutné, aby společnost monitorovala výsledky buď centrálně prováděných demografických, ekonomických a dalších faktorů nebo tyto analýzy prováděla sama. Pro příležitosti platí jejich maximalizace.

2.2.4 Hrozby – Threats

Jedná se o vnější faktory, které mohou vývoj podniku výrazně ovlivnit. Firma je prakticky nemůže měnit, ale musí sledovat jejich vývoj a přizpůsobovat se jim. Proto je nezbytně nutné, aby společnost monitorovala výsledky buď centrálně prováděných demografických, ekonomických a dalších faktorů nebo tyto analýzy prováděla sama. Pro hrozby platí jejich minimalizace.

Obrázek č. 1 SWOT analýza



Zdroj: [6]

Po zhodnocení a spočítání váhy jednotlivých faktorů se seřadí zjištěné skutečnosti dle důležitosti. Následovat by mělo rozhodnutí, jak se s výsledky analýzy naloží a co se bude realizovat.

SWOT analýza svým uspořádáním do čtyř kvadrantů – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby – dobře vyhovuje charakteru úvah, které je potřeba vést při formulování strategií budoucího chování, respektive cílevědomého ovlivňování dalšího vývoje objektu analýzy – viz Obrázek č. 2.

Obrázek č. 2 Schéma SWOT analýzy a strategie

| | | Analýza vnitřních faktorů | |
|---------------------------------|-------------------------|---|---|
| Analýza vnějších faktorů | | S – silné stránky | W - slabé stránky |
| | O – příležitosti | S-O strategie (maximalizace silných stránek – maximalizace příležitostí) | W-O strategie (minimalizace slabých stránek – maximalizace příležitostí) |
| | T – hrozby | S-T strategie (maximalizace silných stránek – minimalizace hrozeb) | W-T strategie (minimalizace slabých stránek – minimalizace hrozeb) |

Zdroj: [6]

Na základě provedené SWOT analýzy můžeme vyhodnotit čtyři základní typy postupů:

- 1) SO strategie – využít silných stránek na získání výhody,
- 2) WO strategie – překonat slabiny využitím příležitostí,
- 3) ST strategie – využít silné stránky na čelení hrozbám,
- 4) WT strategie – minimalizovat náklady a čelit hrozbám.

Kvalitně provedená SWOT analýza má své praktické využití zejména v tom, že poskytuje manažerům kvalitní hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.

Tyto výstupy se pak mohou stát základem pro zaměření celé strategie podniku a základem pro formulaci strategických cílů a následně priorit a opatření, které budou v jejich konkrétních situacích ty nejnávýhodnější.

SWOT analýzu je důležité sestavovat, protože slabosti, stejně jako nevyužití příležitosti, se mohou proměnit v hrozby.

Pro management je důležité, že nízká podpora silných stránek může zapříčinit jejich proměnu ve slabosti a následně hrozby.

2.3 ANALÝZA [3;7;9]

SLEPTE analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Jde o všeobecný nástroj pro analýzu vnějšího prostředí, jehož použití je aktuální pro všechny typy podniků nebo neziskových organizací.

Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na podnik či projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- social – sociální hledisko,
- legal – právní a legislativní hledisko,
- economic – ekonomické hledisko,
- policy – politické hledisko,
- technology – technické a technologické hledisko,
- ecology – ekologické hledisko.

SLEPTE analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů. Využitím SLEPTE analýzy lze zjistit důležité jevy, vnější vlivy a klíčové trendy, které na podniky působí a budou působit. Potom má firma možnost je využít, a nebo se jim vyhnout.

2.3.1 Analýza sociálních faktorů:

1. Demografická charakteristika jako např.:
 - velikost populace,
 - věková struktura,
 - pracovní preference,
 - geografické rozložení,
 - etnické rozložení.
2. Makroekonomické charakteristiky trhu práce:
 - rozdělení příjmů,
 - míra zaměstnanosti – nezaměstnanosti.

3. Sociálně-kulturní aspekty jako např.:

- životní úroveň,
- rovnoprávnost pohlaví,
- populační politika.

4. Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost jako např.:

- dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi,
- existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání,
- diversita pracovní síly.

Sociální faktory mohou velmi silně ovlivňovat strukturu i výši poptávky. Vykazují tak vliv na nabídku. Zde je nezbytně nutné analyzovat strukturu populace a to z hlediska věku, vzdělání, kvality a dovednosti pracovních sil, apod. Další oblast zkoumání tvoří životní styl obyvatel včetně změny rodinných struktur. Do této oblasti také řadíme vztah k přírodě a k životnímu prostředí, módní vlny ve společnosti atd. Za nejdůležitější lze považovat poznatky plynoucí z vývoje demografické křivky a z řešení, která jsou přijímána v souvislosti s tímto vývojem, a z nich plynoucích vlivů na podnik.

2.3.2 Analýza legislativních faktorů:

1. Existence a funkčnost podstatných zákonných norem jako např.:

- obchodní právo,
- daňové zákony,
- deregulační opatření,
- legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...),
- právní úprava pracovních podmínek (BOZP...).

2. Nehotová legislativa

3. Další faktory jako např.:

- funkčnost soudů,
- vymahatelnost práva,
- autorská práva.

Je velmi významná, neboť zkoumá právní podmínky, které vymezují jak prostor pro podnikání, tak upravují i podnikání samotné. Hlavní oblastí zájmu je míra a oblast státní regulace hospodářství, kam patří například soubory daňových zákonů, antimonopolních

zákonů, občanský zákoník, živnostenský zákoník, v posledních letech velmi významný vliv legislativy EU.

2.3.3 Analýza ekonomických faktorů:

1. Základní hodnocení makroekonomické situace:

- míra inflace,
- úroková míra,
- obchodní deficit nebo přebytek,
- rozpočtový deficit nebo přebytek,
- výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj,
- měnová stabilita,
- stav směnného kurzu.

2. Přístup k finančním zdrojům jako např.:

- náklady na místní půjčky,
- bankovní systém,
- dostupnost a formy úvěrů.

3. Daňové faktory jako např.:

- výše daňových sazeb,
- vývoj daňových sazeb,
- cla a daňová zatížení.

Vývoj podniku je do značné míry ovlivněn i vývojem národního hospodářství a vývojem makroekonomických trendů v zemi, v Evropské unii i ve světě. V této oblasti je třeba analyzovat především současnou míru a očekávaný vývoj nezaměstnanosti v ČR, EU a ve světě, dále míru a očekávaný vývoj inflace v ČR, EU a ve světě, očekávanou míru ekonomického růstu a samotný růst celosvětového HDP. Dále sledování hospodářských cyklů, stále měnící se struktura spotřebního koše.

2.3.4 Analýza politických faktorů:

1. Hodnocení politické stability jako např.:

- forma a stabilita vlády,
- klíčové orgány a úřady,
- existence a vliv politických osobností,
- politická strana u moci.

2. Politicko-ekonomické faktory jako např.:

- postoj vůči privátním a zahraničním investicím,
- vztah ke státnímu průmyslu,
- postoj vůči privátnímu sektoru.

3. Hodnocení externích vztahů jako např.:

- zahraniční konflikty,
- regionální nestabilita.

4. Politický vliv různých skupin.

Umožňuje zejména v horizontech voleb předvídat očekávané legislativní změny, které vyplývají z politických programů jednotlivých politických stran. Patří sem především vztah k EU, ochota využívat nástrojů regulujících trh, jak podporujících tuzemských trh a tuzemské podnikání, tak i omezujících. Integrační politika ve smyslu podpory mezinárodního obchodu a odstranění veškerých jeho bariér, snaha o podporu globalizace, daňová politika, politická stabilita země, stabilita vlády a politická nálada.

2.3.5 Analýza technologických faktorů:

1. Podpora vlády v oblasti výzkumu.
2. Výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný).
3. Nové vynálezy a objevy.
4. Rychlost realizace nových technologií.
5. Rychlost morálního zastarání.
6. Nové technologické aktivity.
7. Obecná technologická úroveň.

Předvídaní vývoje ve směru technického rozvoje a zejména nosných trendů je nezbytně nutné pro formování investičních aktivit i strategii rozvoje podniku. Je nutné zkoumat, zda obor podnikání firmy je v oblasti rychlých a turbulentních změn techniky a technologie, zda se uplatňují aspekty miniaturizace, jaký je kladen důraz na kvalitu a bezpečnost produktu.

2.3.6 Analýza ekologických faktorů:

1. Potřeba neobnovitelných zdrojů.
2. Využívání substitučních energií.
3. Používání přírodních materiálů.
4. Požadavky na delší životnost a recyklovatelnost výrobků.

Jedná se o aspekty, které zatím firmy příliš nezdůrazňují. Přesto jejich vliv neustále roste, zejména v oblastech ochrany životního prostředí, včetně požadavků na úplnou recyklovatelnost, snižování potřeby čerpání neobnovitelných zdrojů, snižování spotřeby elektrické energie a častější využívání substitučních energií. Dalším aspektem je rostoucí důraz na používání přírodních materiálů, rostoucí požadavky na kvalitu výrobku včetně jeho delší životnosti a možné opravitelnosti. Skutečnost, že tyto trendy se stále silněji hlásí o slovo, lze rozpoznat například z požadavků na životní styl, vzdělání, i z politického programu jednotlivých politických stran.

3. Analýza problému a současné situace



Obrázek č. 3 Logo společnosti J.M.Kapa

3.1 Stručná charakteristika firmy

Společnost J.M.KAPA, s.r.o. je středně velký strojírenský podnik, jehož hlavní činností je zpracování výrobků z plechu a kovoobrábění. Hlavním mottem této firmy pak je vyrábět „špičkové výrobky z plechu“.[8]

Firma se soustředí na zakázkovou výrobu, tj. nemá svůj vlastní výrobní program, ale vyrábí na zakázku dle požadavků svých zákazníků. Zároveň je schopna nabídnout zákazníkům i konzultační a konstrukční práce, technický servis a montážní práce.

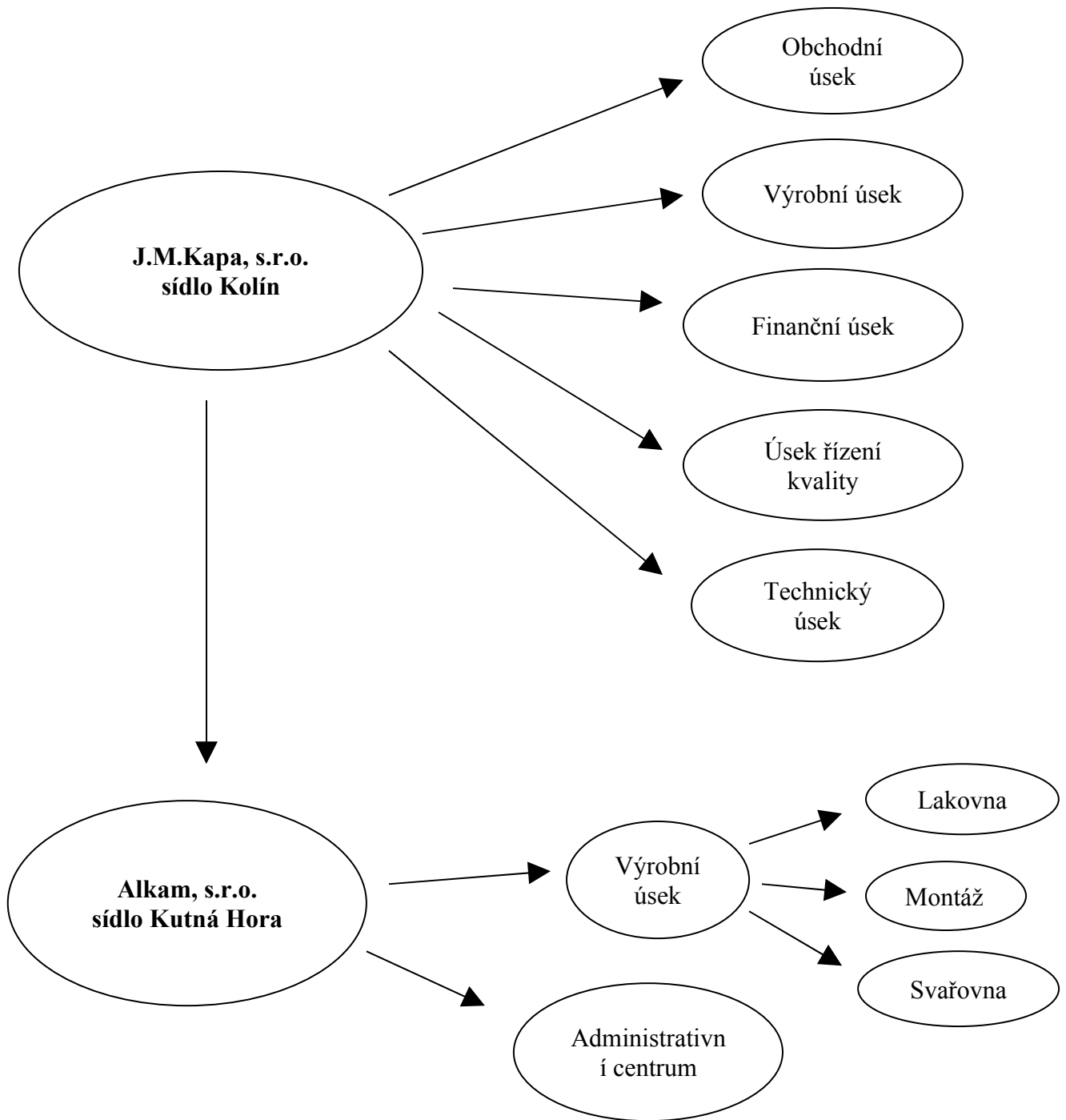
Dlouhodobým cílem společnosti je stát se specializovanou špičkovou firmou zásobující trh plechovými díly vysoké kvality za přijatelné ceny doplněné o požadované logistické služby.

V rámci charakteristiky společnosti je nezbytné říci, že firma J.M.Kapa patří do seskupení společností nesoucí jednotné pojmenování „Kapa Group“. Toto uskupení tvoří dvě společnosti – J.M.Kapa, s.r.o. jako mateřská společnost a společnost Alkam, s.r.o., dceřiná pobočka sídlící v pronajatých prostorech v Kutné Hoře. V mé bakalářské práci nebudu hodnotit výhody či nevýhody tohoto uskupení. Zaměřím se na procesy, které jsou v působnosti jedné či druhé firmy, avšak společně spolu souvisejí. Pro názornost uvádím obrázek č. 4, kde jsou patrné vazby mezi těmito společnostmi.

Krédem společnosti J. M. KAPA se stalo vyrábět plechové díly pro všechny, kteří něco finalizují a nechtějí investovat do nákladného technologického vybavení.

Jelikož si zákazníci vyhledávají tuto firmu sami, ne ona je, zakázková výroba není až tak závislá na marketingovém průzkumu trhu. Toto tvrzení platilo ještě v průběhu minulého roku. V této těžké době ale bylo třeba přehodnotit priority a pokusit se samostatně nacházet nové trhy, nová odbytíště, nové zákazníky.

Obrázek č. 4 Relace mezi mateřskou společností J.M.Kapa, s.r.o. a dceřinou společností Alkam, s.r.o.



Zdroj: Petr Plaček

3.1.1 Základní údaje analyzované společnosti

| | | | |
|---------------------------|--|---|--|
| Název firmy: | J.M.KAPA, s.r.o. | | |
| Sídlo: | Rybářská 56, 280 02, Kolín II | | |
| IČ: | 60935081 | | |
| Kontakt: | telefon | +420 321 770 070 | |
| | fax | +420 321 729 084 | |
| | e-mailová adresa | info@jmkapa.cz | |
| | URL | http://www.jmkapa.cz | |
| Právní forma: | společnost s ručením omezeným | | |
| Předmět podnikání: | kovoobrábění koupě zboží za účelem prodeje a další prodej | | |

3.1.2 Základní kapitál a vlastníci

Základní kapitál společnosti v současné době činí 10.000.000 CZK a je plně splacen. Vlastníky firmy J.M.KAPA, s.r.o. jsou dvě fyzické osoby se zkušenostmi v oblasti technologie a řízení strojírenské výroby, kteří dříve pracovali ve Frigeře Kolín a poté v ThermoKingu Kolín (dnešní Ingorsoll Rand), a to pan Ing. Karel Doubrava s podílem na základním jmění 58 % a pan Ing. Miloslav Nezbeda s podílem na základním jmění 42 %. Oba společníci se v současnosti aktivně podílejí na řízení firmy jako ředitelé.

