

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

ANALÝZA VYBRANÉ FIRMY

ANALYSIS OF THE SELECTED FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. PETR PLAČEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Plaček Petr, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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:

Analysis 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

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:

- BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. Jak posoudit finanční zdraví podniku. 2.vyd.Praha:Management Press.1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2
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
PAULAT, V.J. Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora. 1 vyd. Praha: Profess Consulting.1999.120 s. ISBN 80-7259-006-5
SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 2.vyd.Praha:Grada Publishing, 2000. 456 s. ISBN 80-247-9069-6

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

Ředitel ústavu

Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2011

Anotace

Ve své diplomové práci se zaměřuji na komplexní posouzení stavu středně velké výrobní společnosti, která byla zasažena celosvětovou krizí. Na základě souboru analýz se snažím odhalit rezervy v činnosti podniku, které znemožňují její opětovný růst. Ze závěrů pořízených analýz jsou definována opatření, která mají vést k pozitivnímu rozvoji podniku v budoucích letech.

Annotation

In my master's thesis, I focus on an overall review of a middle-sized manufacturing company, which was touched by a global crisis. Based on different kinds of analysis, I try to discover reserves in a company activity, which make impossible its repeated grow. I will define proposals thanks to the analysis' conclusions. Those proposals should lead to a positive company progress in coming years.

Klíčová slova:

Ekonomická analýza firmy, SWOT analýza, SLEPTE analýza, Quicktest, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, Analýza 7S faktorů

Key words:

Economic analysis of a firm, SWOT analysis, SLEPTE analysis, Quicktest, Balance, Profit and Loss statement, McKinsey 7S Framework

Bibliografická citace

PLAČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 94 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech s právem autorským).

Ve Starém Kolíně, dne 25. května 2010

.....

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval především své vedoucí diplomové práce Ing. Heleně Hanušové CSc. za odborné vedení, 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.

Obsah

1.	ÚVOD	10
2.	VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
2.1.	HLAVNÍ CÍLE:	11
2.2.	DÍLČÍ CÍLE:	11
2.3.	ZDROJE ANALÝZY:	11
3.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
3.1.	KRALICKŮV QUICKTEST	12
3.2.	SLEPTE ANALÝZA.....	15
3.2.1.	<i>Analýza sociálních faktorů</i>	15
3.2.2.	<i>Analýza legislativních faktorů</i>	15
3.2.3.	<i>Analýza ekonomických faktorů</i>	15
3.2.4.	<i>Analýza politických faktorů</i>	16
3.2.5.	<i>Analýza technického faktoru</i>	16
3.2.6.	<i>Analýza ekologických faktorů</i>	16
3.3.	ANALÝZA 7S FAKTORŮ	17
3.3.1.	<i>Strategy (Strategie)</i>	17
3.3.2.	<i>Structure (Organizace)</i>	17
3.3.3.	<i>Systems (Procesy)</i>	17
3.3.4.	<i>Shared values (Sdílené hodnoty)</i>	18
3.3.5.	<i>Skills (Schopnosti)</i>	18
3.3.6.	<i>Style (řízení a kultura)</i>	18
3.3.7.	<i>Staff (Zaměstnanci)</i>	18
3.4.	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	20
3.4.1.	<i>Rivalita mezi existujícími konkurenty</i>	21
3.4.2.	<i>Riziko vstupu potenciálních konkurentů</i>	21
3.4.3.	<i>Vyjednávací síla odběratelů</i>	21
3.4.4.	<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	21
3.4.5.	<i>Hrozba substitučních výrobků</i>	21
3.5.	SWOT ANALÝZA	22
3.5.1.	<i>Silné stránky – the Strengths</i>	22
3.5.2.	<i>Slabé stránky – the Weakness</i>	23
3.5.3.	<i>Příležitosti – the Opportunities</i>	23
3.5.4.	<i>Hrozby – the Threats</i>	23
4.	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	25
4.1.	STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA FIRMY	25
4.2.	ZÁKLADNÍ ÚDAJE ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI.....	26
4.3.	ZÁKLADNÍ KAPITÁL A VLASTNÍCI	26
4.4.	HISTORIE FIRMY	26
4.5.	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ FIRMY, VÝROBNÍ SORTIMENT	27

4.6.	STROJNÍ VYBAVENÍ.....	27
4.7.	CERTIFIKACE.....	28
4.8.	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ	28
4.9.	KRALICKŮV QUICKTEST	30
4.9.1.	Vyhodnocení Kralickova Quicktestu	33
4.10.	SLEPTE ANALÝZA	34
4.10.1.	Sociální faktory	34
4.10.1.1.	Poloha	34
4.10.1.2.	Okresy	34
4.10.1.3.	Průmysl.....	34
4.10.1.4.	Obyvatelstvo	35
4.10.1.5.	Město pro byznys	35
4.10.2.	Legislativní (právní) faktory	35
4.10.3.	Ekonomické faktory	37
4.10.3.1.	Míra inflace	37
4.10.3.2.	Vývoj HDP	38
4.10.3.3.	Vývoj nezaměstnanosti	39
4.10.3.4.	Vývoj průmyslu	39
4.10.3.5.	Vývoj směnného kurzu CZK/EUR	39
4.10.4.	Politické faktory	40
4.10.5.	Technologické faktory	41
4.10.6.	Ekologické faktory	42
4.10.7.	Shrnutí SLEPTE analýzy	43
4.11.	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL.....	44
4.11.1.	Hrozba silné rivality.....	44
4.11.2.	Hrozba vstupu nových konkurentů	45
4.11.3.	Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků	47
4.11.4.	Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů	47
4.11.5.	Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků.....	48
4.11.6.	Shrnutí Porterovy analýzy	48
4.12.	ANALÝZA „7 S FAKTORŮ“	49
4.12.1.	Strategie firmy/Strategy	49
4.12.2.	Organizační struktura firmy/Structure	50
4.12.3.	Informační systémy/Systems.....	51
4.12.4.	Styl řízení/Style	51
4.12.5.	Spolupracovníci/Staff	52
4.12.6.	Sdílené hodnoty firmy/Shared values.....	53
4.12.7.	Schopnosti/Skills.....	53
4.12.8.	Shrnutí „7 S“ analýzy.....	54
4.13.	SWOT ANALÝZA	55
4.13.1.	STRATEGIE SO	55
4.13.2.	STRATEGIE WO.....	55
4.13.3.	STRATEGIE ST	56
4.13.4.	STRATEGIE WT	56
5.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	57
5.1.	HODNOCENÍ ZJIŠTĚNÉHO STAVU	57
5.2.	SANAČNÍ STRATEGIE	58

5.3.	KRÁTKODOBÝ SANAČNÍ PROGRAM	59
5.3.1.	ZVÝŠENÍ CENY	59
5.3.2.	SNÍŽENÍ NEPŘÍMÝCH NÁKLADŮ	61
5.3.3.	SNÍŽENÍ PŘÍMÝCH NÁKLADŮ.....	65
5.3.4.	OKAMŽITÉ ZLEPŠENÍ LIKVIDITY	71
5.3.5.	PŘESUN KUTNOHORSKÉHO PROVOZU DO NOVÝCH PROSTOR V KOLÍNĚ.....	72
5.4.	STŘEDNĚDOBÝ SANAČNÍ PROGRAM	73
5.4.1.	<i>IT oblast</i>	73
5.4.2.	<i>Výrobní politika</i>	75
5.4.3.	<i>Politika propagace</i>	76
5.4.4.	<i>Personální oblast</i>	77
5.5.	DLOUHODOBÝ SANAČNÍ PROGRAM – IMPLEMENTACE STRATEGIE CRM	77
5.5.1.	<i>Síly inicializující proces změny</i>	78
5.5.2.	<i>Požadovaný budoucí stav</i>	78
5.5.3.	<i>Nositel změny</i>	78
5.5.4.	<i>Intervenční strategie</i>	79
5.5.5.	<i>Realizace intervencí</i>	81
5.5.6.	<i>Další nutné změny pro úspěšnou realizaci strategie CRM</i>	82
5.5.7.	<i>Mapa rizik navrženého projektu změny strategie</i>	83
5.5.8.	<i>Riziková politika</i>	85
5.5.9.	<i>Doporučení managementu</i>	88
5.6.	SHRNUTÍ SANAČNÍHO PROGRAMU	90
6.	ZÁVĚR	91
7.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
8.	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	94
9.	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	94
10.	SEZNAM PŘÍLOH	94

1. Úvod

Světová finanční krize, která stále postupně doznívá, donutila společnosti dělat věci jinak a hlavně smýšlet o věcech a svých rozhodnutích jinak. V dnešní době musí mít management společnosti podloženy svá rozhodnutí kvalitními fakty dříve než kdy jindy. V každém ohledu jde totiž společností o zisk a o to být ve svém podnikání úspěšní. Krize přiměla společnosti více sledovat nákladovou stránku a přehodnotit často dosavadní strategie.

Proto se více než kdy jindy ke slovu dostávají analýzy dokládající současné činnosti podniku a stávající se významným podkladem pro budoucí směřování firem.

I z tohoto důvodu jsem si vybral toto téma. Má analýza se bude zabývat středně velkou strojírenskou společností působící v oboru kovoobrábění. Díky mému blízkému vztahu k analyzovanému podniku, kde jsem již pátým rokem zaměstnán, mi vedení společnosti umožnilo zpracovat tuto diplomovou práci s očekáváním celkových výsledků.

Jak již bylo naznačeno výše, ve své diplomové práci se budu zabývat zhodnocením současné situace podniku J.M.Kapa, s.r.o. Kromě aktuální finanční situace, aktuálního postavení společnosti na trhu, se zaměřím rovněž na celkový chod společnosti a budu se snažit nalézt opatření, která by mohla pomoci firmě dostat se výkonnostně na úroveň před krizí.

Má diplomová práce bude navazovat na mou bakalářskou práci, kterou jsem zpracovával na stejné téma. V původních analýzách vyjdu ze zjištěných výsledků a budu pokračovat v hodnocení aktuální situace.

Pro zvolenou komplexní analýzu jsem zvolil několik nástrojů, které budou zkoumat vnitřní prostředí a chod firmy. Současně podrobím analýze i vnější okolí, které podnik výrazně ovlivňuje, ale sám podnik s těmito skutečnostmi často nemůže nic dělat.

Po vyhodnocení zjištěných výsledků přijde na řadu návrh souboru opatření v nejkritičtějších oblastech činnosti podniku.

Věřím, že tato práce bude pro vedení společnosti přínosem a že některé z mých návrhů budou realizovány a pomohou společnosti v její stabilizaci a budoucímu prospěchu.

2. Vymezení problému a cíle práce

Cílem této diplomové práce je provést komplexní analýzu společnosti J.M.Kapa, s.r.o. Pomocí souboru analýz, které budou využity při zpracování mé práce, mají být odhaleny rezervy v činnosti podniku. Na základě výsledků z analýz dojde k jejich vyhodnocení a následnému stanovení souboru opatření ve vybraných oblastech. Tato opatření budou určena primárně pro vedení společnosti. Od předložených návrhů si slibuji zlepšení stávající situace podniku a jeho budoucí nasměrování správným směrem.

2.1.Hlavní cíle:

- Na základě provedených analýz vytvořit a navrhnout takovou strategii podniku, díky které se podnik vymaní z krize.
- Stanovit reálné cíle, kterých by se firma měla držet, aby si zajistila růst;
- Obnovit vitalitu podniku pomocí silných stránek podniku a podnikatelských příležitostí.
- Minimalizovat dopad slabých stránek podniku a jejich hrozeb.
- Odhalit místa, kde by společnost mohla ušetřit náklady.
- Definovat pravidla pro růst tržeb.
- Určit nedostatky v řízení společnosti a navrhnout možná zlepšení.