3.1.3 Historie firmy

Firma J.M.KAPA, s.r.o. je typickým produktem české privatizace, kdy společníci vybaveni jen know-how a malým kapitálem nejprve v pronájmu a posléze ve vlastních objektech budovali podnik takřka „od nuly“. Dokázali úspěšnou realizací zakázek vytvořit prostředky pro rozvoj a modernizaci podniku, avšak za cenu velkého zadlužení a tím i nízkých hodnot ukazatelů finančního zdraví.

Firma byla založena 22. 2. 1994 čtyřmi fyzickými osobami, do obchodního rejstříku byla zaregistrována v dubnu roku 1994. Od počátku se orientovala na poskytování komplexních služeb v oblasti kusové, malosériové výroby plechových dílů. Firma začala podnikat v pronajatých prostorách Frigery Kolín v roce 1994. V současnosti vlastní podstatnou část areálu bývalého kolínského závodu ZEZ. V roce 1995 zaměstnávala 5 lidí, v roce 2000 zde pracovalo už 140 lidí. V dobách největšího

rozmachu firma zaměstnávala zhruba 250 zaměstnanců, v současné době po aplikaci protikrizových opatření se počet pracovníků pohybuje okolo 180.

3.1.4 Předmět podnikání firmy, výrobní sortiment

Jak již bylo zmíněno, hlavní činností firmy J. M. KAPA, s. r. o. je zpracování výrobků z plechu a kovoobrábění. V praxi jde o výrobu plechových dílů pro široké spektrum zákazníků – společnost má asi třicet stálých zákazníků, kteří objednávají v pravidelných intervalech požadovaný sortiment zboží.

Je třeba zmínit, že více než 80 % produkce dodává firma do zahraničí v rámci celé Evropy (zejména Francie, Německa, Nizozemí, Velká Británie, Dánska, Belgie, Rakouska, Itálie a Švýcarska). Dále, pokud to výrobní kapacity dovolují, přijímá společnost jednorázové zakázky od různých podniků. Na základě výkresové dokumentace či nákresu je firma schopna zpracovat pro zákazníka nabídku dle jeho požadavků, včetně cenové kalkulace na výrobu potřebných nástrojů a přípravků. Odvětví, pro něž společnost J. M. KAPA, s.r.o. dodává plechové díly, jsou značně odlišná, přes výrobu textilních strojů a elektrotechnický průmysl po potravinářský a chladírenský průmysl.

3.1.5 Strojní vybavení

Při výrobě firma využívá špičkovou technologii děrování, laserového řezání, ohýbání, svařování, bodování a dokončovacího broušení. Ve spojení s moderní výpočetní technikou

J. M. KAPA dosahuje vysoké flexibility a kvality svých produktů.

Firma disponuje kvalitním technologickým vybavením. V průběhu prosince 2000 společnost rozšířila své možnosti koupí nových ohraňovacích lisů, v únoru 2001 zase koupí nového laseru a dalších ohraňovacích lisů. Od konce května 2000 je v provozu moderní prášková lakovna.

Od roku 2002 je v provozu špičkový děrovací lis TRUMPF Trumatic 5000R. V březnu 2005 se rozšířily její možnosti koupí nejmodernějšího děrovacího lisu – automatizované výrobní buňky – TRUMATIC 5000 TMC.

3.1.6 Certifikace

Aby firma mohla dostát svému závazku, a to sice vyrábět „špičkové výrobky z plechu“, samozřejmostí je zavedení systému řízení jakosti dle norem ISO ČSN EN 9001:2000⁴. Firma má certifikát řízení jakosti od roku 1999 a je certifikována u společnosti Cert Aco Kladno. Každoročně jsou prováděny tzv. recertifikační audity třetí osobou – certifikační osobou. Stejně tak mnozí odběratelé provádějí v podniku své vlastní audity dodavatele. Zároveň je společnost od loňského roku certifikována dle norem ISO ČSN EN 14001:2004⁵. Tato norma specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu (systém ochrany životního prostředí) tak, aby organizace mohly řídit svá rizika (environmentální aspekty) v závislosti na její činnosti. Norma je zpracována tak, aby byla kompatibilní s normami ISO 9001 a OHSAS 18001. Organizace vytvoří a zavede politiku a stanoví takové cíle, které zahrnou požadavky právních předpisů a jiné požadavky, které se na ní v oblasti ochrany životního prostředí vztahují. Tuto certifikaci byla společnost povinna provést z důvodu svého provozu práškové lakovny, kde je nakládáno s chemickými látkami.

3.1.7 Analýza konkurence

V současné době jsou největšími konkurenty společnosti ZPA Pečky, a.s., NC Line s.r.o. a Vaněk Jiří, s.r.o. K analýze konkurence využívá společnost J. M. Kapa osobních kontaktů, obchodních jednání a dalších aktivit.

Na trhu České republiky je pozice firmy J.M.Kapa poměrně silná, v oblasti CNC zpracování tenkých plechů představuje větší společnost (působí zde desítky větších firem jako je J.M.Kapa a desítky malých podniků, tzv. podniků „garážového“ typu). V oboru zpracování plechu existuje mnoho firem, které jsou malé a střední velikosti. Nenalezneme zde žádný významný, dominantní podnik. Firmy vyrábějí velmi různorodý sortiment výrobků z plechu. Někteří výrobci se zaměřují na zakázkovou výrobu podobně jako firma J.M.Kapa. U části podniků zakázková výroba představuje

⁴ Systém řízení jakosti spočívá na 8 základních pilířích: vedení pracovníků – systémový přístup – trvalé zlepšování – prospěšné vztahy s dodavateli – rozhodování na základě skutečnosti – zapojení pracovníků – procesní přístup – organizace řízená zákazníkem.

⁵ Norma ISO 14001 pojednává o environmentálním managementu, tj. managementu „týkající se životního prostředí“. Společnost, která se rozhodla získat Certifikát osvědčující soulad s požadavky této normy, musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém environmentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

doplněk k jejich vlastnímu výrobnímu programu. Podniky si konkurují především cenami a kvalitou produkce. Necenové formy konkurence se výrazně neuplatňují. Možnou hrozbu pro podniky oboru kovoobrábění představuje vstup zahraničních firem. Důvodem pro to jsou docela nízké bariéry vstupu, jako snadný přístup k výrobním faktorům, nižší náklady na pracovní sílu, vyšší finanční síla, přístup k distribučním kanálům.

3.1.8 Analýza zákazníků

Příležitostí na domácím trhu není mnoho, neboť je značně omezen. Proto se společnost orientuje na zahraničí. Výrobci v unii jsou zavedeni především na velké a sériové zakázky a nezajímají je drobné „kusovky“ či rekonstrukční dodávky. Výrobci kusových zakázek je v unii relativně málo. A v tom spatřuje vedení společnosti prostor k expanzi. V dnešní době je více než 80 % produkce firmy určena pro zahraniční trh. Struktura zákazníků se postupně mění. V roce 2000 měla firma zhruba 200 zákazníků, což se ukázalo jako nevyhovující a neudržitelné. Z toho dva hlavní zákazníci představovali zhruba 60 % obrátu firmy, dále následovala skupina cca 30 zákazníků s podílem na obrátu společnosti asi 30 %. Zbývajících 10 % tržeb bylo rozděleno mezi desítky ostatních.

V současné době má podnik asi 30 stálých zákazníků, ale jejich podíly na zisku se neustále mění z důvodu nestabilních zahraničních trhů. Finanční krize způsobila, že jednotlivá odvětví hlásí pokles výroby, což pro společnost J.M.Kapa znamená pokles zakázek pro tyto odběratele. Objemy se snížily natolik, že rozdíl mezi zákazníky v počtu realizovatelných zakázek je minimální. Dva současní odběratelé tvoří zhruba čtvrtinu obrátu firmy, dále skupina zhruba deseti zákazníků tvoří asi dvě čtvrtiny obrátu firmy, poslední čtvrtina obrátu připadá na několik dalších firem.

Celkový objem realizovatelných zakázek také značně poklesl z důvodu vývoje západních trhů.

Nyní se dostáváme k hodnocení podniku na základě zvolených prostředků popsaných v Kapitole 2 – Teoretická východiska práce.

3.2 Kralickův Quicktest

Tabulka č. 2 Výsledky Quicktestu

| Sledované období | 2005 | | 2006 | | 2007 | | 2008 | |
|----------------------------------|-----------------|--------|-----------------|--------|-----------------|--------|-----------------|--------|
| | Hodnota výpočtu | Známka | Hodnota výpočtu | Známka | Hodnota výpočtu | Známka | Hodnota výpočtu | Známka |
| Kvóta vlastního kapitálu | 7,90% | 4 | 10,59% | 3 | 12,40% | 3 | 15,14% | 3 |
| Doba splácní dluhu z CF | -9,45 | 1 | 0,92 | 1 | 32,13 | 5 | 15,83% | 4 |
| Cash Flow v tržbách | 5,94% | 3 | 8,97% | 2 | 10,35% | 1 | 4,76% | 4 |
| ROA | 1,00% | 4 | 2,00% | 4 | 2,00% | 4 | 2,00% | 4 |
| Známka finanční stability | 2,50 | | 2,00 | | 4,00 | | 3,50 | |
| Známka výnosové situace | 3,50 | | 3,00 | | 2,50 | | 4,00 | |
| Známka celkem | 3 | | 2,5 | | 3,25 | | 3,75 | |

Zdroj: Petr Plaček

Výše uvedený Quicktest – viz tabulka č. 2 ukazuje jednoduché zhodnocení finanční situace podniku J.M.Kapa. Tato analýza byla zpracována na základě Příloh č. 1, 2 a 3.

[11]

Dle dosažených výsledků je patrná absence finančního řízení, kdy není přikládána žádná váha vztahující se k těmto jednoduchým ukazatelům.

Na první pohled je vidět, že finanční výkonnost podniku je velice nestabilní. Výsledné hodnoty kolísají mezi jednotlivými roky. To nasvědčuje o již zmiňované absenci finančního řízení. Nejlépe byl na tom podnik v roce 2006, kdy výsledná známka dosahovala ohodnocení 2,5, což ukazuje na vyrovnané hospodaření podniku.

Rentabilita vložených aktiv ukazuje na nevhodné nakládání s vloženými prostředky, kdy tyto prostředky nejsou zhodnocovány takovým způsobem, jak by měly.

Alarmující je rovněž platební morálka podniku. V letech 2005 až 2006 byl podnik schopen vzorně platit své splatné závazky, aby nakonec v roce 2007 totálně propadl a dostal se do nevyhovujících hodnot.

Rovněž kvóta vlastního kapitálu se pohybuje v podprůměrných hodnotách po celé sledované období.

Přestože podnik vykazoval v hodnoceném období zisk, ve vybraných ukazatelích „selhal“.

Je třeba ale zmínit, že tento test je jen povrchním hodnocením finanční situace podniku a nezaobírá se do hloubky komplexní finanční analýzou. Přesto tyto hodnoty slouží jako první seznámení s finanční stránkou podniku. V tomto případě podnik J.M.Kapa nepůsobí právě věrohodně.

Za mého působení v tomto podniku jsou patrná určitá negativa, která jen dokládají dosažené výsledky. Podnik se přehnaně orientuje na příjmovou stránku a do nedávné doby zcela ignoroval řízení výdajů. Tento stav je zcela bezpochyby neudržitelný, obzvláště v této těžké době. Dalším alarmujícím prvkem je míra používání cizích zdrojů. Po prozkoumání rozvahy je až spodivem, že cizí zdroje tvoří více než 70 procent všech zdrojů. To má za následek, že dochází k rychlému nárůstu krátkodobého bankovního úvěru a takto zadluženému podniku se banky zdráhají půjčit další peněžní prostředky. Když půjčí, ta pouze za předpokladu vyššího úročení zapůjčených prostředků.

S ohledem na výsledky, kterých podnik dosáhl, se ukazuje, že se podnik nachází převážně v takzvané šedé zóně. Toto ještě nenasvědčuje na blížící se finanční krizi podniku, ale zároveň nepoukazuje na promyšlené hospodaření podniku.

Proto by toto zhodnocení mělo nutit vedení podniku v čele s finančním ředitelem průběžně sledovat dosažené výsledky a pro zlepšení nastavit finanční plán.

3.2 SWOT analýza

3.2.1 Silné stránky společnosti

a) Moderní strojní vybavení a zařízení

Předpokladem pro výkon činnosti, za jejímž účelem byl podnik založen, je využívání kvalitních strojů. Společnost tak při výrobě plechových dílů využívá moderní strojní vybavení a zařízení a moderní technologie používané jako nezbytný předpoklad pro moderní výrobu. Toto strojní vybavení je pak neustále obměňováno a strojový „park“ se v posledních letech značně rozšířil. V leckterých používaných technologiích má navrch oproti své konkurenci.

b) Flexibilita nabídky zpracování plechů

Další silnou stránkou se jeví flexibilita nabídky zpracování nejrůznějších plechových dílů. Na tom má svůj podíl typ výroby, kterou firma aplikuje, a to sice zakázková výroba. Vzhledem k tomu, že společnost nemá předem stanovený sortiment vyráběných dílů, je schopna pružně reagovat na poptávky ze stran klientů a vyrábět tak širokou škálu výrobků. Tím tak dochází ke značné diverzifikaci výrobního programu, kdy firma není závislá na jednom odvětví a pokles jednoho průmyslového odvětví tak může alespoň částečně vykrýt dodávky pro jiný typ odvětví.

c) Dobré renomé firmy v tuzemsku a v zahraničí; dlouhodobá existence

Mezi silné stránky společnosti bych dále vyzdvihl její patnáctiletou tradici na našem trhu, z níž pramení dobrá znalost ať už tuzemského, tak i zahraničního trhu. Povědomí o firmě J.M.Kapa je velké jak na tuzemském trhu, tak i na západních zahraničních trzích, o čemž svědčí trvalá poptávka ze stran nových potenciaálních klientů. Domnívám se tak, že budování značky společnosti je prováděno přínosným způsobem. U svých stávajících zákazníků má totiž firma celkem solidní pověst.

d) Jazyková vybavenost zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že 80 % produkce společnosti je vyvážené do zemí EU, nezbytná je též jazyková vybavenost zaměstnanců, z nichž nejlépe jsou na tom zaměstnanci obchodního oddělení. Tito lidé jsou schopni plyně hovořit ve třech světových jazycích (angličtina, francouzština, němčina). V tomto případě tak odpadá jakákoli komunikační bariéra či nežádoucí „informační šumy“.

e) Komplexní dodávka

Velkou konkurenční výhodou společnosti J. M. Kapa je fakt, že firma je schopna po zadání zakázky vytvořit konkurenceschopnou cenovou nabídku, navrhnout, zkonstruovat a vyrobit konkrétní výrobek, včetně montáží a speciálních povrchových úprav. Jde tedy o zajištění komplexní dodávky.

f) Prvotřídní produkt

Společnost klade velmi vysoký důraz na vysokou kvalitu vyráběného sortimentu. O tom svědčí mimojiné fakt, že se firma snaží neustále dostát svému mottu vyrábět „špičkové výrobky z plechu“. Za tímto účelem byl implementován ve společnosti systém řízení jakosti, ISO 9001:2000 a ISO 14001:2002.

g) Výhodná lokalizace

Umístění podniku vidím jako velice výhodné, vzhledem ke svému strategickému umístění. Podnik sídlí v Kolíně blízko železničního koridoru. Kolín je asi 60 km od hlavního města Prahy a zhruba 20 km od nájezdu na hradeckou dálnici.

h) Diverzifikace zákazníků a silná orientace na zákazníka

Společnost dodává výrobní sortiment pro různá průmyslová odvětví. Tím tak dochází k výhodné diverzifikaci zákazníků, kdy společnost není závislá na vývoji jednoho odvětví. Společnost neustále usiluje o získávání nových zákazníků z různých odvětví, zejména v dnešní době, kdy se snaží vykrýt významný pokles v průmyslu obecně. Společnost může klientům zajisti, že zákazník je pro tuto firmu na prvním místě. To je velmi pozitivní. J.M.Kapa se snaží vyjít všem zákazníkům vstříc při jejich jakýchkoli

přáních. Je si totiž vědoma, že v dnešní době, kdy konkurence nespí, by mohla snadno přijít o určitý objem zakázek vinou nevyhovění požadavkům.