2.2.Dílčí cíle:

- provedení vybraných analýz (Quicktest, SLEPTE analýza, analýza 7S faktorů, SWOT analýza);
- vyhodnocení výsledků provedených analýz;
- zhodnocení celkového zjištěného stavu;
- definování a návrh opatření;

2.3.Zdroje analýzy:

Podkladem pro vypracování analytické části budou účetní výkazy, vnitropodnikové dokumenty, přímý kontakt s vedením společnosti a vlastní poznatky z vlastního působení ve vybrané společnosti.

3. Teoretická východiska práce

V této části práce se zaměřím na teoretický popis zvolených analýz, které mi pomohou získat celkový obraz společnosti.

3.1. Kralickův quicktest

V současné době se spousta firem zaměřuje na to, aby daný podnik byl finančně silný a vykazoval zisky. Ostatně již prvotní záměr založení firmy je vytvořit podnik, který bude dosahovat zisku. Po poslední finanční krizi se spousta manažerů managementu společností začala více zaměřovat na hodnocení finanční výkonnosti podniků a sledování vybraných ukazatelů. Rovněž je tato činnost důležitá z důvodů žádostí o nejrůznější dotace, úvěry, pobídky pro investiční činnosti apod.

S ohledem na výše popsané souvislosti se provádí celá řada hodnocení vybraných ukazatelů. Vzhledem k tomu, že cílem této práce není samotná finanční analýza, vyhnu se výpočtu velkých množství poměrových ukazatelů a jednotlivých interpretací. Pro účely mé diplomové práce jsem zvolil jako nástroj finanční analýzy jeden z vybraných bonitních modelů. Jak uvádí Růčková R.¹, „bonitní modely jsou založeny na diagnostice finančního zdraví firmy, což znamená, že si kladou za cíl stanovit, zda se firma řadí mezi dobré či špatné firmy. Je proto zřejmé, že musí umožňovat srovnatelnost s jinými firmami. Jde o komparaci firem v rámci jednoho oboru podnikání“.

Takovéto modely patří do jednotné skupiny souhrnných indexů hodnocení, jež mají dle Růčkové R.² „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,

¹ Růčková, R.: Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi. 2. aktualizované vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. s 72. ISBN 978-80-247-2481-2.

² 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.

- 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. [9]

Pro potřeby mých analýz využiji tak zvaný Kralickův rychlý test pro první posouzení, zkráceně Quicktest, který jsem využil již v mé bakalářské práci³.

„Model rakouského ekonoma Kralicka vychází ze čtyř poměrových ukazatelů se stejnou vahou. První dva hodnotí finanční stabilitu a další dva výnosovou situaci.

Konečné skóre je výsledkem průměru 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. [11]

Velice dobře popisuje tuto metodiku Petra Růčková⁴, 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“.

³ PLÁČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 12-14. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

⁴ 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

Ukazatel (vzorec výpočtu)	Finanční stabilita		Výnosová situace	
	Vlastní kapitál / Aktiva	Dluhy - PPP / Provozní CF	Provozní CF / Tržby	Zisk před zd.+nákl. Úroky / Aktiva
	Kapitálová síla R1	Zadlužení R2	Finanční výkonnost R4	Výnosnost R3
Známka hodnocení				
1 výborný	< 0	<3	< 0	< 0
2 velmi dobrý	0 – 0,1	3 – 5	0 – 0,08	0 – 0,05
3 průměrný	0,1 – 0,2	5 – 12	0,08 – 0,12	0,05 – 0,08
4 špatný	0,2 – 0,3	12 – 30	0,12 – 0,15	0,08 – 0,1
5 ohrožení insolvencí	> 0,3	> 30	> 0,15	>0,1
Výše ukazatele				
Známka ukazatele				
Známka finanční stability			---	
Známka výnosové situace	---			
Známka celkem				

Tabulka č 1: Quicktest. Zdroj: [3]

„Finančně silný a stabilní podnik musí dosáhnout výsledné známky nižší tří. V opačném případě se pak jedná o podnik, který vykazuje určité finanční problémy.

Pokud se výsledné hodnocení pohybuje blízko mezní hranice tří bodů, hovoříme o situaci, kdy se podnik nachází v tak zvané „šedé zóně“. V praxi to pak znamená, že takový podnik je nutné pravidelně podrobovat opakované finanční analýze.

Jak uvádím již ve své bakalářské práci⁵, „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“. [3]

⁵ PLÁČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 14. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

3.2.SLEPTE analýza

Tato analýza je zaměřena na obecné okolí podniku, které je z hlediska působení na firmu jeden z nejdůležitějších prvků. Vnější faktory ovlivňují samotný chod společnosti, ale sama firma může tyto faktory ovlivňovat jen minimálně, v mnoha případech vůbec. Pomocí této analýzy lze vysledovat různé jevy, vnější vlivy a klíčové trendy, které na podnik působí a budou působit ať už pozitivně, nebo v negativním slova smyslu. Co se týče negativních jevů, po jejich rozklíčování má firma možnost pokusit se je eliminovat, když už se jim ne zcela vyhnout. Využití této analýzy je vhodné pro všechny typy podniků nebo neziskových organizací.

Samotná SLEPTE analýza se skládá ze šesti faktorů, které spolu do jisté míry souvisejí a které této analýze propůjčili svůj název (myšleno počáteční písmena anglických názvů). Mezi tyto faktory patří analýza společenského (social), legislativního (legal), ekonomického (economic), politického (politic), technického (technology) a ekologického (ekology) prostředí. [1;14;19]

3.2.1. Analýza sociálních faktorů

Obecně se tato analýza člení do čtyř kapitol, ve kterých se zkoumají různé souvislosti mající vliv na podnik. Mezi tyto kapitoly patří demografická a makroekonomická charakteristika, sociálně-kulturní aspekty, dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti. Samotné sociální faktory mají potenciálně velmi silný vliv na strukturu a výši poptávky, respektive i na nabídku. Je tedy zřejmé, že část analýzy se zaměří na obyvatelstvo, potenciální zákazníky a zkoumání různých charakteristik.

3.2.2. Analýza legislativních faktorů

Toto je jedna z nejpodstatnějších částí analýzy, neboť jde o analýzu právních podmínek, které vymezují jak prostor pro podnikání, tak upravují i podnikání samotné. Tato analýza se skládá ze tří kapitol, členěných následovně: existence a funkčnost podstatných zákonných norem, nehotová legislativa a další faktory, mezi které může patřit funkčnost soudů a vymahatelnost práva.

3.2.3. Analýza ekonomických faktorů

V této analýze je třeba se zaměřit na tři úrovně, kterými jsou základní hodnocení makroekonomické situace, přístup k finančním zdrojům a daňové faktory. Tyto tři faktory významně ovlivňují vývoj podniku. Je třeba se při této analýze zaměřit jak na situaci českého hospodářství a vývoj makroekonomických trendů v České republice, tak

je rovněž důležité vidět tyto souvislosti i v rámci Evropské unie a celého světa. Jak jsem již uváděl ve své bakalářské práci⁶, „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“.

3.2.4. Analýza politických faktorů

V této analýze je třeba zhodnotit současnou politickou stabilitu, dále zhodnotit politicko-ekonomické faktory, externí vztahy působící na zemi, respektive podnik, a v neposlední řadě zhodnotit politický vliv různých skupin.

Analýza tohoto faktoru umožňuje zejména v horizontech voleb předvídat očekávané legislativní změny, které vyplývají z politických programů jednotlivých politických stran.

3.2.5. Analýza technického faktoru

Už s ohledem na technologickou náročnost produkce společnosti J.M.Kapa, je zřejmé, že bude důležité se tomuto bodu dostatečně věnovat. Vývoj nových technologií jde rychle dopředu a je proto vhodné mít přehled a snažit se alespoň v určitých oblastech předvídat vývoj rozvoje daných technologií. U nosných trendů je nutné zanalizovat jejich budoucí vývoj a využít toho při formování investičních aktivit i strategii rozvoje podniku.

3.2.6. Analýza ekologických faktorů

Rostoucí vliv v oblasti ochrany životního prostředí s sebou přináší celou řadu aspektů, kterými se podniky musejí nově zabývat. Samotná „ekologie“ hrála doposud pouze velmi malou roli v průmyslu. Ovšem legislativa Evropské unie a moderní image ekologických produktů nutí podniky přijímat celou řadu opatření na dodržování různých ekologických zásad. Mezi tyto zásady patří zejména používání přírodních materiálů při výrobě, využívání substitučních energií, splnění požadavků na delší životnost a recyklovatelnost výrobků, jako i jejich snadnost opravitelnosti a snižování potřeby neobnovitelných zdrojů při výrobě. Jak jsem již uvedl ve své bakalářské práci⁷, „skutečnost, že tyto trendy se stále silněji hlásí o slovo, lze rozpoznat například

6 PLAČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 21. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

7 Tamtéž, s. 23.

z požadavků na životní styl, vzdělání, i z politického programu jednotlivých politických stran“.

3.3. Analýza 7S faktorů

Analýzu 7S poprvé definovala poradenská společnost McKinsey. Originální název této analýzy zní „McKinsey 7S Framework“. Prvotně je tato analýza určena pro zhodnocení vnitřního prostředí společnosti nebo přímo vytvořenému týmu lidí. Pro účely mé diplomové práce využiji tuto analýzu ke zhodnocení aktuálního vnitřního stavu společnosti J.M.Kapa. Na úvod je vhodné připomenout, že se vychází z předpokladu, že úspěšná firma musí mít v souladu základní elementy existence, které jsou rovnoměrně rozvíjeny. Jako připomínku musím zdůraznit, že jakékoli mechanické nebo dokonce účelové přeceňování některého či některých faktorů elementů nevede nikdy k úspěchu. Pokud se budeme bavit konkrétně, jedná se o sedm elementů, tak zvaných 7S, které jsou rozděleny na „tvrdé“ a „měkké“ elementy. Zkoumanými elementy pak jsou:

3.3.1. Strategy (Strategie)

Jedná se o „tvrdý element“, který určuje, jakým způsobem organizace získává konkurenční výhodu. V rámci tohoto bodu je nutné se zaměřit na prostředí, v jakém společnost působí. Je nutné si položit otázku, jestli je zvolená strategie vědomě definovaná a implementovaná. Dále je nutné rozlišit, jestli tato existující strategie je dlouhodobě nebo krátkodobě orientovaná.

3.3.2. Structure (Organizace)

Opět se jedná o tak zvaný „tvrdý element“, který vymezuje, jak je společnost organizovaná. V tomto bodě je nezbytné přesně a komplexně popsat a definovat současnou organizační strukturu firmy. Z řady otázek je důležité odpovědět na to, jaká forma řízení je upřednostňována – zdali centralizovaná či decentralizovaná. Dále je nutné jasně definovat kompetence a zodpovědnosti. V neposlední řadě je nutné konstatovat, zda současná organizační struktura vyhovuje celkové implementované firemní strategii.

3.3.3. Systems (Procesy)

Jedná se o poslední z „tvrdých elementů“, který určuje, jakým způsobem jsou prováděny každodenní činnosti a procesy. Podstatou je provést analýzu systému řízení, logistických procesů a přenosu informací.

Mezi zmiňované „měkké“ elementy pak patří:

3.3.4. Shared values (Sdílené hodnoty)

Zde se určuje, jakým způsobem jsou definované a sdílené firemní hodnoty. Těmito firemními hodnotami je myšleno, jaké hodnoty sdílejí zaměstnanci, a jak podnik formuluje své poslání. Jinými slovy se jedná o vizi společnosti, ať už jde o morální, duchovní nebo sociální obsah tohoto poslání. Samotná vize je součástí širšího konceptu firemní kultury, firemních cílů a hodnot, se kterými by se měli zaměstnanci ztotožňovat.