3.2.2 Slabé stránky

a) Komunikace uvnitř podniku

Hlavní a obrovský nedostatek, který firmu již léta trápí, je komunikace. Tato činnost ve společnosti skutečně vážne, počínaje nejvyšším vedením firmy a konče u směnových vedoucích a jejich podřízených. Dochází tak k situacím, kdy kontinuita důležitých informací se v určité úrovni přetrhne a chybí tak zásadní podklady pro řešení problémů. To má za následek například nekoordinovaný tok výroby a nedodržování dodacích termínů.

b) Absence finančního řízení

Ve firmě J.M.Kapa, ač je to středně velká firma, chybí kupodivu finanční řízení. Finanční ředitel má občasnou snahu nasměrovat majitele firmy k této otázce, ale majitelé se doposud touto otázkou nikdy moc nezaobírali. A ten, když není vyslyšen majiteli firmy, zaujal takové stanovisko, že jakákoli snaha je marná. A tak již ani neprojevuje výraznou snahu. Z tohoto důvodu je tato společnost významně zadlužená, její rentabilita je na její možnosti značně nízká a firma operuje s příliš vysokými náklady. Přestože se podařilo eliminovat finanční ztráty, ziskovost firmy je i tak velmi nízká stejně tak jako zisková marže. Podnik je až příliš financován z cizího kapitálu (cizí zdroje tvoří zhruba 75% všech zdrojů podniku!).

c) Absence strategického řízení

Zrovna tak neexistuje strategické řízení společnosti, což je způsobeno nízkým strategickým myšlením spoluvlastníků firmy. Cíle jsou tvořeny maximálně v horizontu několika následujících měsíců, nikoli v delším časového období.

d) Chaotické řízení a plánování výroby

Dalším velkým trnem v patě této firmy je chaotické řízení a plánování výroby. Přestože ve společnosti existuje informační systém ESO9, k plánování výroby vedoucími příslušných oddělení není plně využíváno. Výroba je tak plánována nahodilými rozhodnutími vedoucích, často bez reálně doložených hodnot a potřeb kapacit. Stává se tak, že občas dochází ke zpoždování slíbených dodacích termínů ke konečnému zákazníkovi, což je velkým mínusem pro podnik.

e) Centralizované řízení

Ač by se zdálo, že jednoduchá organizační a vlastnická struktura je pozitivním prvkem fungování společnosti, opak je pravdou. Ve firmě významně převládá centralizované řízení, kdy vedoucí pracovníci jsou pod neustálou kontrolou majitelů. Ztrácí tak v určitém ohledu svou samostatnost a zbavují se zodpovědnosti. Je sice dobré, když majitelé vědí o všem, co se v jejich firmě děje, ale v praxi to pak dopadá tak, že vlastníci podniku řeší všechno a ve skutečnosti nevyřeší nic. To je bohužel na škodu rychlosti rozhodování.

f) Absence smluv s odběrateli

Tímto bodem mám na mysli absenci dodavatelských smluv s odběrateli se zárukou budoucích odběrů. Zejména v této době by byla taková obchodní podmínka značnou výhodou, jelikož touto absencí může firma nečekaně ze dne na den přijít o dodávky, které s pravidelným intervalem zajišťuje. Je ovšem velice obtížné vyjednat s jakýmkoli zákazníkem takovouto dohodu, jelikož ani sami zákazníci neví, jaké budou jejich prodeje.

g) Zmetkovitost produktů

Přestože je pro firmu zákazník na prvním místě a neustále se snaží dostát svému motto „Vyrábět špičkové výrobky z plechu“, v poslední době roste zmetkovitost vyráběných dílů. Nejde ani tak o nekvalitní dodávané produkty, to si ostatně ani společnost nemůže dovolit, jako o znovuvyrábění zkažených dílů. Tím společnosti rostou vícenáklady spojené s dodatečně spotřebovaným materiálem, ušlou mzdou a energiemi, apod.

3.2.3 Příležitosti

a) Restrukturalizace podniku

V současné tíživé době, kdy se všechny ekonomiky potýkají s poklesem / recesí, musí podniky bojovat doslova o přežití na trhu. J. M. Kapa, ale i další podniky, tak musí restrukturalizovat společnost tak, aby obstála v těchto chudých časech a připravila se na další růst. Tento holý fakt s sebou nepřináší nikterak příjemná a populární opatření. Firma musí hledat svá slabá místa. Místa, kde má své rezervy, snižovat náklady a hledat cesty k úsporám. A hlavně musí maximálně využít svých předností před konkurencí a zvolit takovou strategii, aby byla připravena obstát v době, kdy dojde k „nastartování“ světové ekonomiky, aby nezaspala. Výše popsané nutí zodpovědné manažery této firmy, potažmo majitele, „myslet jinak“ („Thinking otherwise“).

b) Rozšíření portfolia odběratelů a dodávaných dílů

Ač se do nedávné doby nemusela společnost toliko snažit ve vyhledávání nových zákazníků, dnes je J.M.Kapa ve zcela jiné situaci. Nelze donekonečna spoléhat na doporučení současných klientů, ale musí aktivně vyhledávat nové příležitosti. Nelze si myslet, že firmě spadne do klína „milionový kšeft“, který ji zajistí na delší doby. Proto si myslím, že by se měla přehodnotit doposud opomíjená marketingová strategie. Zároveň by bylo vhodné získat nové zakázky, a tím tak rozšířit portfolio dodávaných dílů, pro stávající odběratele. Je známo, že současní klienti nepřesunuli všechny prodávané díly na společnost J.M.Kapa, proto je vhodné vyjednávat o rozšíření spolupráce.

c) Využití evropských dotací a programů

Společnost J.M.Kapa již v minulosti využila čerpání finanční částky na podporu a rozvoj podnikání. V této oblasti jsou značné možnosti. Existuje řada programů a dotací pro podporu a rozvoj podnikání, kterých by mohla společnost opětovně využít. Jsou zde sice přísná kritéria, které musí žadatel splnit, ale v dnešní době existuje spousta externích firem, které se touto otázkou zabírají a mohly by tak firmě J.M.Kapa dosáhnout na potřebné zdroje.

d) Zájem zahraniční klientely o „Euro“ dodavatele

Přestože se někdo může o tomto prohlášení pochybovat, pracovní síla v České republice je stále levnější než v západních zemích. S ohledem na vývoj současné finanční situace, kdy podniky hledají místa pro úsporu nákladů, může tento fakt nahrávat českým společnostem, nevyjímaje podnik J.M.Kapa. Je jen na samotných českých podnicích, zdali budou ochotni a schopni vyhovět vysokým nárokům na „euro“ kvalitu dodávek a o schopnost dostát požadavkům zahraniční klientely.

3.2.4 Hrozby

Jak uvádí Kotler P.⁶, „ohrožení firmy je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu, která by mohla vést v případě absence účelných marketingových aktivit, k narušení firmy.“ [13]

Vzhledem k současné situaci na západních trzích, kam firma dodává podstatnou část své produkce, musí se neustále vypořádávat z řadou problémů, které brání jejímu rozvoji.

a) Krach západních ekonomik

Krach americké ekonomiky má bohužel dopad i na ostatní západní ekonomiky, které v současné době vykazují nižší hospodářský růst. To se tudíž negativně projevuje i v poklesu zakázek pro společnost J.M.Kapa. Její objem zakázek se oproti průměru za minulý rok snížil téměř o čtvrtinu, což s ohledem na velikost tohoto podniku je zásadní. Proto se firma snaží rozšířit portfolio svých stálých odběratelů, aby pokles objemu zakázek současných zakázek dorovnali zakázky od nové klientely.

b) Konkurence z východu

Tak jako i jiné obory se potýkají s levnou konkurencí z východu, zejména z Číny, tak i obor, ve kterém podniká společnost J.M.Kapa má svou konkurenci na východě. Někteří současní klienti zvažují přesun svých zakázek na východ, ale pro společnost J.M.Kapa hraje prim kvalita jejich dodávaných dílů. Je třeba zmínit, že východní konkurence je sice levnější, ale kvalita jejich dílů je nesrovnatelná. Je ale nezbytné věnovat tomuto tlaku pozornost a snažit se tuto „neblahou“ konkurenci „zneškodnit“.

⁶ KOTLER, P.: Marketing. Praha. Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

c) Ceny surovin – materiálů

Ceny používaných surovin jsou značně nestálé a v častých případech dochází k jejich růstu než-li k opačnému směru vývoje. To samozřejmě ovlivňuje výrobní podniky, které zvažují, od jakého dodavatele nakoupit, tak aby se minimalizovaly i tyto náklady na hrubý materiál. Pokud je růst cen surovin už neúnosný, je třeba komunikovat s klienty a zdůvodnit nutné navýšení cen.

d) Směnný kurz EUR/CZK a USD/CZK

Vzhledem k tomu, že většina sortimentu je vyvážená do zahraničí, většina cen je počítána v EUR nebo v USD. Z důvodu posilování koruny se jen za sledované období změnil směnný kurz k obou měnám nesmírně – viz graf 1 a 2. To mělo za následek, že společnost J.M.Kapa přišla o značné peníze z převodu na CZK a musela zákazníkům měnit ceny.

Graf č. 1 Vývoj kurzu CZK/EUR



Zdroj: [10]

Graf č. 2 Vývoj kurzu CZK/USD



Zdroj: [10]

e) Nejasnost ve strategii společnosti

Jako dalším z reálných hrozeb vidím pro společnost již zmiňovanou nejasnost ve strategii. Firma nemá žádné dlouhodobé cíle, proto není jasně řečeno, které „reformy“ je třeba nastartovat a které neblahé vlivy maximálně eliminovat. Toto značně souvisí i s centralizovaným řízením, kdy majitelé řeší vše a nic. Tím tak opomíjí důležitý bod, a to sice strategické řízení, jež je podstatné pro každý podnik.

e) Absence smluv s odběrateli

Viz Kapitola 3.2.2 Slabé stránky bod f)

3.3 SLEPTE analýza

V této analýze zhodnotím obecné okolí podniku, které je z hlediska působení na firmu jeden z nejdůležitějších prvků. Vnější faktory ovlivňují chod společnosti, ale sama firma může tyto faktory ovlivňovat jen minimálně, spíše vůbec. Některé faktory je užitečnější sledovat z lokálního hlediska, proto se zaměřím na jejich specifika ve Středočeském kraji, kde společnost J. M. Kapa působí.

3.3.1 Sociální faktory

V tomto bodě se zaměřím na současné rozvrstvení společnosti ve Středočeském kraji, jejich aspektech a tendencích vývoje⁷.

Středočeský kraj je územně správní jednotkou České republiky. Středočeský kraj a Praha jsou jediné dva samosprávné kraje, jejichž území je shodné jako u dříve vzniklých územně-správních krajů. Do značné míry se Středočeský kraj kryje s územím někdejšího Pražského kraje existujícího v letech 1949 - 1960.

Na rozdíl od ostatních krajů nemá své sídlo umístěno na vlastním území, ale je jím hlavní město Praha, které má status samostatného kraje.

Středočeský kraj leží uprostřed Čech. Velikostí, počtem obcí i obyvatel patří mezi největší Kraje v Česku. Jeho rozloha (11 014 km²) tvoří téměř 14 % území Česka. Kraj zcela obklopuje hlavní město Prahu a dále sousedí na severu s územím samosprávného Libereckého kraje, na severovýchodě s Královéhradeckým krajem, na východě s Pardubickým krajem, na jihovýchodě s krajem Vysočina, na jihu s Jihočeským krajem, na jihozápadě s Plzeňským krajem a na severozápadě s Ústeckým krajem. Zároveň sousedí s územními kraji Jihočeským, Západočeským, Severočeským a Východočeským.

Okresy

Kraj je vymezen územím 12 okresů: Benešov, Beroun, Kladno, Kolín, Kutná Hora, Mělník, Mladá Boleslav, Nymburk, Praha-východ, Praha-západ, Příbram, Rakovník. Sídlem dvou z okresů je rovněž hlavní město Praha.

Rozlohou je největší okres Příbram (15 % rozlohy kraje), nejmenším okresem je Praha-východ (5 % rozlohy kraje). V roce 2005 bylo na území kraje 1146 obcí. Největší počet

⁷ [www.wikipedia.cz, <http://cs.wikipedia.org/wiki/St%C5%99edo%C4%8Desk%C3%BD_kraj>](http://cs.wikipedia.org/wiki/St%C5%99edo%C4%8Desk%C3%BD_kraj)

obcí je soustředěn v okrese Mladá Boleslav (123 obcí) a nejmenší počet obcí má okres Mělník (70 obcí).

Okresy jsou jednotkou územního členění státu a územními obvody okresních soudů a některých dalších státních institucí.

Průmysl

Stěžejními průmyslovými odvětvími jsou strojírenství, chemie a potravinářství. Škoda Mladá Boleslav se stala podnikem celostátního významu. Několika významnějšími podniky je zastoupeno i sklářství, keramika a polygrafie.

Ve srovnání s odvětvovou strukturou zaměstnanosti v Česku je v kraji nadprůměrně zastoupena průmyslová výroba a zemědělství, naopak podíl stavebnictví a služeb na celkové zaměstnanosti je nižší, oblast služeb však vykazuje v posledních letech progresivní růst.

Obyvatelstvo

V celém Středočeském kraji žije více než 1,2 milionu obyvatelstva, což tvoří asi 10 procenta celkového počtu obyvatel celé České republiky. Hustota zalidnění činí asi 111 obyvatel na 1 kilometr čtvereční.

Většina ekonomicky aktivních obyvatel žije ve velkých městech nebo v jejich okrajových částech. Vzdělanost obecně je na velmi dobré úrovni a to díky kvalitní síti středních a vysokých škol v okolních krajích. Mnoho lidí denně dojíždí do blízké Prahy či Pardubic nebo Hradce Králové, které jsou centry vzdělanosti. Velká naděje se vkládá do projektu univerzitních škol, které by měly vzniknout ve větších městech Středočeského kraje. Tím by se tak zamezilo migraci obyvatelstva mimo území kraje. Co se týče pracovních možností, může Středočeský kraj nabídnout spousty velkých průmyslových podniků, které až donedávna hojně nabírali pracovní síly. Současná finanční situace ale tento stav překazila. Lidé se musejí poohlížet po jiných pracovních pozicích, proto mnoho lidí dojíždí za prací do Prahy, kde nejsou pracovní příležitosti tak vyčerpané.

Dalším z hledisek, který má vliv na chod společnosti, je životní úroveň a životní styl.

V posledních letech životní úroveň v České republice neustále rostla. Lze to zpozorovat mimojiné ve zvyšujících se nárocích a spotřebě obyvatelstva. Všeobecným trendem je vyšší kvalita za vyšší cenu. A špičková kvalita je cílem společnosti J. M. Kapa.

Zajímavým poznatkem pro mě byla soutěž „Město pro byznys“ za rok 2008 uvedená v časopise Ekonom⁸. Tato soutěž spočívá v hodnocení měst ve Středočeském kraji odborníky a samotnými podnikateli. Vyhodnocováno je několik kritérií, mezi něž patří podnikatelské prostředí, kvalita lokality, pracovní trh, kvalita veřejné správy, cenové podmínky a samotný průzkum mezi podnikateli. A kde se najde nejlepší potenciál pro podnikání? V rámci Středočeského kraje to byl v roce 2008 Benešov. Samotný Kolín, kde má své sídlo společnost J.M.Kapa skončil 12. z celkového počtu 26 hodnocených měst. Kutná Hora, kde se nachází dceřiná společnost Alkam, s.r.o., skončila hned v závěsu za Kolínem, tedy 13.

3.3.2 Legislativní (právní) faktory

Společnost J. M. Kapa se musí jako každá jiná řídit právními normami České republiky, daňovými zákony, občanským a obchodním zákoníkem, zákoníkem práce, apod. Vstupem do Evropské unie (Česká republika vstoupila do EU 1. 5. 2004) musí Česká republika harmonizovat své legislativní normy (existující zákony) s evropskou legislativou. Došlo tak zejména ke zpřísnění ekologických, bezpečnostních a hygienických norem, a to ve všech odvětvích bez rozdílu.

V odvětví legislativních norem můžeme v průběhu několika posledních let sledovat mnoho společných nešvarů. Daňové zákony jsou neustále novelizovány. Vymahatelnost a dodržování legislativních předpisů má značné rezervy. Podnikatel se jen stěží orientuje v řadách novel, aktualizací, změnách podmínek podnikání. A značné mezery lze spatřit i v pružnosti fungování soudů, při vymáhání dluhů od obchodních partnerů.

Neustále změny nejsou dobrým impulzem pro podnikatelské prostředí, protože podnikatelé musí brát na vědomí nové faktory měnícího se zdanění. Jistým pozitivem je snižování daní pro podnikatelské subjekty. Tento trend by měl fungovat i do budoucna. Podnikatelé by uvítali, kdyby došlo ke zprůhlednění a zjednodušení daňových zákonů. Velké očekávání živnostníci vkládají do novelizace insolventního zákona, který by měl pomoci zejména při vymáhání obchodních pohledávek (pozn.: novelizace tohoto zákona probíhá již po druhé za poslední rok, což jen dokládá problematiku popsanou výše – ztížená orientace podnikatelů v legislativních normách).

⁸ PLHOŇ, Tomáš. Benešovská hvězda. Ekonom, 2008, číslo 42, s. 24.

Obecným problémem legislativy je nadměrná byrokracie, která zasahuje do většiny oblastní života v České republice – v oblasti legislativy však mnohem více než by bylo zdrávo.

3.3.3 Ekonomické faktory

O současném vývoji ekonomiky čteme či slýcháme z médií dnes a denně. Finanční krize drtí všechny vyspělé ekonomiky bez výjimky. Spousta světových ekonomik hlásí recesi a podnikatelé tak vzhlížejí k jakýmkoli pozitivním zprávám jako ke spasení. Poslední prognózy hovoří o tom, že na podzim tohoto roku by se mohlo prohlubování propadů ekonomiky zastavit. Nikdy ale nebylo tak obtížné věštit budoucnost jako v současné době.

Jedinou prognózou⁹, na které se v posledních měsících shodli ekonomové, je, že lépe už bylo. Zatímco všichni prognostici bez výjimky dosud rok 2009 odepsali, nejnovější celoevropská studie předpovídá lehký optimismus. Predikce, na níž se podílely hned tři renomované výzkumné ústavy pro ekonomiku v EU (německý Ifo, francouzský INSEE a italský ISAE), tvrdí, že by se koncem roku pád HDP v zemích eurozóny mohl dosáhnout dna. Recesi by tak vystřídala stagnace.

Nejtvrdší propad v eurozóně je dle analytiků za námi, právě skončené první čtvrtletí přinese ve srovnání s obdobím října až prosince 2008 ztrátu hrubého domácího produktu ve výši 1,9 procenta. Letos na podzim by to ale mohlo být jen -0,2 procenta. A podobně by se mohl zastavit pád křivky spotřeby z -0,4 procenta téměř na nulu.

Na první pohled povzbudivá čísla ale v meziročním srovnání již tak radostná nejsou. Domácí produkt eurozóny totiž spadne o 4,3 procenta.

Jak konstatuje tisková zpráva mnichovského ústavu Ifo – viz citace 9, „vyhlídky na hospodářský rozvoj zůstávají i přes státní konjunkturální balíčky temné.“

Dle jiné prognózy, kterou vyslovil eurokomisař pro hospodářství Joaquín Almunia – viz citace 9, „stabilizace finančních trhů, uvolnění měnové politiky a konjunkturální programy se postarají o to, že se hospodářství tento rok nepropadne do bezedných hlubin. Máme dobré předpoklady, že se ve druhé půlce roku ekonomika postupně zotaví.“

⁹ HRUŠKA, Blahoslav. Soutěž prognóz. Ekonom, 2009, č. 15, s. 40-41.

A jaká je aktuální situace v České republice? V posledních několika letech česká ekonomika významně rostla. Zrovna tak docházelo k hospodářskému růstu. Nyní se však česká ekonomika nachází ve stádiu recese. První prognózy našich odborníků hovoří o tom, že ekonomika ožije ve třetím čtvrtletí, což reflektuje predikce „silné trojice“ popsané výše.

Lidí bez práce v Česku neustále přibývá. Míra nezaměstnanosti je nejvyšší od února roku 2007, v březnu se vyšplhala až na 7,7 procenta, přitom v samotném třetím měsíci roku se zvýšila poprvé po deseti letech. Ekonomové čekají vrchol nezaměstnanosti v posledním čtvrtroku, kdy se přiblíží deseti procentům. Tato čísla okomentoval ekonom ČSOB Petr Dufek slovy¹⁰: „Dynamika, s jakou se v Česku propouští, je neuvěřitelně rychlá. Sezónní práce vylepší některé výsledky dalších měsíců, ale celkový trend nezmění.“ Meziročně počet lidí bez práce stoupl o 113 tisíc na 449 tisíc při současném úbytku volných pracovních míst. Úřady práce jich nabízejí o 96 tisíc méně než před rokem.

Údaje o průmyslu za únor navíc napovídají, že ekonomika zřejmě dosáhla dna. Výroba spadla o 23,4 procenta! Prezident Hospodářské komory Petr Kužel odhaduje, že oživení nelze čekat dříve než v letošním třetím čtvrtletí!

Tyto výsledky se negativně projevují i na chodu společnosti J. M. Kapa, jelikož i ona sama pociťuje útlum. A to jak své činnosti, tak útlum v odvětvích, do kterých dodává svůj sortiment. Recese západních ekonomik způsobila pokles poptávky po výrobcích v zahraničí.

V posledních několika letech se také hovoří i o problémech způsobených silnou korunou. Vývoj kurzu české koruny vůči euro a dolaru je stále jak na houpačce. Vzhledem k tomu, že společnost J. M. Kapa vyváží 80 procent své produkce do zahraničí, je tento vývoj pro firmu velice negativní.

¹⁰ DUFEK, Petr. Kdy ožije ekonomika? Ve třetím čtvrtletí. Ekonom, 2009, č. 15, s. 10.

3.3.4 Politické faktory

Pokud hovoříme o současné ekonomické situaci České republiky jako o nestabilní, tak totéž platí i o politické situaci v Čechách. Koalice složená ze tří politických stran „padla“ a od května je u čela úřednická vláda. Minulá vláda nebyla schopna se v některých otázkách shodnout, a tak docházelo k neustálému odkládání potřebných změn. Věříme, že současná přechodná úřednická vláda pomůže nastartovat hospodářské reformy, které by měly být podporovány napříč všemi politickými stranami. Klíčové hospodářské reformy jsou pro českou ekonomiku velmi důležité, a je potřeba tyto reformy nastavit s dlouhodobou platností. Cílem by tedy mělo být nastolení dlouhodobě promyšlených reformních kroků, které by fungovaly bez výjimek i do budoucna. Toto bohužel nesplňuje přetrášená zdravotní reforma, která je v současné době tolik diskutována a nepřijatelná pro některé politické strany. Věříme proto, že současná přechodná vláda, pokud ne přímo schválí, tak alespoň připraví půdu pro kvalitní hospodářské reformy.

Co se týče vztahu České republiky k Evropské unii, je tento vztah pozitivní. Česko je nuceno přijímat evropskou legislativu a harmonizovat české zákony podle těchto potřeb. Významnou událostí je také předsednictví České republiky v EU, které se doposud jeví jako zvládnuté a částečně úspěšné, při prosazování našich zájmů.

Obecně lze říci, že Česká republika je stále atraktivní pro zahraniční investory, o čemž svědčí fakt, že zahraniční společnosti u nás stále zřizují své pobočky. Českým podnikatelům také nahrává skutečnost, že členstvím v Evropské unii získali podnikatelé možnost čerpat některé z dotací a výhod programů Evropské unie na podporu podnikání. Toto členství zároveň určitým způsobem dává záruku svobody a etiky podnikání a nových možností v podnikatelské sféře.

3.3.5 Technologické faktory

Technologický rozvoj je důležitým faktorem pro výrobu kvalitních a konkurenceschopných výrobků českých společností. S tím souvisí výroba produktů charakterizovaných normami ISO 9001 a 14001. Tento fakt si uvědomuje i J. M. Kapa. Firma sleduje současné trendy v oblasti zpracování plechů a v oblasti nových informačních technologiích. Neustále tak obnovuje svůj strojový park. Jsou nakupovány nové ohýbací stroje a lasery pro vypalování a „vybouchávání“ plechů.

Společnost J. M. Kapa rozpracovala návrh výstavby nové výrobní haly a administrativního centra. Ale vzhledem k aktuální finanční situaci je tento projekt pozastaven a čeká se na vhodnější dobu.

3.3.6 Ekologické faktory

Ekologie hrála doposud velmi malou roli v průmyslu. Ovšem legislativa Evropské unie a tlak zahraniční klientely donutila firmu J. M. Kapa přijmout řadu opatření na dodržování různých ekologických zásad.

Svědčí o tom mimo jiné fakt, že firma prošla certifikací normami ISO 14001, týkající se ochrany životního prostředí. Zároveň musí společnost naplňovat požadavky RoHS.

RoHS je zkratka názvu evropské směrnice 2002/95/ES Restriction of the use of certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment, česky "Omezení užívání některých nebezpečných látek v elektronických a elektrických zařízeních", vydané 27. ledna 2003 a upravené 18. srpna 2005. Nařizuje všem členským státům Evropské unie transformovat ustanovení směrnice do vnitrostátního předpisu ve formě zákona. Cílem je omezit používání šesti ve směrnici označených látek (kadmium, rtuť, olovo, šestimocný chrom, polybromované bifenyly, polybromované difenylethery) při výrobě elektrického a elektronického zařízení, které se ve velkém množství dostává na skládky, a tím přispět k ochraně lidského zdraví a životního prostředí. Omezení se proto netýká průmyslových, telekomunikačních, zdravotnických, vědeckých atd. zařízení s dlouhou životností, která se vyrábějí v malých množstvích a u nichž lze předpokládat, že neskončí na skládce.

Ačkoliv směrnice platí pouze pro EU, výrobci všech elektronických zařízení mimo EU mají stejnou povinnost, pokud jsou jejich výrobky importovány do států EU. Podobná opatření uzákonila i řada dalších zemí mimo EU, například Švýcarsko, USA, Čína a Jižní Korea.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

4.1 Hodnocení zjištěného stavu

Na základě provedení výše uvedených analýz podniku J.M.Kapa jsem vysledoval nepříznivé vlivy (symptomy), které signalizují určité negativní stavy, ať už ve finanční situaci společnosti či v chodu společnosti jako takové. Mezi hlavní symptomy patří zejména:

- 1) klesající objem zakázek a vážnoucí odbyt
- 2) absence strategického a finančního plánu
- 3) závazky jsou uhrazovány se zpožděním
- 4) ceny vstupů a úroky rostou, tím tak klesá rentabilita tržeb i vloženého kapitálu
- 5) občasný pokles výroby pod bod zvratu začíná postupně stravovat vlastní kapitál (v rozvaze klesá podíl vlastního kapitálu)
- 6) vyčerpání všech likvidních zdrojů nutí podnik k dalším dluhům, dochází tak k nadměrnému využívání cizích zdrojů a podkapitalizování podniku
- 7) takto zadlužený podnik má problémy získat dodatečné zdroje na chod podniku, a pokud se mu to podaří, tak za vyšší úrok z poskytnutých prostředků.

Těchto sedm stručně popsanych bodů v sobě obsahují zjištěné výsledky současného stavu a vede k zamyšlení nad nynějším chodem společnosti J.M.Kapa. Je patrné, že takový vývoj je neudržitelný. Tento setrvalý stav by mohl vyústit až ve finanční krizi podniku, což by si s ohledem na dlouhodobé působení společnosti na trzích nikdo nepřál.

Proto je třeba nalézt, sepsat a implementovat sérii opatření, která povedou ke stabilizaci podniku a jeho přípravě na dobu, kdy dojde k oživení, nastartování a opětovnému růstu světové ekonomiky. Jak je všeobecně známo, štěstí přeje připraveným, a není proto možné usnout na vavřínech.

Je zřejmé, že stav, ve kterém se podnik v současné době nachází, bude vyžadovat komplexní soubor opatření, které se nebudou zaměřovat pouze na jednu oblast ke zjednání nápravy.

Požadovaná by byla kompletní restrukturalizace podniku J.M.Kapa. Osobně si ale myslím, že tento krok nebude možný splnit, proto dále uvádím několik jednotlivých bodů, které by bylo vhodné implementovat. Níže uvedené návrhy mohou být zavádějící, ale se snahou vedení podniku změnit dosavadní fungování společnosti by mohly přinést kýžené pozitivní výsledky.

4.2 Hlavní opatření k překonání krize

Níže jsou uvedena hlavní opatření, která by měl podnik provést, aby došlo ke stabilizaci, snížení nákladů, růstu rentability a přípravě na očekávaný vývoj ekonomiky:

4.2.1 Vypracovat plán restrukturalizace

Toto komplexní opatření by znamenalo úplnou změnu dosavadního fungování společnosti. Plán restrukturalizace by spočíval v provedení restrukturalizace provozní činnosti a v restrukturalizaci finanční. Každá z těchto dvou popsanych oblastí by dále vyžadovala uskutečnit několik nevyhnutelných kroků, aby došlo ke skutečné stabilizaci a správnému nasměrování.

V oblasti restrukturalizaci provozní činnosti mám na mysli zejména změny ve výrobové struktuře – myšleno soustředit se na výrobky s vyšší přidanou hodnotou a tím tedy k přehodnocení portfolia aktuálně vyráběných dělů. S tím by tak souvisela i změna diverzifikace zákazníků. S ohledem na výrobky s vyšší přidanou hodnotou by nebylo již možné vyrábět pro všechny současné klienty – pouze za předpokladu volných výrobních kapacit. Další nutná změna by souvisela s aktivním průzkumem trhu a hledáním vhodných zákazníků.

Co se týče finanční restrukturalizace, počítá se se změnami v oblasti pasiv, respektive zdrojů, tj. finanční struktury. Bylo by nutné změnit podíl vlastního kapitálu, dlouhodobých půjček, krátkodobých dluhů, podíl leasingu, využití zpětného leasingu, apod.

Souhrnné opatření jako je plán restrukturalizace je velice náročný proces, kdy je třeba důkladně promyslet jednotlivé kroky. Bylo by jednoznačné řešení současné situace, ve které se společnost J.M.Kapa nachází, ale osobně si myslím, že by bylo vhodnější provést jednotlivé, dílčí kroky, popsané v kapitole dále.

4.2.2 Ozdravný plán

Soubor opatření, která by měla vézt ke stabilizování společnosti, je popsán níže. Celou problematiku jsem pro přehlednost rozdělil do šesti okruhů tak, aby bylo patrné, který úsek by měl za co odpovídat a na co se konkrétně zaměřit.