3.3.5. Skills (Schopnosti)

Určují, jakým způsobem získávají jednotliví pracovníci své kompetence. Jde o definici charakteristických dovedností, znalostí, výrobních postupů a know-how, ve kterých společnost vyniká, a jenž by se měli zdůraznit. Současně je nutné také definovat, jak společnost dokáže takovými schopnostmi naplnit firemní strategii.

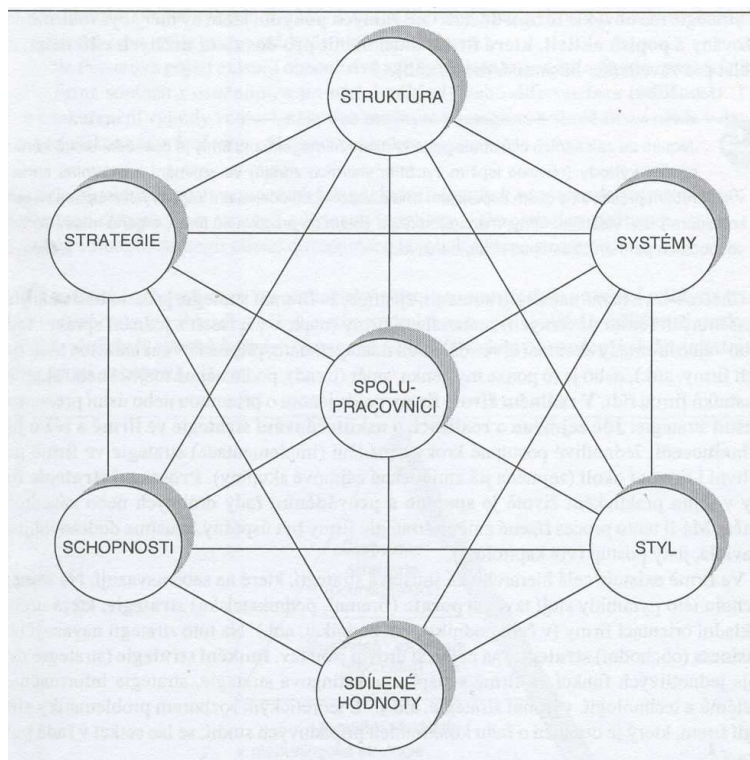
3.3.6. Style (řízení a kultura)

Jde o popsání způsobu, jakým jsou zaměstnanci řízeni a jaká existuje firemní kultura uvnitř společnosti. Tento element zohledňuje způsob, jakým spolu vzájemně zacházejí nadřízení a podřízení, zaměřuje se na formalizaci postupů, disciplínu, rychlost a důraz, shovívavost k chybám, tlak ze strany nadřízených, na kolegiální a další charakteristiky.

3.3.7. Staff (Zaměstnanci)

Zde se zaměřujeme na obecné schopnosti zaměstnanců a personální politiku firmy. V personální oblasti je nutné zohlednit vybírání (vyhledávání) zaměstnanců, nároky na ně kladené a výsledky, které jsou od nich očekávány. Rovněž je nutné zohlednit mzdovou politiku a systém ohodnocení dosažených výsledků.

Níže uvádím znázornění sedmi elementů:



Obrázek č. 1. Schéma 7S Konceptu. Zdroj: [7]

Základním smyslem a důvodem, proč jsem se rozhodl tuto analýzu zpracovat do mé diplomové práce, je fakt, že má napomoci identifikovat možná zlepšení na výše popsaných úrovních. Rovněž má napomoci s nasměrováním a zvolením vhodné strategie pro rozvoj identifikovaných návrhů na zlepšení.

Co se týče samotného postupu při provádění této analýzy, odborná literatura definuje, že je nejprve nutné určit a identifikovat základní firemní hodnoty a způsoby, jakými jsou tyto hodnoty podporovány tvrdými elementy, myšleno elementy „Strategy“, „Structure“ a „Systems“.

V dalším kroku je nutné určit, jakým způsobem se tvrdé elementy podporují navzájem. V posledním kroku analýzy je nutné zjistit, jakým způsobem měkké elementy, myšleno „Shared values“, „Skills“, „Style“ a „Staff“ podporují identifikované tvrdé elementy. [2; 7; 8; 15]

3.4. Porterův model konkurenčních sil

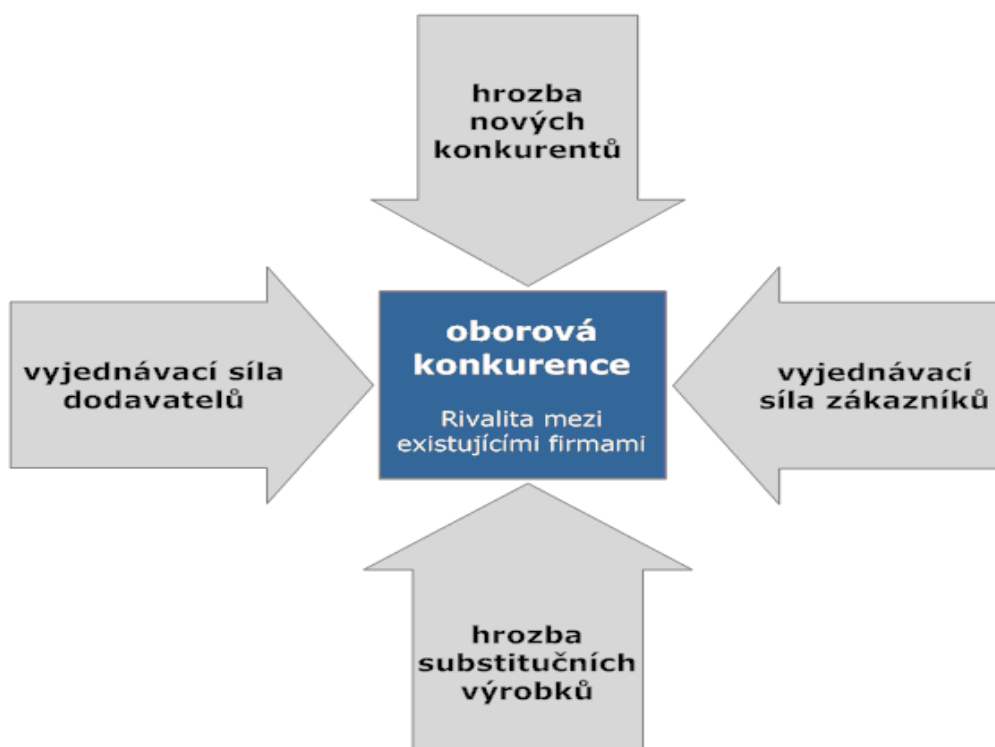
Pro analýzu vnějšího prostředí společnosti J.M.Kapa, s.r.o. zaměřeného na mikrookolí jsem zvolil Porterův model konkurenčních sil. Účelem použití tohoto modelu je analýza strukturální přitažlivosti odvětví z hlediska ziskovosti.

„Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních silách“. [17]

Samotná ziskovost odvětví dle Portera⁸ závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví.

Znázornění Porterova modelu je uvedeno níže:



Adapted from Michael E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980.

Obrázek č. 2: Porterův model. Zdroj [4]

⁸ GRASSEOVÁ, M. DUBEC, R. ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

Jednotlivá charakteristika daných „sil“ je výčtově uvedena dále.

3.4.1. Rivalita mezi existujícími konkurenty

V některých literaturách je rovněž tento pojem nazýván jako konkurenční ring. Spočívá to ve zjišťování, kolik firem působí v daném oboru. Dále se zkoumá, jak jsou tyto firmy silné a agresivní ve svých strategiích. V některých případech to může mít za následek časté cenové a reklamní války, jež mají za následek navyšování nákladů.

3.4.2. Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Ideální situací je, pokud analyzovaná společnost působí na trhu, kde jsou vysoké vstupní bariéry a nízké výstupní bariéry. V praxi to znamená, že konkurence má problém na takovýto trh vůbec proniknout. Na druhou stranu, pokud se dané firmě na trhu nedaří, je pro ní snadné tento trh opustit. Nejhorším stavem pro společnost je působení na takovém trhu, kdy vstupní bariéry jsou nízké a výstupní bariéry naopak vysoké.

3.4.3. Vyjednávací síla odběratelů

Pokud společnost nabízí nediferencovaný produkt a náklady na změnu výrobku jsou nízké, je vyjednávací síla odběratelů vyšší. Proti tomuto tlaku se výrobci mohou bránit výběrem takových odběratelů, kteří mají menší vyjednávací sílu a nejsou organizovaní. Další možností, jak čelit tlaku vyjednávací síly odběratelů je nabízet diferencované produkty, které není možné zaměnit, nebo vytvořit nejlepší nabídku na daném trhu.

3.4.4. Vyjednávací síla dodavatelů

Pro firmu je nejvýhodnější situace, pokud má na trhu hned několik možností dodavatelů, kteří v případě, že se například jeden dodavatel rozhodne zvýšit ceny materiálu, jsou schopni dodat ten samý materiál a změna dodavatelů neznamena pro firmu nárůst nákladů nebo pouze minimální.

3.4.5. Hrozba substitučních výrobků

Pokud výrobek, který firma vyrábí, má na trhu velké množství substitutů, znamená to pro ni, že firma s cenou výrobku bude muset jít dolů. Pro společnost je proto velice důležité sledovat technologický pokrok a neustále se snažit o zdokonalení vlastního výrobku, aby získala konkurenční výhodu.

3.5.SWOT analýza

Tato analýza slouží k zhodnocení vnitřního a vnější prostředí společnosti. Samotné vnitřní prostředí zkoumá z pohledu silných a slabých stránek společnosti. Při analýze vnějšího prostředí se v tomto případě zaměřujeme na příležitosti a hrozby společnosti, identifikaci silných a slabých stránek společnosti.

Svůj název tato analýza dostala odvozením od počátečních písmen anglických slov, které zkoumají výše popsané faktory. Původní název této analýzy v originále zní „The Analysis of Strengths and Weaknesses of an organization and Oportunities and Threats facing“, česky pak „Analýza silných a slabých míst organizace a příležitostí a hrozeb, kterým je vystavena“.[9]

Tato analýza se často využívá při tvorbě podnikových strategií, neboť je součástí strategického (dlouhodobého) plánování.

Při kvalitním zpracování SWOT analýzy jsme schopni komplexně zhodnotit současné fungování společnosti, nalézt její „Achyllovu patu“ a rovněž při dobrém zpracování této analýzy najít možnosti budoucího růstu, tedy skrytý potenciál, na který je třeba se zaměřit.

Jak uvádí Synek M.⁹, „této analýze musíme často podrobit celou firmu: zkoumáme (obvykle v týmu, který tvoří vrcholové vedení firmy, představenstvo nebo k tomu určená skupina pracovníků) výrobky, výrobu, marketing, finance, řízení podniku a jeho organizace, konkurenci, sociální a politické faktory atd“. [9]

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

3.5.1. Silné stránky – the Strenghts

V této oblasti se zaměřujeme na vnitřní faktory ovlivňující růst vnitřní hodnoty firmy. Toto se projevuje zejména v oblasti aktiv, dovedností a dalších podnikových zdrojů. Rovněž se v tomto bodě zaměřujeme na konkurenční výhody podniku plynoucí z nejrůznějších oblastí fungování společností. Podstatou využití silných stránek je jejich maximalizace.