Opatření ozdravného plánu směřují do následujících oblastí:

a) do výroby – v této oblasti jsou značné rezervy společnosti. Jelikož je výroba nosným zdrojem příjmů, je nezbytné zaměřit se na dokonalé výrobní plánování, racionální nakládání s kapacitami, optimalizaci výrobních procesů, apod. Tomu tedy odpovídá větší množství bodů popsaných níže, které by firmě měly přinést mimo jiné úspory nákladů.

a. Doprava mezi Kolínem a Kutnou Horou – společnost J.M.Kapa je schopna „vlastními“ prostředky poskytnout zákazníkovi kompletní dodávku, tedy včetně povrchových úprav. K tomuto účelu používá svou dceřinou společnost Alkam, s.r.o. sídlící v Kutné Hoře. Vzhledem k tomu, že lakovna se nachází v asi patnáct kilometrů vzdáleném městě a oddělení expedice v Kolíně, díly jsou převáženy mezi těmito místy tam a zpět. Společnost si speciálně pro tento záměr sjednala dohodnutého dopravce, který jezdí dennodenně jen za tímto účelem. V tomto případě se nabízí dvě možnosti, jak redukovat náklady na dopravu dílů mezi Kolínem a Kutnou Horou. První, levnější a nenáročnou variantou, se jeví revize smlouvy s dopravcem. V současné době má firma uzavřený měsíční paušál, kdy nezáleží na počtu odjetých jízd a ani na počtu ujetých kilometrů. Vzhledem k tomu, že smlouva nebyla již delší dobu revidovaná, vypadá to, že je stanovena ve prospěch dopravce. Firma si může ze své pozice diktovat cenu a požadovat exkluzivní smluvní podmínky, jelikož zajišťuje dopravci dennodenní vytížení jednoho z automobilů. Pokud by smlouva skutečně hrála do karet dopravci, bylo by vhodné tuto smlouvu restrukturalizovat a nastavit platbu například za skutečný počet odjetých jízd či počet odjetých kilometrů. Další z možností by bylo zřídit úsek expedice přímo v Kutné Hoře. Tento úsek by po nalakování díly zabalil, připravil k expedici a dopravci by si mohly hotové díly nakládat přímo v Kutné Hoře. V tomto případě by ovšem

bylo nutné domyslet vytížení auta na jinou činnost. A hlavně, tato varianta by vyžadovala další dodatečné náklady na vytvoření nového oddělení, a to nejen expedice, ale bylo by nutné vytvořit i administrativní centrum a oddělení kontroly v Kutné Hoře. To vše by vyžadovalo nutné prostory a dodatečné mzdové náklady.

- b. Nakládání s obalovým materiálem – s touto problematikou, popsanou v bodě a. souvisí i toto opatření. Nyní jsou díly pro převoz do lakovny zajištěny na paletě pásky, strečovou fólií, apod. Po dopravení do Kutné Hory jsou tyto zajišťovací prostředky odstraněny, po nalakování jsou díly opět zabaleny na paletu a odeslány zpět do Kolína. Zde jsou díly již baleny dle specifikací jednotlivých zákazníků tak, aby mohly být naloženy na kamion a dodány ke klientovi. Jak je patrné, v současné době jde o naprosté plýtvání obalovým, respektive zajišťovacím materiálem. V této oblasti by se ušetřilo zřízením úseku balení a expedice v Kutné Hoře. Spořilo by se minimálně na obalovém materiálu vynakládaného při dopravě z lakovny v Kutné Hoře do Kolína. Další možností je vyjednat s dodavatelem obalových materiálů exkluzivní ceny, jelikož je zajištěn pravidelný odběr ve více než atraktivním množství. Řešením by dále mohlo být vyrobení boxů pro typizované díly, které by se „vystlaly“ přebytečným odpadem (myšleny polystyrénové kuličky, apod.).
- c. Zefektivnění výrobních procesů – ve společnosti dochází k jednomu nežádoucímu zlovyku, který je často komentován vedoucími jednotlivých provozů, a to sice že díly se „ztrácejí v časoprostoru“. Abych toto prohlášení uvedl na pravou míru a objasnil, dochází k neplynulému průchodu dílů při výrobě jednotlivými výrobními operacemi. Mnohdy se stává, že díl je dle vyjádření vedoucího jednoho úseku z této operace předán dál, ale na následujícím úseku tento „již“ předaný díl není k dohledání. A to jednotlivé provozy dělí maximálně jedno patro nebo vedlejší budova. Bylo by proto vhodné a žádoucí nastavit určitou formu sledování dílů tak, aby byl díl vždy dohledatelný a

byl znám stav rozpracovanost. Musí být zajištěn hladký průchod dílů výrobou a předávání dílů mezi jednotlivými odděleními musí být plynulé, aby nedocházelo ke „ztrátám“. Jedním z řešení by bylo zakoupit software, ve kterém by se zaznamenávala aktuální pozice dílu. Toto řešení mi přijde ale až jako krajní a zrovna tak jako nejnákladnější. Možná by stačilo efektivně a účelně vyplňovat předtisky, které se generují z vnitropodnikové systému ESO 9 a společně s tím používat jednoduché samolepky, například zelené a červené barvy, které by signalizovaly předání daného dílu mezi jednotlivými dílnami – zelená barva či status „čekající na předání“ – samolepka červené barvy. Přestože firma aplikovala normu ISO 9001:2001 nacházejí se v její realizaci stále určité mezery. Určitým řešením by rovněž byla aplikace systému podle pravidel 5S¹¹, kterými by se měla řídit společnost usilující o přehlednou výrobu. Původ hesel tohoto pravidla je v Japonsku a jejich české znění je: vytřídit – uspořádat/označit – uklidit – standardizovat – systematizovat.

- d. Snížení počtu reklamací (znovu vyráběných dílů) – achillovou patou společnosti je znovuvyrábění dílů. Je to způsobeno zejména nekvalitně odvedou prací ze strany zaměstnanců – zlovykem jsou obráceně naohýbané díly od pracovníků ze strojní dílny. V tomto ohledu musí dojít k okamžité nápravě, protože firmě tak utíkají potřebné peněžní prostředky. Kvalita musí být na prvním místě, nejen pro zákazníky, ale i v rámci vnitropodnikových procesů a není možné vyrábět díly nadvakrát. Proto musí být brát zřetel na výběr kvalifikovaných pracovníků, ale hlavně jejich spoluúčast na výrobě dílů. Zaměstnanci jednotlivých úseků musí nést odpovědnost za vykonanou práci. Toto ve firmě v současné době chybí. Přestože jsou viníci postihováni finanční srážkou ze mzdy, tento efekt se často míjí účinkem. Dělníci musí být „vtaženi“ do procesu, motivováni, aby sami měli snahu a uvědomovali si, jak je kvalita důležitá. Proto bych jednak zavedl vhodný systém motivace zaměstnanců, kteří by tak projevovali dodatečnou snahu a odváděli

¹¹ 5S je jedním z nástrojů využívaných při „Štíhlé výrobě“, tzv. Lean Production.

skutečně kvalitně svou práci s vidinou určité odměny. Rozhodně je třeba pravidelně vyhodnocovat škodné události, rozčlenit je dle místa vzniku, kvantifikovat je a přepočítat na peníze a všechna tato zjištěná data publikovat na viditelném, přístupném místě a ideálně každý měsíc.

Jednou z metod, která by se pro zlepšení mohla aplikovat je metoda Kaizen¹². Kaizen v doslovném překladu z japonštiny znamená zdokonalení. Zdokonalení nejen v pracovním životě, ale i v životě osobním či společenském. V souvislosti s pracovištěm (japonsky gemba) znamená kaizen neustále zdokonalování nejen řadových zaměstnanců, ale i vrcholových představitelů společnosti¹³.

- e. Zrevidovat množství pracovní síly – dle výrobního plánování potřebných kapacit (podrobněji o této problematice v bodě g) je třeba přehodnotit množství skutečně potřebné pracovní síly. V období, kdy společnost J.M.Kapa ztratila zhruba polovinu objemu zakázek, je patrné, že mnoho pracovní síly je nevyužito. V současné době je problém nevyužití pracovní síly vyřešen tak, že všichni zaměstnanci společnosti J.M.Kapa si musí povinně vybrat pět dní v měsíci takzvaného náhradního volna, kdy v těchto dnech pobírají pouze šedesát procent své mzdy. Jelikož ale pokles objemu zakázek trvá již půl rokem a vyhlídka lepší budoucnosti je zatím v nedohlednu, bude třeba přijmout další opatření. Jedním z nich je například provést nezbytná školení u zaměstnanců, u kterých jsou potřeba pro výkon práce. Tímto mám na mysli školení legislativou, BOZP, právních změn, apod. Nutné ovšem bude zjistit skutečně potřebnou pracovní sílu a to následujícím jednoduchým propočtem: počet zaměstnanců / počet zakázek / THN potřebná na aktuální zakázky / peníze. Z toho vyplyne kolik pracovní síly je opravdu třeba. Výsledky potom mohou být celkem tři: již zmiňované provedení nutných školení, dále dočasné přeřazení schopných zaměstnanců na jinou pozici a konečně nepopulární opatření, a to sice začít propouštět nepotřebné

¹² Gemba kaizen je podnikatelskou filozofií neustále zlepšující všechny procesy ve společnosti a zvyšující její produktivitu, která je postavena zejména na zdravém rozumu a co nejnižších nákladech, v rámci možností, potřebných k řízení činností na samotném pracovišti.

¹³ Zdroj: online: <<http://www.gate2biotech.cz/gemba-kaizen/>>

zaměstnance. Na základě výrobních kapacit sestavených v horizontu následujícího čtvrtletí je třeba zjistit, kolik zaměstnanců bude skutečně potřeba a dle toho postavit i směny jednotlivých pracovišť (je zřejmé že nepřetržitý provoz či dvanácti hodinové směny nemají v současné době žádný význam a šlo by pouze o plýtvání penězi na mzdy.).

- f. Růst produktivity – jak je známo, úroveň produktivity je určena poměrem množství produkce k objemu užitých vstupů za určité období: čím více se vyrobí užitečných věcí za použití méně zdrojů, tím více produktivita roste. Produktivita je úzce spojena též se s kvalitou, tj. způsobilostí výrobků k užití v těch charakteristikách, které spotřebitel požaduje. Výrobce se proto musí zaměřovat jak na produktivitu, tak na kvalitu, neboť nízká kvalita snižuje konkurenční schopnost a ceny výrobků.

K tomu, aby rostla produktivita, je zapotřebí vyrábět s co nejnižšími náklady. Souhrnná opatření vedoucí ke snížení nákladů v jednotlivých oblastech jsou popsány v této kapitole.

Těmito opatření by tak mělo dojít ke snížení při rostoucí produktivitě. Za tohoto stavu by mělo být možné případně snížit ceny zákazníkům, ale zejména zvýšit zisk z každého výrobku, zvýšit mzdy zaměstnancům apod.

- g. Optimální využívání výrobních kapacit – využít nevyužité/volné kapacity – přestože společnost v rámci certifikace ISO 9001 zakoupila vnitropodnikový systém ESO9¹⁴, ve kterém jsou k dispozici pracovníkům jednotlivých oddělení různé účelné nástroje, odpovědní zaměstnanci s tímto systémem doposud nedokáží efektivně pracovat a využívat tak cenné instrumenty (systém je v běhu již 5. rokem). Toto se týká i zaměstnanců výroby, kteří nepracují s tímto systémem při plánování výrobních kapacit. Není tak možné přesně říci, kolik kapacit je třeba na jednotlivé týdny. Pokud by došlo k dokonalému plánování

¹⁴ ESO9 je komplexní informační systém určený pro výrobní i obchodní společnosti. Více na www.eso9.cz

kapacit, bylo by zřejmé, kolik výrobních kapacit je k dispozici na jednotlivé týdny a tyto volné kapacity nabídnout například konkurenčním podnikům s nedokonalým strojovým vybavením ke kooperování jejich dílů. V konkrétním případě by mohlo dojít k vyššímu využívání vypěňovacího zařízení než doposud – toto zařízení je využíváno v současné době maximálně pro tři stále klienty, jejichž odběry jsou nepravidelné. Tím by tak došlo k dokonalému využívání kapacit a zároveň k získání dalších zajímavých příležitostí pro rozvoj podniku – uvažováno v příjmové stránce.

Překážkou pro stanovování kapacit je zároveň možná velká diverzifikace klientely, kdy někteří objednávají na 10-ti denní lead time, někteří dokonce kratší. Tomuto by problému by šlo předcházet získáním odpovídajících předpovědí od zákazníků či rámcových objednávek, aby se předešlo k naplňování kapacit na poslední chvíli.

- h. Řešení skladového hospodářství – hlavním předmětem podnikání společnosti J.M.Kapa je kovoobrábění a výroba plechových dílů. Je tedy zřejmé, že hlavní surovinou potřebnou k výrobě těchto dílů jsou plechy. Nyní má společnost k dispozici sklad plechů přímo v areálu společnosti, ale jak mi bylo potvrzeno kompetentními lidmi, některé plechy jsou zde skladovány bez spotřeby již delší dobu. Jelikož v těchto nakupovaných surovinách má společnost vázané peněžní prostředky bez možnosti dalšího použití, a jedním z opatření ve finanční oblasti je zejména snížení oběžného majetku, tedy mimo jiné i skladů, je nutné provést zcela bez pochyby revizi skladu. Pokud dojde k odhalení, že plechy na tomto skladě jsou zde skladovány dlouhou dobu bez pohybu, a není zřejmé, že tento typ plechu bude v blízké době použit k výrobě, musí oddělení nákupu jednat s dodavatelem plechů o odprodání tohoto materiálu zpět dodavateli.

Dále, pokud bude zjištěno revizí skladu plechů, že určitý typ plechu nemá dlouhý dodací termín, je žádoucí tento typ plechu zdělat a napříště neřešit dodávku takového typu na sklad. Řešením tohoto problému by bylo

zřízení konsignačního skladu u dodavatelů, kteří by na těchto skladech drželi určité množství od každého typu plechů a dodávali tyto plechy dle potřeb společnosti. Podnik J. M. Kapa by tak ušetřil jednak prostředky za provoz skladu, ale nevázal by peněžní prostředky v zásobách.

Výše popsany problém by se neměl týkat pouze skladového hospodářství, ale všech běžně používaných komponentů k výrobě zákaznických produktů.

Společnost, zejména oddělení nákupu, musí jednat tak, aby zbytečně nevázala peněžní prostředky v zásobách, ale aby tyto prostředky byly využívány adekvátním způsobem.

Dalším bodem souvisejícím se skladovým hospodářstvím, je uskladnění hotových výrobků/polotovarů, respektive zmetkové výroby. Tyto díly zbytečně zabírají skladovací prostory a společnosti z těchto dílů neplynou žádné prostředky. V případě tedy hotových výrobků/polotovarů je třeba zrevidovat smlouvy s odběrateli, pokud jsou nastaveny, a zjistit, po jaké době je nutno tyto díly vydat (není možné, aby si zákazníci ze skladovacích prostor J.M.Kapy dělali své „sklady“) či na jak dlouho dopředu musíme mít k dispozici sklad polotovarů (aby společnost byla schopna zkrátit lead-timy a dodávat dle požadavků klientů). V případě zjištění nesrovnalostí okamžitě zjednat nápravu a opět nevázat zbytečně peněžní prostředky v těchto zmíněných produktech.

Co se týče zmetkovité produkce, je třeba jasně říci, zda díly jsou opravitelné (v tomto případě díly opravit a dodat je zákazníkům), v opačném případě je nutné díly vyšrotovat. V každém případě je nutné vybrat kvalitního technologa / výstupního kontrola, který odhalí případné závady a jasně stanoví, jak se zmetky naložit. Není možné nechávat si nekvalitní produkci skladem.

b) do personální oblasti – v této oblasti jsou navrženy zejména opatření, která by firmu „zbavili“ přehnaného centralizovaného řízení, a zároveň opatření pro výběr a motivaci pracovníků.