⁹ 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

3.5.2. Slabé stránky – the Weakness

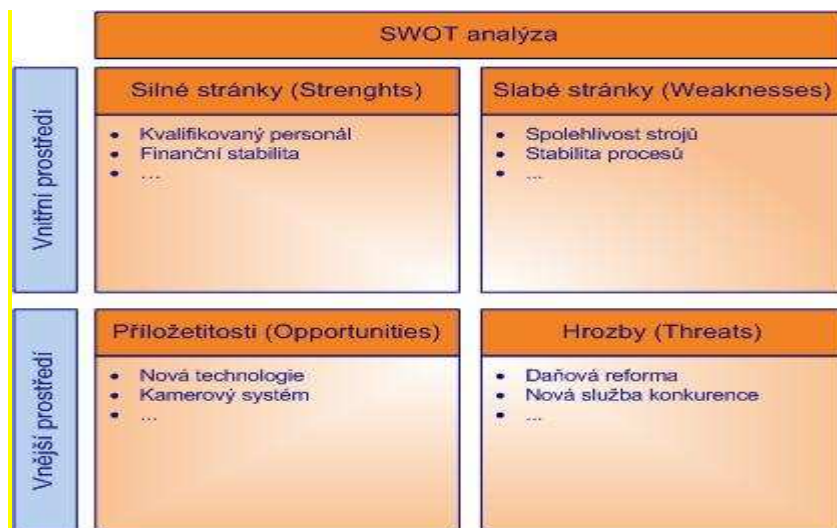
Opět hovoříme o vnitřních faktorech, tentokrát v souvislosti se snižováním vnitřní hodnoty firmy a to rovněž v oblasti aktiv, dovedností a dalších podnikových zdrojů. V tomto bodě zkoumáme všechny známé faktory, které brzdí nebo ohrožují podnikové aktivity. Jestliže jsme se v předcházejícím bodě bavili o maximalizaci silných stránek, v tomto případě se budeme snažit o maximální minimalizaci slabých stránek.

3.5.3. Příležitosti – the Opportunities

V případě příležitostí se zaměřujeme na vnější faktory, které mohou podnik ovlivnit. Jak jsem již uvedl ve své bakalářské práci¹⁰, „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 příležitosti platí jejich maximalizace“.

3.5.4. Hrozby – the 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“.¹¹



Obrázek č. 3. SWOT analýza. Zdroj: [9]

¹⁰ PLAČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 16. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

¹¹ Tamtéž, s. 16.

Po zhodnocení výše popsaných faktorů se tento nástroj využívá při stanovování a optimalizaci strategie společnosti.

Ze zjištěných výsledků se tvoří níže uvedené strategie, respektive se vytvoří 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 a čelit hrozbám,
- 4) WT strategie – minimalizovat náklady a čelit hrozbám.

Provedení SWOT analýzy by mělo proběhnout při každé analýze podniku, neboť slabosti, stejně jako nevyužití příležitosti, se mohou proměnit v hrozby pro podnik.

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

		Analýza vnitřních faktorů		
Analýza faktorů	vnějších		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)

Tabulka č. 2. Schéma SWOT analýzy a strategie. Zdroj: [16]

4. Analýza problému a současné situace



Obrázek č. 4 Logo společnosti J.M.Kapa

4.1. Stručná charakteristika firmy

Zde si dovolím použít charakteristiku z mé bakalářské práce, jelikož tato charakteristika zůstává neměnná¹².

„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“.

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 současné době dochází v prostorách společnosti J.M.Kapa v Kolíně k výstavbě nové výrobní haly, kam se počátkem léta tohoto roku přesune provoz z Kutné Hory. Od tohoto si společnost slibuje urychlení výrobních toků a rovněž úsporu značných finančních prostředků. O dosažených úsporách a dodatečných nákladech, které z této akce budou plynout, budu podrobně psát v návrhové části.

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

¹² PLÁČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 24. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

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 odbytiště, nové zákazníky“.

4.2.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 prodej¹³

4.3.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 ThermoKing 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 ředitele“¹⁴.

4.4.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.

¹³ PLÁČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 26. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

¹⁴ Tamtéž, s. 26.

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 180¹⁵.

4.5.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 průmysl¹⁶.

4.6.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

¹⁵ PLÁČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 26. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

¹⁶ Tamtéž, s. 27.

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 TMC¹⁷.

4.7. 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 9001:2000¹⁸. 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 14001:2004¹⁹. 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 látkami²⁰.

4.8. 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

¹⁷ PLÁČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 27. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

¹⁸ 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.

¹⁹ 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.

²⁰ PLÁČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 28. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

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 trhů²¹.

²¹ PLÁČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 29. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

V této části práce se již dostávám k provedení zvolených analýz, které vycházejí z Kapitoly 3 – Teoretická východiska práce.

4.9. Kralický Quicktest

Položka	2006	2007	2008	2009	2010
Aktiva celkem	159133328,2	166871186	154318229	135859368,4	145547608,4
Vlastní kapitál	16849005,62	20687363,51	22519031,32	24667863,21	27606698,35
R1 Kapitálová síla	0,11	0,12	0,15	0,18	0,19
Body	2	2	2	2	2

Cizí zdroje	142076897,4	146153783,7	131765333,6	111157641,1	117907045,9
Peníze	87425,51	588913,44	131156,1	265255,88	794139,62
Účty v bankách	2182078,3	1217012,55	491065,61	365448,41	-33508,9
Dluhy celkem	139807393,6	144347857,7	131143111,9	110526936,8	117146415,2
Provozní Cash Flow	8775839,86	9289511,11	8408987,13	1809590,95	2132127,91
R2 Zadlužení	15,93	15,54	15,60	61,08	54,94
Body	3	3	3	4	4

Provozní výsledek hospodaření	14267970,46	17272283,48	7794523,23	7721387,11	8729181,34
Aktiva celkem	159133328,2	166871186	154318229	135859368,4	145547608,4
R3 Výnosnost	0,09	0,10	0,05	0,06	0,06
Body	2	2	1	1	1

Provozní Cash Flow	8775839,86	9289511,11	8408987,13	1809590,95	2132127,91
Výkony	260981357,3	336293639	292522265	181037114,8	136547718,4
R4 Finanční výkonnost	0,03	0,03	0,03	0,01	0,02
Body	1	1	1	1	1

Hodnocení finanční stability	2,5	2,5	2,5	3	3
Hodnocení výnosové situace	1,5	1,5	1	1	1
Hodnocení celkové situace	2	2	1,75	2	2

Tabulka č. 3. Realizace Kralického Quicktestu. Zdroj: Bc. Petr Plaček

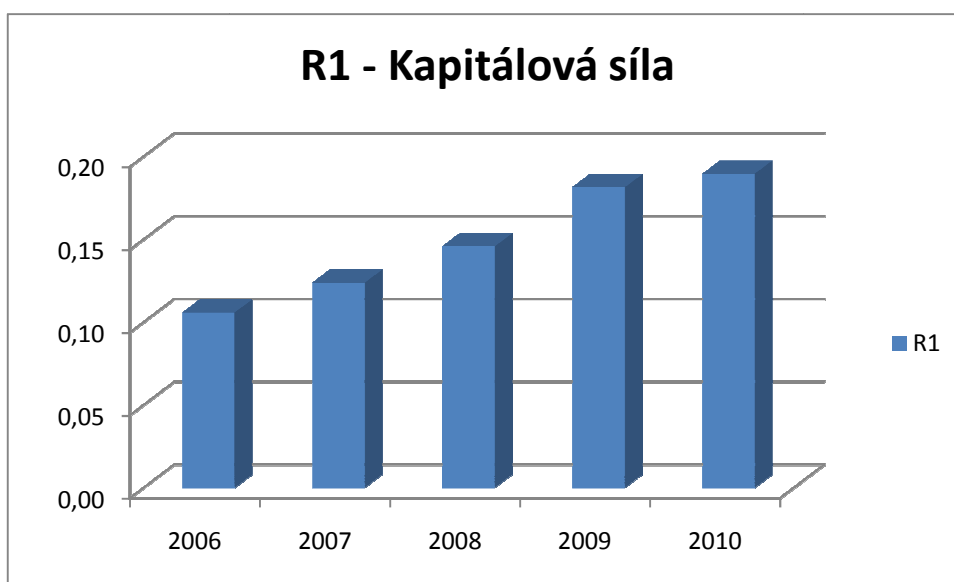
Výše uvedený Quicktest – viz tabulka č. 3 ukazuje jednoduché zhodnocení finanční situace podniku J.M.Kapa. Tato analýza byla zpracována na základě Příloh č. 1, 2 a 3.

[20]

Ze zjištěného celkového hodnocení je patrné, že společnost J.M.Kapa se nachází v tak zvané „šedé zóně“. Samotný fakt, že tento test je pouze povrchním hodnocením finanční situace podniku, dokládá zjištěné výsledky. Nelze tedy s určitostí říci, že podnik se nachází ve finanční tísní či nikoliv. Na druhou stranu je patrné, že podnik ani zdaleka nedosahuje takových výsledků, aby mohl být prohlášen za zcela bonitní.

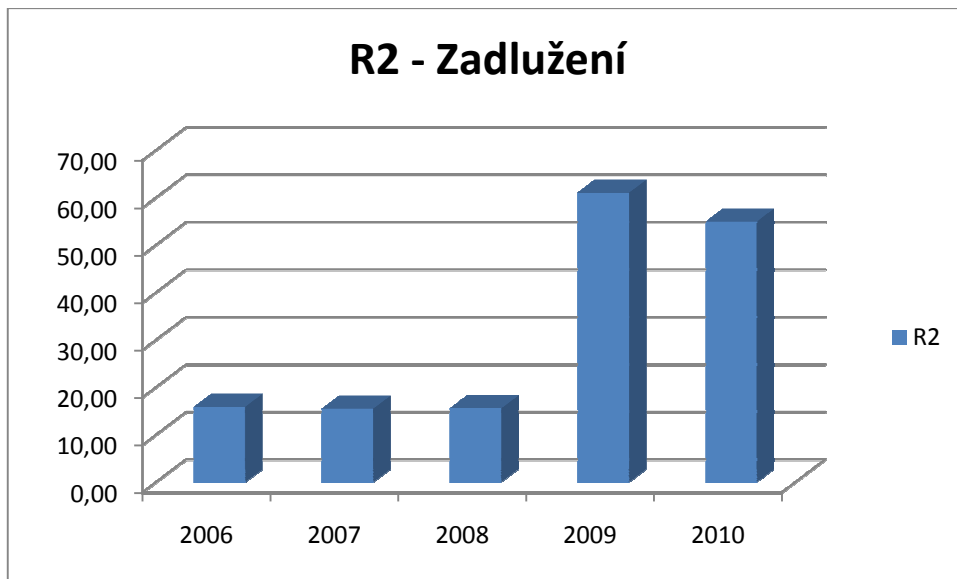
Důležitější než samotné výsledné hodnocení jsou zjištěné výsledky dílčích výpočtů.

První dílčí výpočet se týkal Kapitálové síly, neboli výpočtu tak zvaného ukazatele „Equity ratio“. Jak dokládá zjištěná skutečnost, provoz společnost je z velké části financován cizími zdroji a vlastní zdroje se na celkovém financování chodu podílejí pouze malou částí. Na druhou stranu je zde vidět určitý pozitivní posun, kdy rok od roku narůstá využívání vlastního kapitálu. Stále nemůžeme hovořit o zlatém pravidle financování, které říká, že by podnik měl být financován z poloviny vlastními zdroji a z poloviny zdroji cizími. Grafické znázornění této skutečnosti je uvedeno níže.