- a. Řešení otázek dělby pravomoci a odpovědnosti v rámci organizace – organizační struktura – viz příloha č. 4, je v současné době navržena odpovídajícím a vhodným způsobem. Jedinou připomínkou, návrhem, je změna rozhodovacích pravomocí. Není totiž udržitelné, aby ve firmě bylo nastoleno centralizované řízení. Je pochopitelné, že vedení podniku chce mít o všem přehled (to by mělo mít vždy), ale již není možné, aby vedení podniku mělo rozhodovací pravomoc ve všech záležitostech. V současné době totiž dochází k velkým prodlevám v „decisions making“, jelikož vedení musí řešit spousty otázek. Je tedy vhodné, aby vedení přeneslo část rozhodovacích pravomocí na odpovědné vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení a případně pouze korigovali či byli jen informováni o provedených rozhodnutích. Tím se tak zajistí rychlejší tok informací v řetězci J.M.Kapa -> dodavatel a J.M.Kapa -> odběratel a majitelé se budou zabírat pouze strategickými rozhodnutími mající vliv na budoucí fungování podniku.
- b. Nábor kvalitních pracovníků – vztaženo na personální oblast mám na mysli vybudování propracovaného systému náboru nových zaměstnanců, se stanovením požadavků, nezbytných kritérií, dovedností apod. pro jednotlivého obsazované pozice.
- c. Motivační program – zaměstnanci by měli být odměňováni za kvalitně odvedenou práci. To ale znamená, že musí být hodnoceni na základě soustav různých předpokladů, která budou odlišná pro jednotlivé pozice. Doceněný zaměstnanec má snahu udělat vždy něco navíc, než zaměstnanec, který ví, že ať svou práci odvede jakkoli, vždy za to bude „odměněn“ pouze pravidelnou mzdou. Proto by bylo v tomto případě vhodné provádět měsíční, půlroční, anebo alespoň roční zhodnocení odvedené práce. K tomuto účelu může posloužit metrika KPI (Key Performance Indicators). KPI jsou odvozeny od cílů a to od cílů jak organizace, organizační jednotky, tak jednotlivce. KPI měří stav

dosažení cílů. Pokud se podíváme na KPI, víme zda se k cíli blížíme či nikoli. Víme jakou cestu jsme urazili a kolik nám ještě chybí. A na základě tohoto se mohou vyhodnocovat odvedené výkony zaměstnanců a případně jim přidělit určitý finanční či nefinanční bonus.

c) do obchodní oblasti –mezi navrhované opatření v této oblasti patří:

- a. Přehodnocení obchodních smluv – v rámci korektnosti obchodních vztahů by se měly nastavit vzájemně výhodné podmínky pro obě strany (J.M.Kapa versus klient), které by jasně stanovily pravidla pro výpočet, respektive přepočet cen, a další. Tato opatření jsou doposud uplatňována pouze u nově přichozích zákazníků, ale myslím si, že by bylo ku prospěchu obchodních vztahů zrevidovat obchodní podmínky. Konkrétně tím mám na mysli upravit například platební a dodací podmínky, pravidla pro přepočet / aktualizaci cen, uzavření rámcových objednávek, nastavení minimálního objednávkového množství apod.
- b. Politika propagace - osobně si myslím, že nyní by měla společnost aktivně vyhledávat nové možnosti, nové trhy, nové klienty. Ztráta padesáti procent z objemu zakázek je značně citelná, proto by chtělo získat pro firmu nové zakázky/klienty a umazat tuto ztrátu. Tudíž by bylo dobré vyčlenit ve firmě konkrétní osobu, či menší tým, kteří by pracovali na tomto úkolu. Do této doby to bylo vedení podniku, kteří se snažili získávat nové zakázky pro firmu, ale vždy od již stávajících klientů či na jejich doporučení. Nyní je třeba aktivně a samostatně vyhledávat nové příležitosti. Neuškodilo by vytvořit samostatný tým – dva až tři lidé, kteří by byli podřízeni přímo vedení podniku a odpovědní za marketing společnosti. Případně aby vedení podniku převzalo tuto iniciativu, jelikož je tento krok nevyhnutelný.
Jako první by se měly spustit nové, vylepšené a zaktualizované internetové stránky. Ty by přispěly k prvotní prezentaci firmy. Dalším krokem, který by přispěl a pomohl této práci, by bylo vytvoření katalogu, kde by byly prezentovány určité typy vyráběných výrobků, aby potenciální klienti měli představu, co vše je společnost schopna

vyrobit či jaké všechny specifikace a normy dodržuje a jaké testy a záruky může na díly poskytnout. Dalším krokem by bylo zmapování zahraničních trhů a odvětví, které by se mohly stát strategickými pro další expanzi společnosti J. M. Kapa. K tomuto bodu by bylo třeba skutečného znalce z oboru, proto by bylo třeba provést výběrové řízení na takového odborníka. Samozřejmostí by bylo vyčlenit určitý rozpočet pro služební cesty, prezentaci firmy apod.

Tyto všechny kroky je ale třeba nechat schválit vedením a rozhodnout, zda vedení společnosti vezme tuto odpovědnost na sebe či najme odborníka a vytvoří nové oddělení.

Každopádně si ale myslím, že v současné době je nezbytné, aby společnost sama vyhledávala aktivně nové příležitosti a tudíž zřídila úsek marketingu.

- c. Revize cenových návrhů – v tíživé finanční situaci, ve které se dnes nacházíme, hraje nejdůležitější roli cena. Úroveň ceny rozhoduje doslova o bytí či nebytí podniku. Pokud nebude mít firma dostatečně konkurenční cenu, nelze očekávat, že bude i nadále vyrábět aktuální portfolio dodávaných dílů. Zároveň ale není ani možné „dotovat“ zákazníky díky podhodnoceným cenám, obzvláště v době, kdy J.M.Kapa nedisponuje přehršelem peněžních prostředků.

Proto by bylo žádoucí provést revizi cenových návrhů. Cílem je zjistit, jak moc se změnily ceny v důsledku vývoje v čase v závislosti na výkyvech cen nakupovaných materiálů či směnného kurzu. Poté bude možné případně klientům slevit, pokud to bude reflektovat skutečnost a bude to vyžadováno, anebo naopak na základě relevantních podkladů obhájit před zákazníkem nutnost navýšení ceny.

- d) do finanční oblasti** – v této oblasti je také o něco více možností vedoucích ke zlepšení stávající situace. Navrhnul bych zejména následující:

- a. Snížit oběžný majetek – tento návrh je již částečně zmiňován v oblasti výroby, v bodě týkající se skladového hospodářství. Jde o to, zaměřit se na oběžný majetek komplexně – vymáhat nesplacené pohledávky, prodat

všechny nepotřebné zásoby, řídit skladové hospodářství materiálu a polotovarů potřebných pro kompletaci finálních výrobků. Získané, respektive utržené prostředky je nutno použít na splacení nesplacených závazků a na chod společnosti.

- b. Snížit stálá aktiva – toto opatření se týká omezení investiční výstavby, ať jde o nákup nových strojů či plánované výstavbě nového závodu a administrativního centra. Dále je nutné posoudit, zda-li výrobní kapacity vyžadují potřebu stávajícího strojového parku. Pokud ne, je možné uvažovat o prodeji nepotřebných strojů, či pokusit se využít zpětného leasingu na strojní zařízení. Ušetřené peníze je nutné opět použít na zaplacení dosud nesplacených faktur a zajištění provozu podniku.
- c. Zvýšení rentability – firma by měla sledovat rentabilitu a pravidelně ji vyhodnocovat. Rentabilitu je možné zvýšit zejména snížením nákladů. Většina zde popsaných bodů se zaměřuje konkrétně na snížení nákladů. Taková opatření můžeme rozdělit na krátkodobá a dlouhodobá. Mezi krátkodobá patří zejména zastavení přijímání nových pracovníků a případné propouštění stávajících zaměstnanců, radikálně omezit veškeré výdaje apod. Mezi ty dlouhodobé patří změna cenové politiky, program hospodárnosti, organizace a plánování výrobních procesů apod. Všechny popsaná opatření v této návrhové části by měly přispět mimo jiné i k zajištění růstu rentability.
- d. Platba dodavatelům v Eurech – vzhledem k tomu, že více než osmdesát procent produkce je dodáváno do zahraničí, podnik za prodej dílů tržít v eurech. Aby firma zamezila ztrátám při směnném kurzu a transakcích, určitou alternativou by bylo vyjednat s dodavateli materiálů platby v eurech. Některé dodavatelské společnosti jsou k tomuto návrhu sami otevřené, proto se to jeví jako cesta dobrý směrem.
- e. Ceny energií – ač se to někomu nemusí zdát, výroba plechových dílů je i energeticky náročná. Zejména na spotřebu elektřiny a plynu (propanbutanové lahve pro sváření). Proto by bylo vhodné zrevidovat smlouvy, smluvní tarify pro odběr elektřiny, vody, plynu, apod. Případně hledat alternativní dodavatele těchto služeb. Firma těmto dodavatelským

společnostem může zajistit stabilní a více než zajímavé odběry, proto není nereálné dojednání určitých exkluzivních cen.

- f. Mobilní, telefonní a datové služby – společnost J.M.Kapa jako každá jiná v maximální míře využívá moderní mobilní, telefonní a datové služby. V této oblasti jsou v dnešní době obrovské inovace, pokrok a velká konkurence, která se mezi sebou navzájem předhání v exkluzivitě. Tohoto konkurenčního boje by měla využít i společnost J.M.Kapa a zjistit si jaké jsou nabízené služby na trhu, vyjednat si lepší podmínky, výhodnější tarify, sjednat určité věrnostní bonusy, sjednotit datové služby apod. I tato oblast se stává místem úspory prostředků.

Jednou z novinek, která souvisí s rozvojem mobilních a datových služeb, je využívání video/phone konferencí a dále služby iNET. Tyto služby se stávají klíčové v tom, že odpadá nezbytnost služebních cest a osobní konfrontace s obchodním partnerem, jelikož skoro vše jde vyřešit z vlastní kanceláře. I tyto inovace by mě společnost J.M.Kapa zařadit mezi standardně používané nástroje komunikace se zákazníky.

- g. Odběratelské smlouvy – na základě těchto smluv by bylo jasné, kolik, čeho a kdy si zákazníci zhruba odeberou. Tím by se daly lépe plánovat výrobní kapacity a byl by zřejmý tok peněz.
- h. Splátkové kalendáře pro platby dodavatelům – vzhledem k situaci, ve které se společnost nachází, dochází ke zpoždění plateb našim dodavatelům za materiál či služby. Aby se společnost vyhnula případným problémům, bylo by vhodné nastavit si s jednotlivými dodavateli splátkové kalendáře, aby byly jasně stanoveny podmínky vzájemné spolupráce a zároveň nepřetrhány obchodní vztahy. Dodavatelé by tak měly jistotu, kolik peněz a kdy dostanou zapláceno, a společnost J.M.Kapa se vyhne problémům spojených například s neobdržením potřebného materiálu pro výrobu, jelikož nesplácí své závazky.

e) **Ostatní** – tato oblast se nezaměřuje konkrétně na žádnou specifickou oblast, jedná se tak o doplňující opatření, jejichž realizací může společnost dosáhnout dalších úspor či růstu produktivity.

- a. Jednání o cenách komponentů – co se týče nakupovaných dílů, je společnost J.M.Kapa v určitém výhodném postavení, kdy se může pokusit vyjednat si lepší podmínky – pokud ovšem nedluží dané dodavatelské firmě. U stávajících dodavatelů tak může vyjednávat o cenách komponentů, množstevních slevách apod. Případně se poohlédnout po substitutech, které by mohla nakupovat za lepší cenu a výhodnějších podmínek.
- b. Kooperace – v rámci komplexních dodávek je společnost schopna dodávat například i díly upravené zinkováním. Takovéto operace zajišťuje u kooperujících podniků, kam ovšem musí tyto díly dopravit a zase si je odvézt. V tomto případě je možné v rámci úspor nastavit lepší logistické provedení dopravy kooperací tak, aby auta jezdila vždy vytížena.

Zároveň je nutné posoudit, jak moc je společnost závislá na jednotlivých dodavatelích kooperací. Myslím si, že není vhodné, aby společnost měla pouze jednoho dodavatele pro jeden typ kooperací. V případě zpoždění dodávky od tohoto dodavatele dojde ke kritickému zpoždění zakázky i z J.M.Kapa k zákazníkovi. Proto je nutné vyhledat a mít v záloze alespoň ještě jednoho dodavatele pro určitý typ služby.

- c. Využitelnost pracovních prostorů - v tomto bodě mám na mysli zejména zrevidování nájemních smluv hal v Kutné Hoře, kde má společnost v pronájmu tři haly pro sklad a svářečské pracoviště. Při klesajícím objemu zakázek by bylo vhodné zjistit, zda je nutné mít svářečské středisko v Kutné Hoře a další v Kolíně. Zda by nebylo vhodné tato pracoviště sloučit v jedno v Kolíně a tím by tak ubyly platby nájmu jedné z hal v Kutné Hoře. To samé platí pro posouzení nutnosti pronájmu skladovací haly v Kutné Hoře.

d. Práce s THN – tento bod částečně souvisí s bodem „Plánování výrobních kapacit“ z oblasti výroby. Je třeba mít k dispozici takové technickohospodářské normy, které budou reflektovat skutečné a reálné časy výroby jednotlivých dílů. Bez tohoto totiž jinak není možné jakkoli počítat výrobní kapacity ani vhodně plánovat výrobu. Proto je nutné tyto časy zjistit, byť se stopkami v ruce.

f) kvantifikace nákladů spojených s ozdravným programem – vzhledem k tomu, že výše popsaná opatření jsou v kompetenci jednotlivých odpovědných zaměstnanců, které by je měli provádět v rámci své pracovní činnosti, nejsou zde potřeba dodatečné peněžní prostředky, až na tři výjimky. Těmito výjimkami je myšleno:

- a. provedení případných školení zaměstnanců v důsledky nevyužití pro pracovní činnosti. Zde by jednalo o náklady placené externím firmám, které provádějí zmiňovaná školení.
- b. vytvoření nového střediska v Kutné Hoře – pokud by se společnost rozhodla zřídit v Kutné Hoře středisko expedice, administrativní centrum, oddělení kontroly, byly by vyžadovány další náklady spojené s pronájem prostor (mimo jiné kancelářských) a mzdové náklady potřebné pro výkon jednotlivých povolání.
- c. oddělení marketingu – pokud by se společnost rozhodla skutečně aktivně vyhledávat novou klientelu, byly by nutné dodatečné náklady na služební cesty, vytvoření a tisk katalogu na prezentaci možností společnosti, případné najmutí odborníka.

5. Závěr

Hlavním cílem předkládané bakalářské práce bylo provést analýzu společnosti J.M.Kapa a na základě výsledků analýzy navrhnout taková opatření, která by vedla ke stabilizaci společnosti, snížení nákladů a k její přípravě na další rozvoj po překonání období finanční krize.

V první, teoretické části jsem definoval jednotlivá východiska, která jsou třeba pro zpracování objektivní analýzy podniku. Znalost společnosti z dosavadního působení v ní a teoretická východiska se staly podkladem pro samotné provedení jednotlivých analýz.

Druhá část, praktická, začíná analýzou finanční situace podniku J.M.Kapa, s.r.o. Jako nástroj pro tuto analýzu byl zvolen Kralickův Quicktest. Tento test spočívá ve vyhodnocování finanční situace podniku na základě čtyř vybraných finančních ukazatelů. Výsledky tohoto testu jsou pro přehlednost uspořádány do tabulky. Následuje provedení SWOT analýzy, kdy se vyhodnocovaly silné a slabé stránky společnosti a definovaly se její příležitosti a hrozby. Jako poslední byla zpracována analýza vnějšího okolí společnosti, kdy byla použita metoda SLEPTE.

Na základě provedených dílčích analýz byla zhodnocena situace společnosti J.M.Kapa. S ohledem na dosažené výsledky byla navržena doporučení a návrhy na zlepšení zjištěných nedostatků. Jednotlivé návrhy jsem rozdělil do dílčích oblastí dle toho, v které oblasti by se měl projevit jejich pozitivní vliv. Snažil jsem se předložit taková opatření, která budou v reálném prostředí skutečně aplikovatelná.

Věřím, že navržená řešení se setkají se zájmem majitelů společnosti, kteří aby stabilizovali firmu, přijmou alespoň určitá navržená opatření.

Tímto jsem splnil cíle stanovené ve své bakalářské práci.

6. Seznam použité literatury

- [1] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [2] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. 2004. ISBN 80-214-2564-4.
- [3] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 225 s. ISBN 80-85839-89-X.
- [4] BUMBÁLEK, L. SWOT analýza. /online/ Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/rps/swot-analyza>>. Poslední úpravy 28.4.2009.
- [5] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšíření vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [6] STŘELEČEK, J. SWOT analýza. /online/ Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>. Poslední úpravy 28.4.2009.
- [7] SLEPT analýza. /online/ Dostupné z: <http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2152>. Poslední úpravy 12.5.2009.
- [8] J. M. Kapa, s.r.o. /online/ Dostupné z: <<http://www.jmkapa.cz/>>. Poslední úpravy 17.5.2009
- [9] Business studies. /online/ Dostupné z:<<http://www.thetimes100.co.uk/theory/theory--slept-analysis--235.php>. Poslední úpravy 26.4.2009>.
- [10] Kurzy.cz – finanční portál pro odborníky i laiky. /online/ Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/>>. Poslední úpravy 20.5.2009.
- [11] Výroční zprávy společnosti J.M.Kapa, s.r.o. za rok 2005-2008
- [12] SYNEK, M. – SEDLÁČKOVÁ, H. – SVOBODOVÁ, I.: *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*, 2. vydání. Praha, VŠE 1999. ISBN 80-7079-131-4
- [13] KOTLER, P. *Marketing*. Praha, Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

7. Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1: Quicktest

Tabulka č. 2: Výsledky Quicktestu

Graf č. 1: Vývoj kurzu CZK/EUR

Graf č. 2 : Vývoj kurzu CZK/USD

8. Seznam obrázků

Obrázek č. 1: SWOT analýza

Obrázek č. 2: Schéma SWOT analýzy a strategie

Obrázek č. 3: Logo společnosti J.M.Kapa

Obrázek č. 4: Relace mezi mateřskou společností J.M.Kapa, s.r.o. a dceřinou společností Alkam, s.r.o.

9. Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti J.M.Kapa, s.r.o. za rok 2005, 2006, 2007 a 2008

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát společnosti J.M.Kapa, s.r.o. za rok 2005, 2006, 2007 a 2008

Příloha č. 3: Cash-Flow společnosti J.M.Kapa, s.r.o. za rok 2005, 2006, 2007 a 2008

Příloha č. 4: Organizační schéma společnosti J.M.Kapa, s.r.o.

Příloha č. 1 Rozvaha společnosti J.M.Kapa, s.r.o. za rok 2005, 2006, 2007 a 2008

Rozvaha společnosti J.M.Kapa, s.r.o. v plném rozsahu

| Text | Číslo řádku | Netto stav k 31.12. roku | | | |
|---|---------------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63) | 001 | 163384275 | 159133112 | 166870970 | 154596645 |
| AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63) | 001 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky za upsaný základní kapitál | 002 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky za upsaný základní kapitál | 002 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23) | 003 | 38098036 | 41388964 | 41154793 | 39982307 |
| Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23) | 003 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12) | 004 | 1286246 | 796906 | 630105 | 986313 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12) | 004 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zřizovací výdaje | 005 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zřizovací výdaje | 005 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | 006 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | 006 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Software | 007 | 1286246 | 796906 | 630105 | 630105 |
| Software | 007 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ocenitelná práva | 008 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ocenitelná práva | 008 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Goodwill | 009 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Goodwill | 009 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | 010 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | 010 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 011 | 0 | 0 | 0 | 356207 |
| Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 011 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Poskytnuté zálohy na DNM | 012 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Poskytnuté zálohy na DNM | 012 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22) | 013 | 33843764 | 38655041 | 39689663 | 38995994 |
| Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22) | 013 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pozemky | 014 | 741633 | 741633 | 741633 | 741633 |
| Pozemky | 014 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Stavby | 015 | 20904996 | 19117451 | 17409695 | 17409695 |
| Stavby | 015 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Samostatné movité věci, soubory movitých věcí | 016 | 11724551 | 17947446 | 16582260 | 11882260 |
| Samostatné movité věci, soubory movitých věcí | 016 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pěstitelské celky trvalých porostů | 017 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pěstitelské celky trvalých porostů | 017 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dospělá zvířata a jejich skupiny | 018 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dospělá zvířata a jejich skupiny | 018 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 019 | 45898 | -14642 | -49338 | -49338 |
| Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 019 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | 426686 | 863153 | 5005413 | 9011744 |
| Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Poskytnuté zálohy na DHM | 021 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Poskytnuté zálohy na DHM | 021 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | 022 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | 022 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30) | 023 | 2968027 | 1937018 | 835025 | 0 |
| Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30) | 023 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Podíly v ovládaných a řízených osobách | 024 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Podíly v ovládaných a řízených osobách | 024 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Podíly v účetních jednotkách podstatný vlivem | 025 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|---|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Podíly v účetních jednotkách podstatný vlivem | 025 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | 026 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | 026 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Půjčky a úvěry - podstatný vliv | 027 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Půjčky a úvěry - podstatný vliv | 027 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jiný dlouhodobý finanční majetek | 028 | 2968027 | 1937018 | 835025 | 0 |
| Jiný dlouhodobý finanční majetek | 028 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek | 029 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek | 029 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Poskytnuté zálohy na DFM | 030 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Poskytnuté zálohy na DFM | 030 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58) | 031 | 107242291 | 117687864 | 124872645 | 114605615 |
| Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58) | 031 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zásoby (ř.33 až 38) | 032 | 32471029 | 46294967 | 53139539 | 51604003 |
| Zásoby (ř.33 až 38) | 032 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Materiál | 033 | 18152831 | 27210979 | 27772750 | 25992505 |
| Materiál | 033 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nedokončená výroba a polotovary | 034 | 14073080 | 18765437 | 21889937 | 22174937 |
| Nedokončená výroba a polotovary | 034 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výrobky | 035 | 245118 | 318551 | 3476852 | 3436561 |
| Výrobky | 035 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | 036 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | 036 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zboží | 037 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zboží | 037 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47) | 039 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47) | 039 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 040 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 040 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | 041 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | 041 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky - podstatný vliv | 042 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky - podstatný vliv | 042 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky za společníky, členy družstva | 043 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky za společníky, členy družstva | 043 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 044 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 044 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dohadné účty aktivní | 045 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dohadné účty aktivní | 045 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jiné pohledávky | 046 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jiné pohledávky | 046 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Odložená daňová pohledávka | 047 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Odložená daňová pohledávka | 047 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57) | 048 | 69993855 | 69123393 | 69927180 | 62379390 |
| Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57) | 048 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 66672451 | 66429985 | 64065746 | 57823790 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | 050 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | 050 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky - podstatný vliv | 051 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky - podstatný vliv | 051 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pohledávky za společníky, členy družstva | 052 | 0 | 119088 | 456254 | 456254 |

| | | | | | |
|---|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Pohledávky za společníky, členy družstva | 052 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 053 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 053 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Stát-daňové pohledávky | 054 | 3186149 | 2712726 | 4647396 | 3334990 |
| Stát-daňové pohledávky | 054 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní poskytnuté zálohy | 055 | 159579 | -74531 | 774200 | 952736 |
| Ostatní poskytnuté zálohy | 055 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dohadné účty aktivní | 056 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dohadné účty aktivní | 056 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jiné pohledávky | 057 | -24323 | -63875 | -16417 | -188380 |
| Jiné pohledávky | 057 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62) | 058 | 4777406 | 2269504 | 1805926 | 622222 |
| Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62) | 058 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Peníze | 059 | 254449 | 87426 | 588913 | 131156 |
| Peníze | 059 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Účty v bankách | 060 | 4522957 | 2182078 | 1217013 | 491066 |
| Účty v bankách | 060 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé cenné papíry a podíly | 061 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé cenné papíry a podíly | 061 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Požizovaný krátkodobý finanční majetek | 062 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Požizovaný krátkodobý finanční majetek | 062 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Časové rozlišení (ř.64 až 66) | 063 | 18043948 | 56283 | 843532 | 8724 |
| Časové rozlišení (ř.64 až 66) | 063 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Náklady příštích období | 064 | 18043948 | 56283 | 843532 | 8724 |
| Náklady příštích období | 064 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Komplexní náklady příštích období | 065 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Komplexní náklady příštích období | 065 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Příjmy příštích období | 066 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Příjmy příštích období | 066 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kontrolní číslo AKTIVA | 999 | 635493151 | 636476165 | 666640348 | 618377857 |
| Kontrolní číslo AKTIVA | 999 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PASIVA CELKEM (ř.68+85+118) | 067 | 163384275 | 159133112 | 166870970 | 154596645 |
| PASIVA CELKEM (ř.68+85+118) | 067 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84) | 068 | 12910298 | 16848790 | 20687147 | 23399285 |
| Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84) | 068 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Základní kapitál (ř.70 až 72) | 069 | 10000000 | 10000000 | 10000000 | 10000000 |
| Základní kapitál (ř.70 až 72) | 069 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Základní kapitál | 070 | 10000000 | 10000000 | 10000000 | 10000000 |
| Základní kapitál | 070 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-) | 071 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-) | 071 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změny základního kapitálu | 072 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změny základního kapitálu | 072 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kapitálové fondy (ř.74 až 77) | 073 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kapitálové fondy (ř.74 až 77) | 073 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Emisní ažio | 074 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Emisní ažio | 074 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní kapitálové fondy | 075 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní kapitálové fondy | 075 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | 076 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | 076 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách | 077 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách | 077 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|--|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Rezervní fondy , nedělitelný fond | 078 | 735226 | 735226 | 1010566 | 1202335 |
| Rezervní fondy , nedělitelný fond | 078 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond | 079 | 735226 | 735226 | 1010566 | 1202335 |
| Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond | 079 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Statutární a ostatní fondy | 080 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Statutární a ostatní fondy | 080 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83) | 081 | 1315100 | 2176808 | 5838143 | 9481712 |
| Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83) | 081 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 082 | 1315100 | 2176808 | 5838143 | 9481712 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 082 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Neuhrazená ztráta minulých let | 083 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Neuhrazená ztráta minulých let | 083 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období | 084 | 859971 | 3936755 | 3838438 | 2715238 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období | 084 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cizí zdroje (ř.86+91+102+114) | 085 | 150473977 | 142076897 | 146153784 | 131163792 |
| Cizí zdroje (ř.86+91+102+114) | 085 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rezervy (ř.87 až 90) | 086 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rezervy (ř.87 až 90) | 086 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rezervy podle zvláštních právních předpisů | 087 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rezervy podle zvláštních právních předpisů | 087 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rezerva na důchody a podobné závazky | 088 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rezerva na důchody a podobné závazky | 088 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rezerva na daň z příjmu | 089 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rezerva na daň z příjmu | 089 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní rezervy | 090 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní rezervy | 090 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101) | 091 | 211260 | 1068986 | 1613398 | 1624706 |
| Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101) | 091 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky z obchodních vztahů | 092 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky z obchodních vztahů | 092 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky - ovládající a řídicí osoba | 093 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky - ovládající a řídicí osoba | 093 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky - podstatný vliv | 094 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky - podstatný vliv | 094 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky ke společníkům, členům družstva | 095 | 71235 | 59944 | 60658 | 71966 |
| Závazky ke společníkům, členům družstva | 095 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobé přijaté zálohy | 096 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobé přijaté zálohy | 096 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vydané dluhopisy | 097 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vydané dluhopisy | 097 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobé směnky k úhradě | 098 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dlouhodobé směnky k úhradě | 098 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dohadné účty pasivní | 099 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dohadné účty pasivní | 099 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jiné závazky | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jiné závazky | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Odložený daňový závazek | 101 | 140025 | 1009042 | 1552740 | 1552740 |
| Odložený daňový závazek | 101 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113) | 102 | 102103442 | 88027562 | 91265570 | 82386777 |
| Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113) | 102 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky z obchodních vztahů | 103 | 87769208 | 86819862 | 87113653 | 79046836 |
| Závazky z obchodních vztahů | 103 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky k ovládaným a řízeným osobám | 104 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky k ovládaným a řízeným osobám | 104 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|--|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Závazky k účetním jednotkám podstatný vlivem | 105 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky k účetním jednotkám podstatný vlivem | 105 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky ke společníkům, členům družstva | 106 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky ke společníkům, členům družstva | 106 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky k zaměstnancům | 107 | 1977017 | 2007644 | 2397848 | 2156800 |
| Závazky k zaměstnancům | 107 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky ze soc zabezpečení a zdrav pojištění | 108 | 1103005 | 1168266 | 1334649 | 1112393 |
| Závazky ze soc zabezpečení a zdrav pojištění | 108 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 109 | -7949451 | -2452456 | 419421 | 105337 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 109 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé přijaté zálohy | 110 | 353464 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé přijaté zálohy | 110 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vydané dluhopisy | 111 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vydané dluhopisy | 111 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dohadné účty pasivní | 112 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dohadné účty pasivní | 112 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jiné závazky | 113 | 18850199 | 484246 | 0 | -34589 |
| Jiné závazky | 113 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115 až 117) | 114 | 48159275 | 52980349 | 53274815 | 47152309 |
| Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115 až 117) | 114 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 115 | 16316357 | 23492484 | 17756010 | 11400179 |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 115 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé bankovní úvěry | 116 | 7000000 | 7000000 | 7000000 | 7000000 |
| Krátkodobé bankovní úvěry | 116 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé finanční výpomoci | 117 | 24842918 | 22487865 | 28518805 | 28752131 |
| Krátkodobé finanční výpomoci | 117 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Časové rozlišení (ř.119 + 120) | 118 | 0 | 207425 | 30039 | 33568 |
| Časové rozlišení (ř.119 + 120) | 118 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výdaje příštích období | 119 | 0 | 207425 | 30039 | 33568 |
| Výdaje příštích období | 119 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy příštích období | 120 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy příštích období | 120 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kontrolní číslo PASIVA | 999 | 652677128 | 632388268 | 663615403 | 615637775 |
| Kontrolní číslo PASIVA | 999 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát společnosti J.M.Kapa, s.r.o. za rok 2005, 2006, 2007 a 2008

Výkaz zisku a ztrát společnosti J.M.Kapa, s.r.o.

| Text | Číslo řádku | Skutečnost k 31.12. roku | | | |
|--|---------------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Tržby za prodej zboží | 01 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby za prodej zboží | 01 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Obchodní marže (ř.01-02) | '03 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Obchodní marže (ř.01-02) | '03 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výkony (ř.05+06+07) | '04 | 275768667 | 260981357 | 336293639 | 292522265 |
| Výkony (ř.05+06+07) | '04 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 266145954 | 260863366 | 330010838 | 292277556 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | 9622713 | 117991 | 6282801 | 244709 |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aktivace | 07 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aktivace | 07 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výkonová spotřeba (ř.09+10) | '08 | 228459275 | 202631136 | 268179155 | 235518725 |
| Výkonová spotřeba (ř.09+10) | '08 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Spotřeba materiálu a energie | 09 | 137815749 | 116979445 | 176221280 | 147879884 |
| Spotřeba materiálu a energie | 09 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Služby | 10 | 90643525 | 85651691 | 91957875 | 87638841 |
| Služby | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|--|---------------------|----------|----------|----------|----------|
| Přidaná hodnota (ř.03+04-08) | '11 | 47309393 | 58350222 | 68114484 | 57003540 |
| Přidaná hodnota (ř.03+04-08) | '11 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osobní náklady (ř.13 až 16) | '12 | 41323167 | 41924607 | 49408700 | 50034825 |
| Osobní náklady (ř.13 až 16) | '12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mzdové náklady | 13 | 30279999 | 30722410 | 36251951 | 36749879 |
| Mzdové náklady | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 10561443 | 10721248 | 12625497 | 12781311 |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sociální náklady | 16 | 481726 | 480949 | 531253 | 503635 |
| Sociální náklady | 16 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Daně a poplatky | 17 | 54599 | 31792 | 82615 | 119021 |
| Daně a poplatky | 17 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 3045194 | 4838869 | 4795198 | 4700000 |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21) | '19 | 9998902 | 12822826 | 11858920 | 6398306 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21) | '19 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | 8000000 | 3282250 | 1470251 | 255000 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby z prodeje materiálu | 21 | 1998902 | 9540576 | 10388669 | 6143306 |
| Tržby z prodeje materiálu | 21 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|---|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24) | '22 | 2761070 | 9932870 | 7414811 | 697927 |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24) | '22 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prodaný materiál | 24 | 2761070 | 9932870 | 7414811 | 697927 |
| Prodaný materiál | 24 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25 | 0 | 0 | -141503 | 0 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní provozní výnosy | 26 | 174451690 | 183105425 | 314053679 | 240583509 |
| Ostatní provozní výnosy | 26 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní provozní náklady | 27 | 174876504 | 183282453 | 315194978 | 241072109 |
| Ostatní provozní náklady | 27 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Převod provozních výnosů | 28 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Převod provozních výnosů | 28 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Převod provozních nákladů | 29 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Převod provozních nákladů | 29 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22+/-25+26-27) | '30 | 9699450 | 14267882 | 17272283 | 7361473 |
| Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22+/-25+26-27+(-28)-(-29)) | '30 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 31 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 31 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|---|--------------------|---|---|---|---|
| Prodané cenné papíry a podíly | 32 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prodané cenné papíry a podíly | 32 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36) | 33 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36) | 33 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 34 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 34 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 35 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 35 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 36 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 36 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 37 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 37 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Náklady z finančního majetku | 38 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Náklady z finančního majetku | 38 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 39 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 39 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 41 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 41 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|---|--------------------|----------|----------|-----------|----------|
| Výnosové úroky | 42 | 95526 | 88776 | 52495 | 19984 |
| Výnosové úroky | 42 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nákladové úroky | 43 | 2041032 | 2310219 | 3405495 | 3230779 |
| Nákladové úroky | 43 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní finanční výnosy | 44 | 2299245 | 2010252 | 3914399 | 11503821 |
| Ostatní finanční výnosy | 44 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní finanční náklady | 45 | 8550834 | 8368123 | 12828339 | 13248048 |
| Ostatní finanční náklady | 45 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Převod finančních výnosů | 46 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Převod finančních výnosů | 46 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Převod finančních nákladů | 47 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Převod finančních nákladů | 47 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40+/-41+42-43+44-45+(-46)-(-47)) | 48 | -8197095 | -8579314 | -12266940 | -4955022 |
| Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40+/-41+42-43+44-45+(-46)-(-47)) | 48 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51) | 49 | 540405 | 1570117 | 1147538 | 0 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51) | 49 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - splatná | 50 | 400380 | 701100 | 603840 | 0 |
| - splatná | 50 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - odložená | 51 | 140025 | 869017 | 543698 | 0 |
| - odložená | 51 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49) | 52 | 961951 | 4118450 | 3857806 | 2406451 |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49) | 52 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|--|---------------------|------------|------------|------------|------------|
| Mimořádné výnosy | 53 | 8462 | 53363 | 23 | 287566 |
| Mimořádné výnosy | 53 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mimořádné náklady | 54 | 108705 | 235058 | 19470 | 83 |
| Mimořádné náklady | 54 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57) | '55 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57) | '55 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - splatná | 56 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - splatná | 56 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - odložená | 57 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - odložená | 57 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55) | '58 | -100243 | -181695 | -19448 | 287483 |
| Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55) | '58 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | 59 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | 59 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59) | '60 | 861708 | 3936755 | 3838358 | 2693933 |
| Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59) | '60 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30+48+53-54) | '61 | 1402113 | 5506872 | 4985896 | 2693933 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30+48+53-54) | '61 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kontrolní číslo | '99 | 1535172041 | 1521469325 | 2088593152 | 1752600804 |
| Kontrolní číslo | '99 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Příloha č. 3: Cash-Flow společnosti J.M.Kapa, s.r.o. za rok 2005, 2006, 2007 a 2008