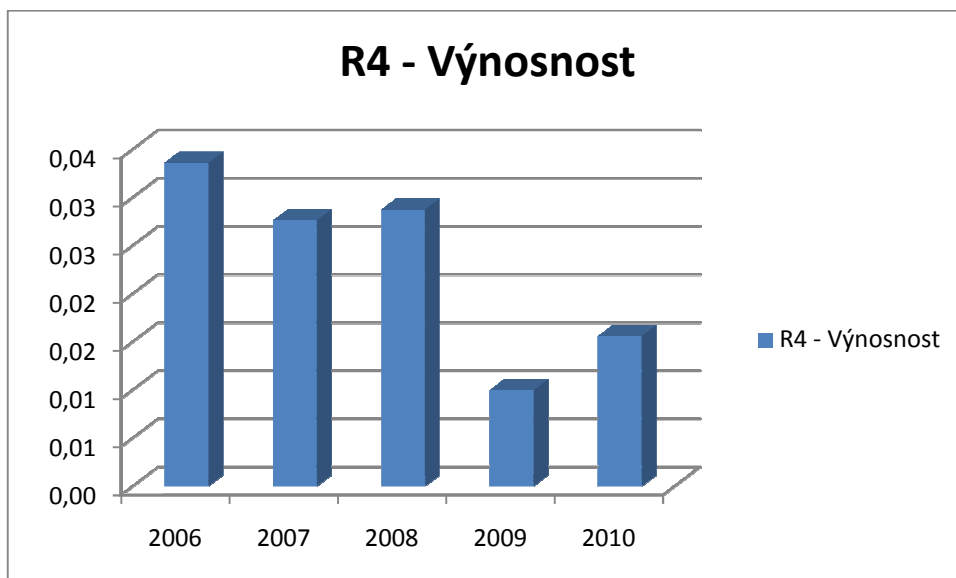
Graf č. 1. Vývoj kapitálové síly. Zdroj: Bc. Petr Plaček

Co se týče platební morálky, společnost v tomto ohledu zcela propadla. Na vině je zřejmě pokles tržeb, neboť došlo k podstatnému poklesu. Došlo tak k situaci, kdy podnik není schopen platit své splatné závazky včas a doba splácení se tak značně prodlužují. Tato tvrzení dokládá níže uvedený graf.



Graf č. 2. Vývoj zadlužení. Zdroj: Bc. Petr Plaček

V hodnocení rentability vloženého kapitálu společnost dosahuje uspokojivého hodnocení. Na druhou stranu však ukazuje na mezery v nakládání s vloženými prostředky, a proto by bylo vhodné tento ukazatel nadále sledovat a zaznamenávat jeho další vývoj.



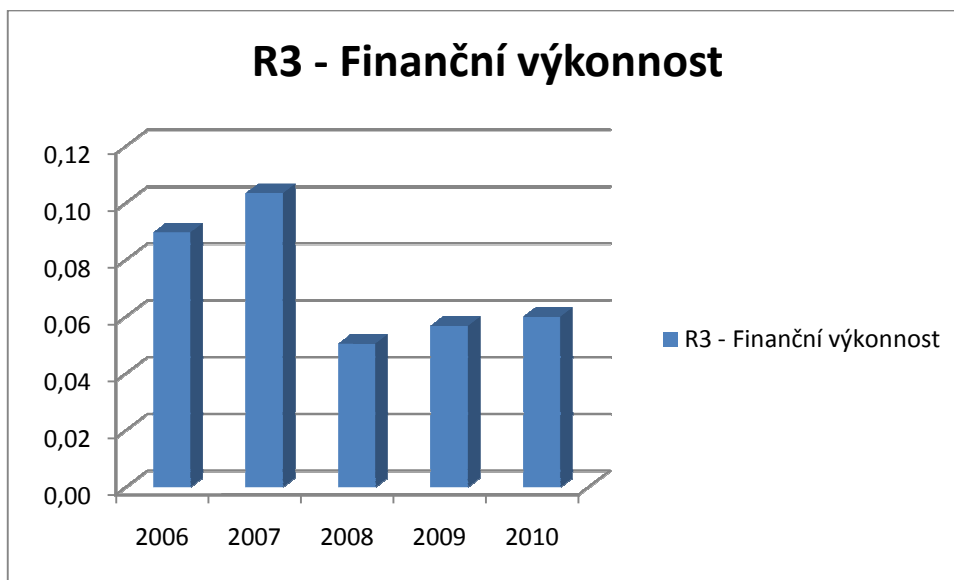
Graf č. 3. Vývoj výnosnosti. Zdroj: Bc. Petr Plaček

Přestože podnik ve sledovaném období vykazoval zisk, výsledné hodnocení by se dalo shrnout tak, že společnost hospodaří na své možnosti vyváženě. Vykazuje problémy v oblasti finančního hospodaření, které je nutno korigovat a zlepšit. Tomu nahrává i fakt

absence finančního řízení společnosti, které by výraznou měrou přispělo ke zlepšení stávající situace.

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

Vývoj finanční výkonnosti společnosti J.M.Kapa dokládá níže uvedený graf.



Graf č. 4. Vývoj finanční výkonnosti. Zdroj: Bc. Petr Plaček

4.9.1. Vyhodnocení Kralickova Quicktestu

Kapitálová síla	- financování z velké části cizími zdroji
Zadlužení	- špatná platební morálka
	- nárůst zadlužení
Výnosnost	- mezery v nakládání s vloženými prostředky
Celkové hodnocení	- oblast "šedé zóny"
	- absence finančního řízení a plánu
	+ dosahování zisku

Tabulka č. 4. Výsledek Kralického Quicktestu. Zdroj: Bc. Petr Plaček

4.10. SLEPTE analýza

V tomto případě se jedná o analýzu vnějšího prostředí společnosti, která na firmu působí v nejrůznějších faktorech. Tyto vnější faktory ovlivňují samotný chod společnosti. Sama firma nemůže mnoho z těchto faktorů sama ovlivnit. Může se však na tyto vybrané faktory zaměřit, případně připravit při kvalitně odvedené analýze a moci tak eliminovat jejich případný dopad na samotnou firmu. Na některé z vybraných faktorů je vhodné se zaměřit pouze z lokálního hlediska působení společnosti, proto například při analýze „Sociálních faktorů“ se zaměřím na specifika Středočeského kraje.

4.10.1. Sociální faktory

Jak již bylo zmíněno výše, při této analýze se zaměřím na Středočeský kraj, kde působí společnost J.M.Kapa²². Tuto srovnatelnou analýzu jsem již provedl ve své bakalářské práci, ze které je převzata většina níže uvedených dat. [9]

4.10.1.1. Poloha

Středočeský kraj je územně správní jednotkou České republiky. 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.

4.10.1.2. 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.

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

4.10.1.3. 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

²² Wikipedia.cz. /online/ Dostupné z:

<http://cs.wikipedia.org/wiki/St%C5%99edo%C4%8Desk%C3%BD_kraj>

celkové zaměstnanosti je nižší, oblast služeb však vykazuje v posledních letech progresivní růst.

4.10.1.4. Obyvatelstvo

V celém Středočeském kraji žije více než 1,2 milionu obyvatelstva, což tvoří asi 10 procent 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 nabíraly pracovní síly.

4.10.1.5. Město pro byznys

Zajímavým poznatkem pro mě byla soutěž „Město pro byznys“ za rok 2010 uvedená v časopise Ekonom²³. 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 2010 Benešov. Samotný Kolín, kde má své sídlo společnost J.M.Kapa, skončil 15. z celkového počtu 26 hodnocených měst. V rámci celé České republiky skončil Kolín na 146. místě z celkového počtu 205 hodnocených měst.

4.10.2. Legislativní (právní) faktory

Tak jako každá společnost podnikající na území České republiky, tak i společnost J.M.Kapa se musí řídit právními předpisy a normami České republiky, daňovými zákony, občanským a obchodním zákoníkem, zákoníkem práce apod. Všechny tyto legislativní předpisy jsou po vstupu České republiky do Evropské unie harmonizovány s evropskou legislativou. To má za následek, že v posledních letech došlo ke značnému

²³ HONSOVÁ, Marcela. Benešov láká z Prahy. Ekonom, 2010, číslo 44, s. 13 příloha 4.-10.11.2010.

zpřísnění norem dohlížejících na bezpečnost práce, dále hygienických a ekologických norem a to ve všech odvětvích podnikání.

Všechny vlády, které kdy byly v čele našeho státu, měly nebo mají jeden společný nešvar v oblasti legislativy. Tím se staly nejrůznější novely existujících zákonů, které značně přispívají ke ztěžování podnikání. Roste tím tak zcela zbytečně byrokracie a nároky na podnikatele, kteří se často jen velmi těžce orientují ve změní zákonů, novel a aktualizací. Toto rozhodně nepřispívá k rozvoji podnikání, ale je tomu spíše naopak.

Samotnou kapitolou jsou daňové zákony, kde dochází rok co rok k nějaké novelizaci a nárůstu administrativních prací na straně podnikatelů. Podnikatelé by uvítali, kdyby došlo ke zprůhlednění a zjednodušení výběru daní. Návrhy současné vlády by tento krok měly snad konečně převést ve skutečnost, a tak nelze než doufat, že tomu skutečně tak bude.

Bohužel současně značně negativním faktorem v legislativní oblasti je rovněž vymahatelnost a dodržování platné legislativy. K tomuto trendu přispívá i malá pružnost soudů, kdy jednotlivé soudní spory se vlečou řadu měsíců dokonce i let. To má pak za následek, že podnikatelé se musí ve svém podnikání zařídit jinak. Konkrétně tím mám na mysli pojištění obchodu se svým partnerem proti jeho úpadku. Pro podnikatele to znamená vynaložit více peněžních prostředků související s obchodním vztahem. Na druhou stranu však má jistotu, že v případě úpadku svého partnera získá alespoň část svých peněžních prostředků zpět. Na to nejde spoléhat soudní cestou, neboť takové soudní spory jsou vleklé a zdlouhavé, náročné na čas a rovněž i na finanční prostředky. Negativně rovněž působí ani korupce v legislativních řadách, která umožňuje vědomé obcházení zákonů bez potrestání. V mnoha případech se pak dovolávání svého práva stává fraškou, nad kterou zůstává rozum stát.

V oblasti nehotové legislativy jsou velká očekávání vkládány do nového občanského zákoníku, který byl schválen vládou dne 18.05.2011 a poslán do dalšího kola schvalování. Tento nový zákoník mění dosud platnou legislativu vycházející z předpisů vytvořených před několika desítky let. Bude se tedy jednat o naprostou novinku v oblasti vymáhání práv. Pro oblast podnikání jsou očekávány hlavní změny v oblasti smluv a v zániku velké části obchodního zákoníku. Doposud však nebylo řečeno nic konkrétního. Proto bude nutné si počkat na definitivní podobu tohoto zákoníku a čekat, že povede ke zlepšení postavení podnikatele a podnikání.

4.10.3. Ekonomické faktory

O současném vývoji ekonomiky čteme či slýcháme z médií dnes a denně. Ať už se jedná o tuzemskou či zahraniční ekonomiku. Vleklá finanční krize drtí všechny vyspělé ekonomiky světa bez výjimky. Nejvíce se za poslední dobu hovoří o stavu a situaci eurozóny, na níž je česká ekonomika životně závislá. Největší euroskeptici hovoří o tom, že Evropa jde ke dnu.

Tento fakt nejlépe dokládá citace Jana Němce²⁴ z prosince roku 2010: „Řecko – potopeno. Irsko – potopeno. Portugalsko – zásah. Evropská „flotila“ se letos zmítá v dosud nejhorší krizi v celé své historii. Zatím na chyby vlastních kapitánů i útoky finančních pirátů doplatily dvě země. S velkou pravděpodobností budou následovat další. Možné budoucí scénáře se liší, ani jeden z nich ale není zrovna optimistický“.