Cash-Flow společnosti J.M.Kapa, s.r.o.

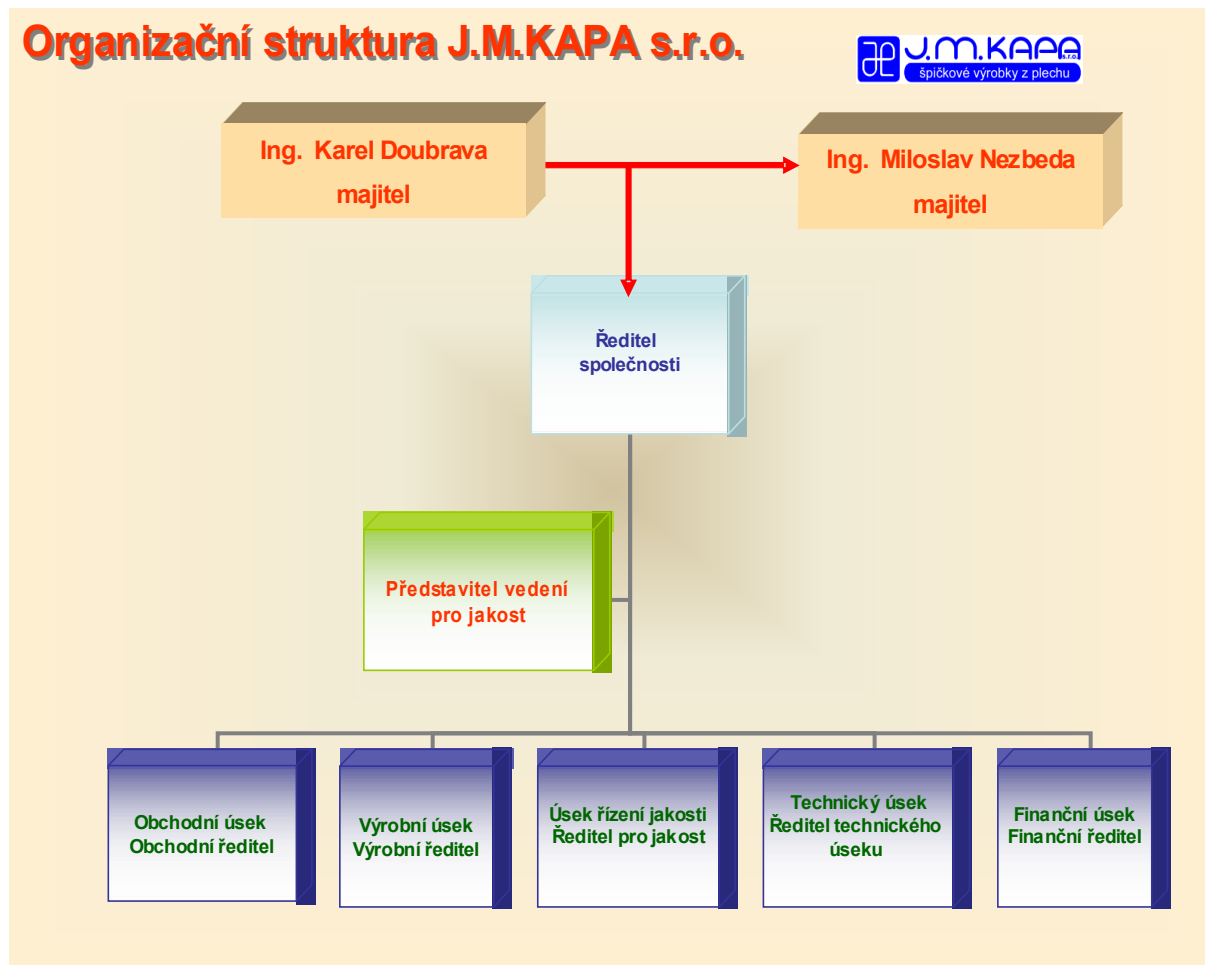
| Text | Data k 31.12. roku | | | |
|--|--------------------|----------|----------|----------|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období | 3051220 | 4777406 | 2269504 | 1805926 |
| Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním | 1262080 | 4809493 | 4461725 | 2194567 |
| Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Úpravy o nepeněžní operace | -17156611 | 21973151 | 5571809 | 8494133 |
| Úpravy o nepeněžní operace | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Odpisy stálých aktiv s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv, | 3045194 | 4838869 | 4795198 | 4700000 |
| Odpisy stálých aktiv s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv, | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu opravných položek, rezerv a změna zůstatků přechodných účtů aktiv a pasív | -14147311 | 18195090 | -1106138 | 838337 |
| Změna stavu opravných položek, rezerv a změna zůstatků přechodných účtů aktiv a pasív | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zisk z prodeje stálých aktiv včetně oceňovacích rozdílů z kapitálových účastí | -8000000 | -3282250 | -1470251 | -255000 |
| Zisk z prodeje stálých aktiv včetně oceňovacích rozdílů z kapitálových účastí | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z dividend a podílů na zisku s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z dividend a podílů na zisku s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků a vyúčtované výnosové úroky | 1945506 | 2221443 | 3353000 | 3210796 |
| Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků a vyúčtované výnosové úroky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a | -15894531 | 26782645 | 10033535 | 10688700 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna potřeby pracovního kapitálu | 2789428 | -9043377 | -1303759 | 982111 |

| | | | | |
|---|-----------|-----------|----------|----------|
| Změna potřeby pracovního kapitálu | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu pohledávek z provozní činnosti | -9913135 | 516127 | 1609553 | 6235384 |
| Změna stavu pohledávek z provozní činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti | 20120961 | -1132202 | -1637715 | -7025164 |
| Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu zásob | -7418398 | -8427303 | -1275597 | 1771891 |
| Změna stavu zásob | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý provozní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami | -13105104 | 17739267 | 8729776 | 11670810 |
| Čistý provozní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků | -2041032 | -2310219 | -3405495 | -3230779 |
| Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Přijaté úroky s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je investiční činnost | 95526 | 88776 | 52495 | 19984 |
| Přijaté úroky s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je investiční činnost | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období | -370920 | -600580 | -903300 | -501600 |
| Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný hospodářský | 76 | 278364 | 19493 | 287649 |
| Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný hospodářský | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti | -15421453 | 15195609 | 4492970 | 8246063 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv | -21402678 | -12403033 | -5340265 | -4362538 |
| Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Příjmy z prodeje stálých aktiv | 8000000 | 3282250 | 1470251 | 255000 |

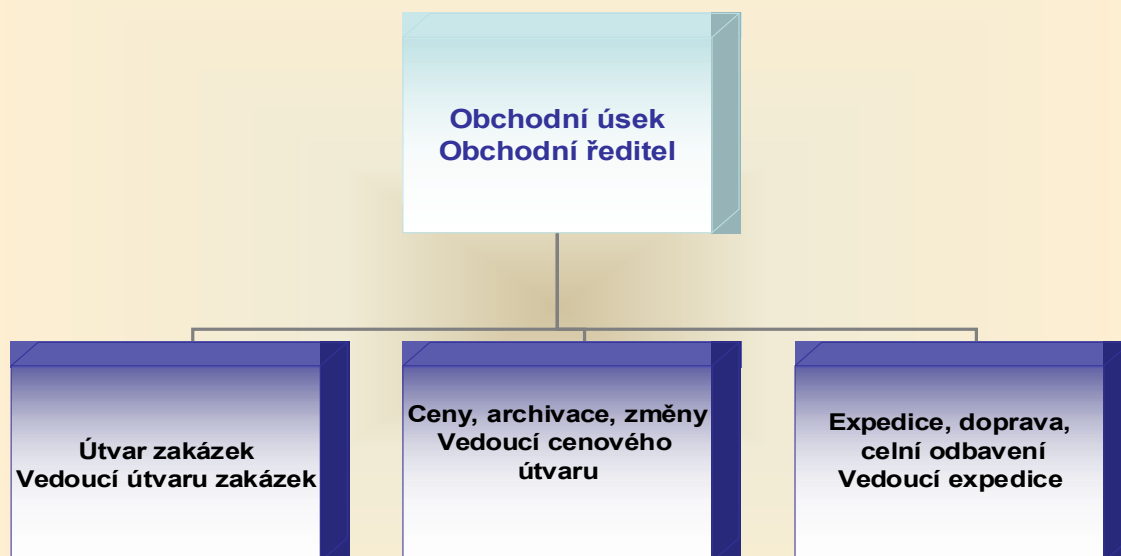
| | | | | |
|--|-----------|----------|----------|----------|
| Příjmy z prodeje stálých aktiv | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Půjčky a úvěry spřízněným osobám | 0 | -119088 | -337166 | 0 |
| Půjčky a úvěry spřízněným osobám | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti | -13402678 | -9239871 | -4207181 | -4107538 |
| Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního jmění | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního jmění | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vyplacení podílu na vlastním jmění společníkům | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vyplacení podílu na vlastním jmění společníkům | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady peněžních prostředků společníků | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady peněžních prostředků společníků | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Úhrada ztráty společníky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Úhrada ztráty společníky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Přímé platby na vrub fondů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Přímé platby na vrub fondů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Přijaté dividendy a podíly na zisku s výjimkou podniků, jejichž předmětem je investiční či | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|--|-----------|----------|---------|---------|
| Přijaté dividendy a podíly na zisku s výjimkou podniků, jejichž předmětem je investiční či | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků | -28824131 | 5955738 | 285789 | 4138525 |
| Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období | -25772911 | 10733144 | 2555293 | 5944451 |
| Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období | 0 | 0 | 0 | 0 |

Příloha č. 4: Organizační schéma společnosti J.M.Kapa, s.r.o.



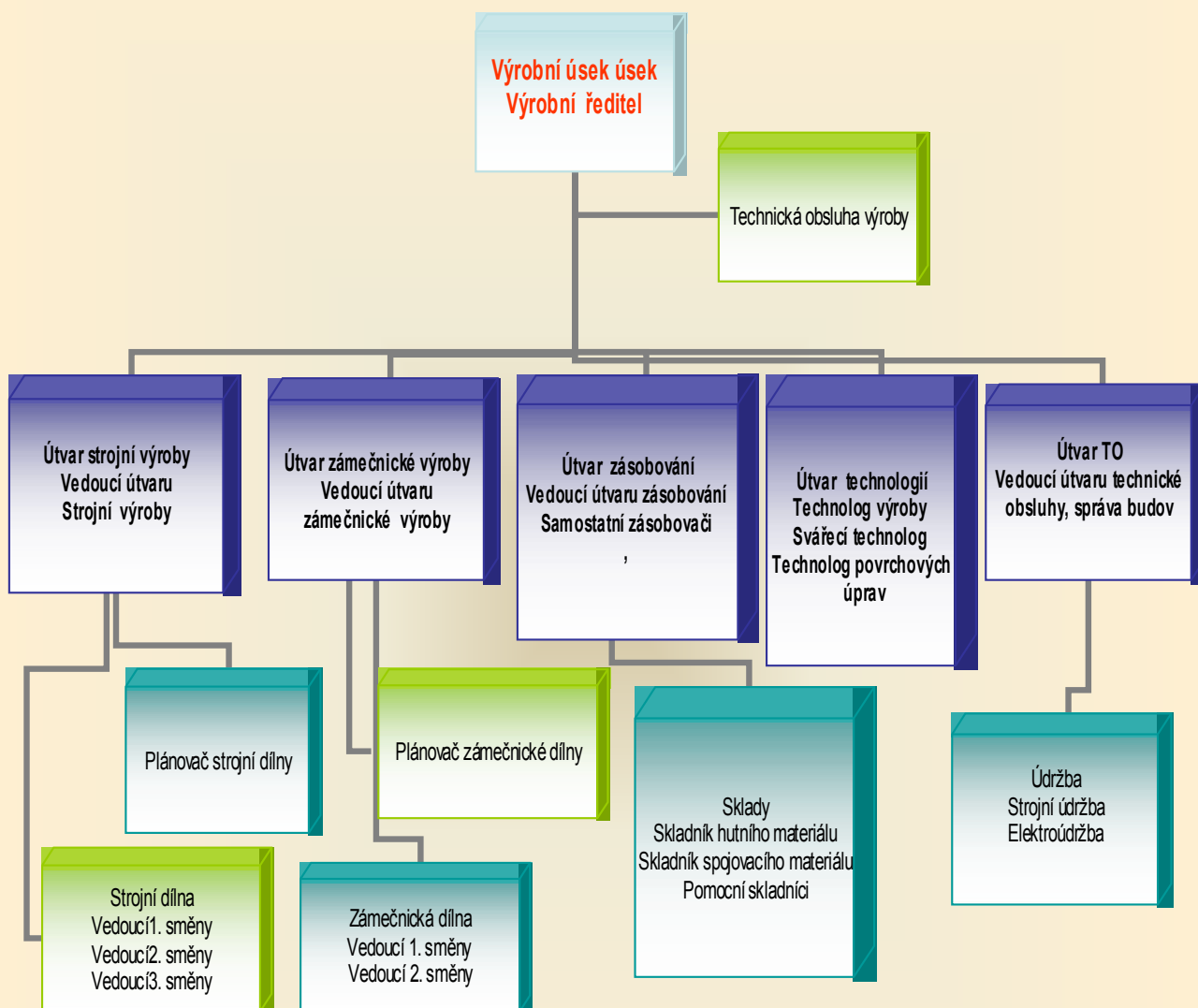
Obchodní úsek



Finanční úsek



Organizační schéma – výrobní úsek



Úsek řízení jakosti



Organizační schéma – technický úsek