Česká ekonomika patří v rámci Evropské unie ke stabilním ekonomikám. Ovšem problém se jí dotýká kvůli jejímu vývozu do ostatních evropských zemí. Důležité pro českou ekonomiku tak je mít neustálá odbytiště pro české zboží.

Nyní se zaměřím na zkoumání několika faktorů, které mají vliv na celkovou ekonomiku země. Mezi tyto sledované faktory patří míra inflace, míra HDP, vývoj směnného kurzu vůči Euru a stav a vývoj nezaměstnanosti a vývoj průmyslu.

4.10.3.1. Míra inflace

Podstatným ukazatelem, který výrazně ovlivňuje postavení České republiky ve světě, je míra inflace. Vývoj cenové hladiny ovlivňuje každého z nás. Pro firmu může mít vysoký růst inflace negativní dopad ve zvýšení nákladů na materiál, provozních nákladů a mezd.

Co se týče stavu a vývoje inflace v České republice, její vývoj za poslední dva roky dokládá níže uvedená tabulka. Jak je patrné, v roce 2008 byla hladina inflace na poměrně vysoké hranici. Bylo to způsobeno zejména zvýšením minimální sazby daně z přidané hodnoty z pěti procent na devět, dále zvýšením spotřební daně u cigaret a zvýšením cen energií.

Od této doby dochází k výraznému poklesu až do třetího čtvrtletí loňského roku. Vývoj inflace v roce 2010 byl nejvíce ovlivněn úpravami nepřímých daní. K těm došlo v tomto roce z důvodu kroků směřujících ke stabilizaci státního rozpočtu. Od 1. ledna loňského

²⁴ NĚMEC, Jan. Evropská flotila pod palbou. Ekonom, 2010, č. 48, s. 64-65.

roku se tak navýšily obě sazby daně z přidané hodnoty o jeden procentní bod. A rovněž došlo ke zvýšení spotřebních daní.

V tomto roce dochází k pozvolnému nárůstu inflace. Tento pozvolný růst ovlivňuje zejména zvyšování cen oděvů, potravin a nealkoholických nápojů. Rovněž úroveň inflace táhnou vzhůru rostoucí ceny pohonných hmot. Díky postupnému rostoucímu trendu lze vysledovat, že v nejbližší době dojde pravděpodobně ke snížení úrokové míry i ke snížení nezaměstnanosti. Rovněž dojde ke zvýšení nabídky peněz České národní banky. Toto vše je podmiňováno zlepšením obchodní bilance.

Období	Průměrný index spotřebitelských cen	Inflace	
		meziroční v %	meziměsíční v %
4.XI	1.8 %	1.6 %	0.3 %
3.XI	1.7 %	1.7 %	0.1 %
2.XI	1.7 %	1.8 %	0.1 %
1.XI	1.6 %	1.7 %	0.7 %
R / 10	1.5 %	1.5 %	-
R / 09	1.0 %	1.0 %	-
R / 08	6.3 %	3.6 %	-

Tabulka č. 5. Vývoj inflace. Zdroj: [5]

4.10.3.2. Vývoj HDP

Jak je patrné z níže uvedené tabulky, která zachycuje tendence vývoje hrubého domácího produktu, v loňském roce došlo k očekávanému růstu oproti roku 2009, který skončil v záporných číslech z důvodu celosvětové krize. Tahouny růstu hrubého domácího produktu se staly zejména odvětví výroby dopravních prostředků, strojírenství a výroby elektrických strojů. Současně došlo i k oživení v odvětví obchodu a podnikatelských služeb, jež se rovněž významně podílely na růstu tohoto ukazatele. Na tento rok odborníci prognózují další postupný nárůst. Výsledná čísla ale budou záležet zejména na vývoji v rámci Evropské unie.

Období	HDP r/r v %
R / 10	2.2 %
R / 09	-4.1 %
R / 08	2.5 %

Tabulka č. 6. Hrubý domácí produkt. Zdroj: [5]

4.10.3.3. Vývoj nezaměstnanosti

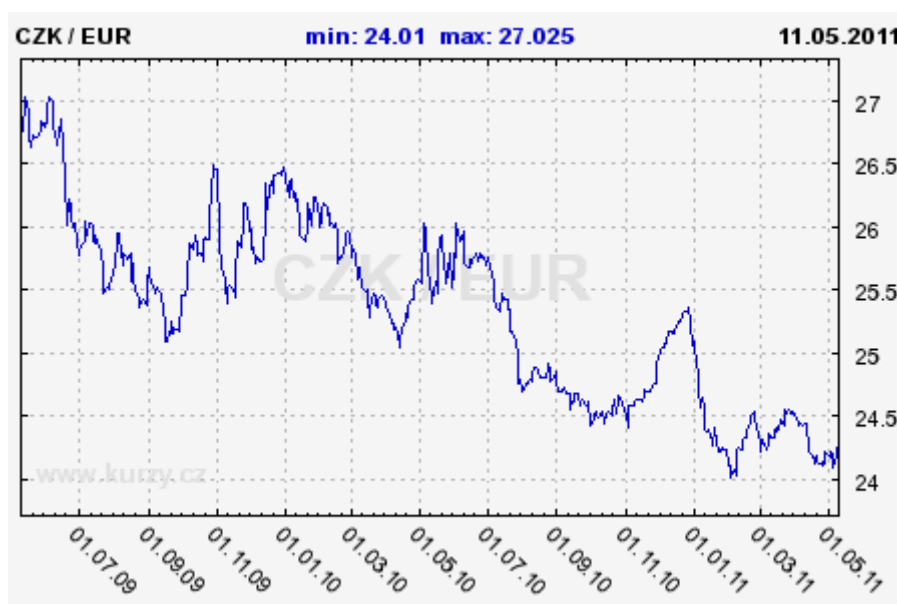
Poslední známá čísla o stavu nezaměstnanosti z dubna tohoto roku stanovila úroveň na hranici 8,6 procenta. Pokud si uvědomíme, že ještě na začátku tohoto roku byla hranice nezaměstnanosti na 9,7 procentech, jedná se o pozitivní signál české ekonomiky. Nezaměstnaných tak ubývá a dle odborníků bude tento trend pokračovat i v následujících letních měsících. Je to dáno zejména nárůstem sezónních prací zejména ve stavebnictví, které hlásí nárůst zakázek. Všichni by si samozřejmě přáli, aby se již neopakovala úroveň z počátku loňského roku, kdy nezaměstnanost atakovala hranici deseti procent. Věřme tedy, že oživení ekonomiky vyjádřeno růstem hrubého domácího produktu, půjde ruku v ruce se snižováním nezaměstnanosti a tento trend se nadále udrží.

4.10.3.4. Vývoj průmyslu

Průmyslová výroba v prvním čtvrtletí roku 2011 meziročně vzrostla o 12,7 procenta, což představuje pozitivní signál pro českou ekonomiku. K meziročnímu růstu přispěla zejména produkce automobilového průmyslu, dále výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků a výroba strojů a zařízení. Tento pozitivní trend s sebou přinesl nové zakázky, jenž meziročně vzrostly o 13,2 procenta. Tato situace by se měla rovněž pozitivně promítnout do výsledků společnosti J.M.Kapa, ale ta takový rostoucí trend nevykazovala. Je proto třeba doufat, že tento trend bude pokračovat i nadále a společnost J.M.Kapa dokáže z této situace vytěžít maximum. Pozitivních signálů české ekonomiky je více než dost.

4.10.3.5. Vývoj směnného kurzu CZK/EUR

Na níže uvedeném grafu můžeme vidět fakt, který všem exportérům dělá vrásky na čele. Mezi takové podniky patří i společnost J.M.Kapa, neboť osmdesát procent své produkce vyváží do zahraničí. Jak je možné vidět, obecný trend vývoje směnného kurzu je klesající. Z tohoto důvodu je společnost J.M.Kapa nucena zdražovat své výrobky proti vůli svých klientů, jelikož již není dále schopna dotovat kurzové rozdíly. Tento trend má mít rovnovážnou tendenci i do budoucna, což dle mého názoru neprospěje tuzemským podnikům, jelikož se jim budou snižovat zisky jen z toho důvodu, aby jejich cena zůstala i nadále konkurenceschopná.



Graf č. 5. Vývoj směnného kurzu CZK/EUR. Zdroj: [5]

4.10.4. Politické faktory

Ač si mnozí lidé od nové pravicové vlády Petra Nečase slibovali mnoho, zatím zůstává pouze u předvolebních slibů. Přestože se různé reformy skloňovali ve všech pádech a zdůrazňovala se jejich nutnost, doposud se v tomto ohledu mnoho neudělalo.

Podnikatelé tak dosud marně čekají na změny sociální oblasti a zákoníků práce, které by měly mít ryze pozitivní dopad na jejich činnosti.

Jak jsem již uváděl ve své bakalářské práci²⁵, „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.“

Co se týče hodnocení externích vztahů, myšleno vztahů k Evropské unii, je tento vztah nutno prohlásit za korektní a pozitivní pro Českou republiku. Evropská unie nám mimo jiné nařizuje přijímat evropskou legislativu a harmonizovat české zákony podle těchto potřeb. Tato skutečnost se daří naplňovat, i když občas je to na úkor nárůstu byrokracie a ne všechna tato opatření vidím jako šťastná.

²⁵ PLÁČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 45. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

Na závěr nelze než konstatovat (co již bylo jednou řečeno v mé bakalářské práci)²⁶, „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“.

4.10.5. Technologické faktory

Trendy ve vývoji technologií umožňují společnosti zdokonalit nejen své výrobní procesy, ale rovněž dopravní a skladovací toky a co je podstatnější i informační toky.

Co se týče samotného vývoje v oblasti výrobní technologie, společnost J.M.Kapa si uvědomuje důležitost rozvoje této stránky. V současné době vlastní poměrně moderní strojní zařízení, které ji umožňují výrobu kvalitních a konkurenceschopných výrobků. Samozřejmě, že společnosti vyrábějící dané výrobní zařízení přicházejí s celou řadou inovací, ale hlavní překážkou jsou v tuto chvíli potřebné finanční prostředky na obměnu výrobního zařízení. Nicméně společnost J.M.Kapa je průběžně informována výrobními podniky o inovacích a možnostech nových technologií a velice pozorně sleduje současné trendy v oblasti zpracování plechů. V rámci svých omezených finančních možností se snaží alespoň modernizovat stávající stroje.

Další oblastí, kde je patrný značný posun a vývoj vpřed, jsou informační technologie. Tyto technologie se stávají značným pomocníkem pro osoby pracující dennodenně s počítačem a do jisté míry usnadňují člověku práci a urychlují zpracování potřebných dat. Společnost J.M.Kapa si je tohoto vývoje vědoma a sama se snaží implementovat některé novinky v této oblasti do fungování společnosti.

Asi největší zlom z pohledu společnosti J.M.Kapa nastane v brzké době v oblasti IT. Společnost se rozhodla investovat nemalou částku do pořízení nového vnitropodnikového systému, což s sebou přinese rovněž investice do nového hardwarového vybavení společnosti. Dojde tak ke zrychlení toku informací a urychlení kancelářských prací. Společnost si od tohoto kroku slibuje zrychlení některých klíčových činností uvnitř podniku mající podstatný vliv na rozhodování managementu společnosti.

²⁶ PLÁČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 45. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

V současné chvíli společnost staví novou výrobní halu, kde dojde k využití nových technologií usnadňující logistickou stránku výroby a rovněž k implementaci nového způsobu evidence produktů ve výrobě.

4.10.6. Ekologické faktory

Ještě v nedávné době nebyla ekologii ve výrobě společnosti J.M.Kapa věnována taková pozornost jako za poslední dva roky. Přispívá k tomu, že legislativa Evropské unie tlačí na podniky, aby jejich výroba byla co možná nejekologičtější. S tím jde ruku v ruce změna legislativy České republiky, která rovněž zpřísnila podmínky podnikání. Rovněž i klienti společnosti, zejména ze západní Evropy, vyvíjí tlak na to, aby výrobky společnosti J.M.Kapa vstupující do jejich finálních produktů, byly ekologicky nezávadné a splňovali nejrůznější nařízení.

Pod tíhou těchto tlaků společnost J.M.Kapa přistoupila na tyto nové podmínky a prošla certifikací normou ISO 14001, týkající se ochrany životního prostředí. Jedním z důvodů, proč společnost k tomuto kroku přistoupila, je již popsán výše. Ale společnost se pro toto rozhodla ještě z jiných důvodů.

Nejpodstatnějším je využívání výrobních zařízení, které pro svou práci potřebují celou řadu nejrůznějších chemikálií. Proto v souladu s ochranou životního prostředí bylo nutné, aby společnost měla systém řízení těchto operací. Společnosti bylo dokonce naznačeno od státních orgánů angažujících se v této problematice, že je nezbytné se touto otázkou podrobně zabývat. Aby tak firma dokázala kvalitně a hlavně správně řídit příslušné procesy, jevila se jí implementace tohoto systému do interních směrnic firmy jako dokonalý nástroj a prostředek.

Neméně důležitým důvodem bylo hospodárnější využívání surovin, vody a energie. Právě tyto zdroje představují podstatnou část výsledné ceny výrobků. V dnešní době jde především o cenu a až poté o kvalitu produkce. Proto, aby společnost mohla konkurovat cenou, rozhodla se pro řízení a snižování nákladů formou implementace ISO 14001.

Další z řady důvodů bylo získání určité konkurenční výhody oproti svým konkurentům. Koneční spotřebitelé vyhledávají stále častěji výrobky přátelské k životnímu prostředí. I z těchto příčin neustále roste podíl ekologicky šetrných výrobků na trzích, nevyjímaje ani jeden obor průmyslu, kam dodává společnost J.M.Kapa své produkty.

Současně s dodržováním zásad normy ISO14001 se společnost rovněž zavázala naplňovat požadavky RoHS. Jak jsem již uváděl ve své bakalářské práci²⁷, „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“.

4.10.7. Shrnutí SLEPTE analýzy

Sociální faktory	+ výhodná poloha
	- vysoká fluktuace
	+ rozvinuté výrobní podniky/průmysl
	+ vzdělanost obyvatel/vysoký počet vzdělávacích center
	+ ochota dojíždět/stěhovat se za prací
	+ umístění města Kolín v soutěži "Město pro business"
Legislativní faktory	- zpřísnění ekologických/bezpečnostních norem
	- neustálá novelizace zákonů
	- pružnost soudů
	- možné navyšování daní v rámci reformních kroků vlády
	- nadměrná byrokracie
Ekonomické faktory	- vývoj směnného kurzu CZK/EUR
	+ aktuální míra inflace
	+ pozvolný růst HDP v ČR
	+ pokles nezaměstnanosti
	+ vývoj průmyslu
Politické faktory	+ orientace vlády na podnikatelskou sféru

²⁷ PLÁČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 46. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

	+ hospodářské reformy
	+ korektní vztahy směrem k Evropské unii
	- skandály, které provází současnou vládu
	- pěstování byrokratického aparátu
	+ atraktivita pro zahraniční investory
	- pomalé přijímání zmiňovaných reforem
	- vládní škrty/možné zvyšování daní
	- oddálení data přijetí Eura
Technologické faktory	+ využívání informačních technologií při práci
	+ obnova technologického parku
Ekologické faktory	- zpřísnění dodržování ekologických norem
	+ implementaci normy ISO 14001
	+ naplňování normy RoHS

Tabulka č. 7. Shrnutí SLEPTE analýzy. Zdroj: Bc. Petr Plaček

4.11. Porterův model konkurenčních sil

4.11.1. Hrozba silné rivality

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 společnost J.M.Kapa. U části podniků zakázková výroba představuje doplněk k jejich vlastnímu výrobnímu programu. Podniky si konkurují především cenami a kvalitou produkce. Necenové formy konkurence se výrazně neuplatňují. Na trhu České republiky je pozice firmy J.M.Kapa poměrně silná zejména z důvodu kvalitního technického vybavení. 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). K analýze konkurence využívá společnost J.M.Kapa zejména osobních kontaktů, obchodních jednání a dalších aktivit.

V současné době jsou největšími konkurenty společnosti:

- ZPA Pečky, a.s.²⁸ – společnost se zaměřuje zejména na výrobu servomotorů, které sama vyvíjí a posléze vyrábí; společnost J.M.Kapa konkuruje pouze svou doplňkovou výrobou v případě volných výrobních kapacit; strojní vybavení společnosti je na podobné úrovni jako ve společnosti J.M.Kapa; nevýhodou je absence vlastní práškové lakovny;
- Vaněk Jiří, s.r.o.²⁹ – společnost Vaněk Jiří, s.r.o. je naprosto srovnatelná se společností J.M.Kapa, s.r.o.; výrobní program, způsob a typ výroby je shodný a o společnosti Vaněk Jiří hovoří společnost J.M.Kapa jako o přímém konkurentovi na českém trhu;
- Strojtex, a.s.³⁰ – tato společnost není zaměřena na zakázkovou výrobu – tento typ výroby pouze doplňuje stávající výrobní program; nelze proto hovořit o přímém konkurentovi; nicméně strojní vybavení a možnosti společnosti Strojtex jsou na srovnatelné úrovni jako ve společnosti J.M.Kapa;

V době přetrvávající hospodářské krize, kdy na zahraničních trzích dochází pouze k mírnému hospodářskému růstu, je rivalita mezi hlavními konkurenty poměrně velká. V době stagnace odvětví kovovýroby, k němuž docházelo za poslední dva roky, se firmy snaží získat vyšší podíl na trhu na úkor svých konkurentů a vzájemně si přebírat klientelu. Rivalita je za poslední dva roky poměrně vysoká i z důvodu fixních nákladů konkurenčních společností, které nutí silné hráče na trhu kovovýroby naplňovat své výrobní kapacity. K tomu se využívá hlavně snižování cen, což vede k cenovým válkám mezi konkurenty.

4.11.2. Hrozba vstupu nových konkurentů

Pokud bychom se měli dívat na trh a konkurenci z pohledu hlavního předmětu podnikání společnosti J.M.Kapa, s.r.o., tedy sice kovoobrábění, pak nelze než konstatovat, že konkurence je příliš velká na to, než aby se vyplatilo v tomto oboru podnikat. Statistika serveru Axis4.info (Kovoobráběcí firmy, 2010)³¹ dokládá, že v oboru kovoobrábění působí na českém trhu celkem 674 firem. Důležitá však je velikost těchto firem dle zvolených ukazatelů (počet zaměstnanců, tržby, vývoz, typ

²⁸ ZPA PEČKY/online/Dostupné z:<<http://www.zpa-pecky.cz/?lang=cz>>. Poslední úpravy 12.3.2010.

²⁹ Vaněk Jiří/online/Dostupné z:<http://www.vanek-ostrava.cz/cz/celek_firma.htm>.

³⁰ Strojtex/online/Dostupné z:<<http://www.strojtex.cz/website/mainmenu/mainpage/>>.

³¹ Kovoobráběcí firmy/online/Dostupné

z:<<http://www.axis4.info/Kategorie.aspx?id=8055&oblast=s17&jazyk=cs&stranka=1>>.Poslední úpravy 24.11.2010.

výroby, apod.) a zejména přidaná hodnota nad rámec kovoobrábění tak, jak je tomu u společnosti J.M.Kapa, s.r.o.

Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví, což je nejčastěji spjato s existencí a působením některého z následujících šesti faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Přitažlivost trhu tedy závisí především na výšce vstupních a výstupních bariér³².

V odvětví kovovýroby nehrozí takové nebezpečí od případných nových tuzemských podniků. Současný tuzemský trh je již nasycen a svou pozici si drží pouze silní hráči na trhu. Pro tuzemskou společnost jsou vstupní kapitálové náklady příliš vysoké na to, aby dokázala vybudovat takovou společnost jako je J.M.Kapa a vyrovnala se jí strojním vybavením a komplexní nabídkou.

Možnou hrozbu ovšem pro společnost J.M.Kapa představuje vstup zahraničních firem na tuzemský trh. Pro silné zahraniční hráče jsou vstupní kapitálové bariéry poměrně nízké, a proto se trh kovovýroby pro ně může jevit jako stále atraktivní. Musí však za touto společností stát silný zahraniční partner, či silná zahraniční základna. Co se týče dalších vstupních bariér, ani zde není vytvořena nějaká vážnější překážka. Z hlediska legislativy a přístupu k distribučním kanálům, zde nepanuje žádné výrazné omezení. Zahraniční společnosti k nám lákají zejména nižší náklady na pracovní sílu a výrobních faktorů. Počátkem tohoto roku získala společnost informace o jedné zahraniční firmě, která by chtěla vstoupit na náš trh. Tato společnost zatím analyzuje celkové náklady potřebné k vybudování konkurenceschopného podniku, který bude poskytovat výrobky na srovnatelné úrovni a za srovnatelných cen.

Nejvážnějším konkurentem pro společnost J.M.Kapa a potažmo firmy působící na tuzemském trhu, představují společnosti na východ od České republiky, zejména v Číně. Několik mezinárodních společností začalo před dvěma lety zadávat svou výrobu právě do Číny. Nyní začínají zjišťovat, že levná nákupní cena není to nejpodstatnější, co je třeba sledovat. Produkce společnosti J.M.Kapa se vyznačuje zejména kvalitou, což východní země doposud nejsou schopni stoprocentně zajistit. Z tohoto důvodu se tyto

³² GRASSEOVÁ, M. DUBEC, R. ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

firmy opět snaží o navázání předchozích kontaktů a navázat na spolupráci tam, kde před dvěma roky skončila.

4.11.3. Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Tato zájmová skupina ovlivňuje bytí, respektive nebytí firem působících v oboru kovoobrábění a zakázkové výroby. Bez jejich objednávek by nebyla možná existence firmy. Jak již bylo zmíněno výše, silné tuzemské firmy si vzájemně konkurují zejména prodejní cenou, aby získaly nové a udržely své stávající klienty. Současní klienti se totiž snaží srazit cenu stále níže, aby i jejich finální produkty byly konkurence schopné. K tomuto faktu přispívá i skutečnost, že za současnými odběrateli stojí v mnoha případech zahraniční kapitál (alespoň ze zkušeností společnosti J.M.Kapa), jehož politika tlačí ceny dolů, neboť plechové výrobky pro ně tvoří podstatnou část jejich nákladů. Společnost J.M.Kapa má výhodu v tom, že její fixní náklady nejsou příliš vysoké z důvodu relativně omlazeného výrobního parku, proto i výsledná cena je pro značnou část klientů stále konkurenceschopná a zajímavá. Rovněž i dlouhodobá spolupráce s celou řadou firem přispívá ke korektním obchodním vztahům, tudíž i následné vyjednávání o ceně je mnohdy snazší a jednodušší.

Další nespornou výhodou společnosti J.M.Kapa v boji s rostoucí vyjednávací silou zákazníků je fakt, že náklady na změnu dodavatele nejsou pro odběratele zrovna snadné a nízké. A to i z toho důvodu, že J.M.Kapa dodává komplexní produkt zahrnující rovněž lakování, včetně montáží a požadovaného balení. Toto vše je poté započítáno ve výsledné jednotkové ceně, což mnoho firem není schopno klientovi nabídnout.

4.11.4. Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Základní surovinou pro obor kovoobrábění je plech, nehledě na jeho členění. Samotných dodavatelů této výrobní suroviny je na českém trhu poměrně málo. Navíc se jedná o jedinečnou surovinu, jež tvoří zásadní vstup do finálních produktů odběratelů. Dodavatelé tak často, bez udání důvodu, mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu i kvantitu dodávek. Současní dodavatelé, zejména základní výrobní suroviny plechu, si častokrát diktují takřka monopolní podmínky. Cena této suroviny se za poslední období dvou let často měnila. Je to dáno zejména výkyvy v poptávce a nabídce po plechu a rovněž politikou hutí, kteří uměle snižují nabídku a tím zvyšují ceny. Zahraniční dodavatelé plechu nejsou pro společnost J.M.Kapa vždy tou správnou volbou. Je to dáno zejména tím, že do výsledné ceny se promítnout vysoké náklady na doručení do

společnosti. Tuzemské společnosti, nevyjímaje společnost J.M.Kapa, se tak snaží hrozbu zvyšování cen snížit budováním vztahů s dodavateli a vyhledávání dalších dodavatelských zdrojů, myšleno na tuzemském trhu. Mnozí zahraniční klienti chápou výkyvy v cenách materiálu a snaží se tak společnosti J.M.Kapa nabídnout svou pomoc a zapojují se do vyjednávání o cenách materiálu na další období, což značně přispívá k úspěšným jednáním s dodavateli.

4.11.5. Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků

Co se týče výroby produktů z plechu, není zde moc prostoru pro substituci jinými výrobky z jiných, potažmo levnějších materiálů. Je to dáno zejména jejich trvanlivostí a odolností, neboť výrobky společnosti J.M.Kapa se využívají v různých odvětvích průmyslu. To představuje jednu z příležitostí a výhod pro společnost J.M.Kapa, která nemusí „uměle“ snižovat cenu z důvodu substituujících materiálů.

4.11.6. Shrnutí Porterovy analýzy

Rivalita mezi konkurenty	- velká rivalita mezi silnými hráči na trhu
	- velcí hráči si konkurují zejména cenou
Riziko vstupu nových konkurentů	+ malý zájem ze strany tuzemských firem
	- hrozba vstupu firem ze zahraničí z důvodu nízkých vstupních bariér
	- zejména čínské společnosti snižují ceny dolů
	- velké firmy si konkurují zejména svou cenovou politikou
Vyjednávací síla odběratelů	- odběratelé vlastnění zahraničním kapitál vyvíjejí současný tlak na snížení ceny
	+ náklady na změnu dodavatele nejsou jednoduché a nízké
	+ fixní náklady J.M.Kapa nejsou vysoké, proto její výsledná cena je stále konkurenceschopná
Vyjednávací síla dodavatelů	- velká závislost na omezeném množství dodavatelů
	+ snaha velkých firem vyjednat lepší nákupní ceny materiálu
Hrozba substitučních výrobků	+ žádné substituční výrobky stejné kvality a provedení

Tabulka č. 8. Shrnutí Porterovy analýzy; Zdroj: Bc. Petr Plaček

4.12. Analýza „7 S faktorů“

4.12.1. Strategie firmy/Strategy

Obecná strategie společnosti je obsažena v jejím mottu, a to sice vyrábět a poskytovat „špičkové výrobky z plechu“. V praxi to tedy znamená poskytovat klientům veškeré své dostupné služby na úrovni západoevropských firem, s jejichž kvalitou se chce společnost J.M.Kapa srovnávat. Samozřejmostí je cenová konkurence se západními firmami, jež díky levnějším provozním a mzdovým nákladům se daří naplňovat. Rovněž společnost zacílila na strategii diferenciaci, což se v době finanční krize projevilo jako její konkurenční výhoda. Nezaměřila se na výrobu produktů pouze pro jedno specifické odvětví, ale stala se dodavatelem pro různá odvětví průmyslu. Tím pádem by měla dokázat výpadek odbytu v jednom z oborů (za poslední období zejména textilního průmyslu) vyrovnat a suplovat zvýšenými dodávkami pro jiná odvětví. Krize ovlivnila veškeré odvětví průmyslu, proto společnost zaznamenala citelný pokles celkových tržeb. Osobně si myslím, že strategie diferenciaci je vhodně zvolenou strategií i s ohledem na fakt, že společnost je zakázkového typu. Na druhou stranu by se společnost neměla soustředit pouze na diferenciaci klientského portfolia, ale měla by se rovněž zaměřit na diferenciaci zákaznického servisu, nabízených doprovodných služeb a prodejního a poprodejního servisu.

V této souvislosti je nutné zmínit jednu strategii, která je dle mého názoru „šitá na míru“ společnosti J.M.Kapa. S ohledem na její zaměření – zakázková výroba – by bylo vhodné implementovat a jít cestou strategie CRM³³. Jak uvádí profesorka Lošťáková H.³⁴, „Tato strategie se snaží vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníky prostřednictvím individuální péče o každého jednotlivého zákazníka formou individuální komunikace, zvláštních služeb, přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek“. V praxi jde o to budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, což se pozitivně může promítnout do dlouhodobého zvyšování zisku. Společnosti díky implementaci CRM strategie umožňuje poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky.

³³ Customer Relationship Management.

³⁴ LOŠŤÁKOVÁ H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

V dnešní době se rovněž skloňuje ve všech možných pádech snižování nákladů. I společnost J.M.Kapa by s ohledem na pokles tržeb měla jít touto cestou. V počátcích krize sice přistoupila na snížení základních provozních nákladů, ale tento trend nemá pokračující tendenci. Proto si myslím, že vhodná strategie k aplikování do podmínek společnosti J.M.Kapa je strategie „prvenství v celkových nákladech“. To by podle mého názoru umožnilo najít dosud skryté rezervy, případně snížit cenu, stát se ještě více konkurenceschopným a získat větší podíl na tuzemském trhu. Jako prvotní předpoklad implementace této strategie je třeba disponovat kvalitním strojním vybavením, které umožní efektivnější a hlavně levnější výrobu, respektive provoz. V tomto ohledu si myslím, že společnost vlastní relativně mladý strojový park, který ji umožňuje vyrábět s relativně nižšími fixními náklady nežli konkurence. Při snaze o maximální snížení nákladů v porovnání s konkurenty se ale nesmí zapomínat na jiné oblasti, jako jsou kvalita, doprovodné služby, apod.

Tato strategie „prvenství v celkových nákladech“ je sice cestou na dlouho trať, jelikož firma musí odhalit skryté rezervy, ale jakmile se jí to podaří, bude mít nadprůměrné výnosy v jejím odvětví. Samotná nízká cena společnosti přinese rovněž ochranu před konkurenty, neboť její nižší náklady znamenají, že společnost přesto bude tvořit zisk. Další výhodou této aplikovatelné strategie je ochrana firmy před odběrateli. Ti neustále tlačí na snižování cen. Společnost s touto strategií tak má dostatečný manévrovací prostor, jelikož přesně ví, kam až může zajít s cenou a rovněž si uvědomuje, že její konkurence bude dražší.

4.12.2. Organizační struktura firmy/Structure

S ohledem na velikost společnosti J.M.Kapa, na celkový počet zaměstnanců a předmět podnikání, lze v teoretické rovině charakterizovat organizační strukturu jako liniově štábní. Pokud bych se na členění – viz příloha č. 4 Organizační schéma společnosti J.M.Kapa, s.r.o., měl podívat z čistě laického pohledu, přijde mi toto uspořádání jako logické a zcela správné. Tato organizační struktura totiž zcela jasně určuje vymezené kompetence a odpovědnosti jednotlivých úseků. Rovněž rychlost rozhodování je jednou z výhod tohoto uspořádání vyplývající již z jasného rámce nadřízenosti a podřízenosti. Pro každou činnost je jasně definován úsek, který postupuje dané informace výše. Je nutné dbát zřetel na to, aby tok informací nebyl v určitém úseku přerušen a všechny potřebné informace se dostaly tam, kam mají.

Při této charakteristice je ovšem třeba vzít v úvahu i druhý úhel pohledu. A to sice fakt, že se jedná o rodinnou firmu. To má za následek, že se často smazávají rozdíly mezi nadřízeností a podřízeností a dochází často k zasahování do kompetencí mezi odděleními. K tomuto negativnímu projevu však nedochází mezi vedoucími jednotlivých oddělení, ale ze strany jednatelů společnosti. Ti aplikují autoritativní styl řízení. Rovněž chtějí o všem rozhodovat, a proto tento fakt často hraje negativní roli při rychlosti rozhodování. Toto ovšem souvisí s bodem „Styl řízení“, proto tyto úvahy rozvedu dále.

Kdybych se měl podívat na současnou organizační strukturu, musím opět zopakovat, že v rámci potřeb společnosti J.M.Kapa se jedná o zcela správné, logické a mělo by se jednat i o funkční uspořádání.

4.12.3. Informační systémy/Systems

K toku informací slouží ve společnosti J.M.Kapa informační systém ESO9. Tento systém umožňuje sloučení všech dílčích činností a informací do jednoho systému, kdy jednotliví uživatelé pracují pouze s činnostmi, které jsou důležité a podstatné pro výkon jejich práci. Bohužel využívání tohoto systému není stoprocentní a neprobíhá tak, jak by se správně mělo. Mnoho zásadních činností ve firmě probíhá kombinací „ručních“ a automatizovaných procesů, což značně znesnadňuje informační tok. V praxi to tedy znamená, že systém v sobě obsahuje pouze polovinu potřebných informací a zbytek je uchováván mimo tento systém. Je tedy zřejmé, že informační tok je přetržen a důležitá data nejsou k dispozici společnosti. V případě nutnosti získání potřebných dat se jedná o zdoluhavý a náročný proces.

V současné době společnost J.M.Kapa jedná o zakoupení vyšší verze systému ESO9, případně jiného systému na podobném principu, který by měl zaručit lepší informovanost vedoucích pracovníků, kteří budou schopni snáze rozhodovat o důležitých věcech na základě věcných podkladů. Nutnou podmínkou ovšem zůstává zapojení všech složek společnosti do využívání takového systému. Neboť bez přičinění zaměstnanců nebude nový systém obsahovat stejně všechna potřebná data.

4.12.4. Styl řízení/Style

Vedení podniku, myšleno spolumajitele firmy, zastává politiku autoritativního stylu řízení, takzvané centralizované řízení. Ač by se zdálo, že z přestavené organizační a vlastnické struktury lze usuzovat o pozitivním fungování společnosti, opak je pravdou.

Ve firmě významně převládá centralizované řízení, kdy vedoucí pracovníci se podřizují ve všech svých otázkách rozhodnutí nejvyššímu vedení. Vedoucí zaměstnanci tak ztrácí 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 znamená, že vlastníci podniku řeší všechno, ale výsledek není stoprocentní.

To je na škodu rychlosti rozhodování, neboť definitivní rozhodnutí majitelů je často zdouhavé s ohledem na množství úkolů, o kterých „musí“ rozhodnout. Dochází tak k velkým prodlevám v „decisions making“.

Bylo-by tedy vhodné, aby majitelé podniku přenesli část rozhodovacích pravomocí na odpovědné vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení a případně pouze korigovali či byli jen informováni o provedených rozhodnutích. Ostatně od toho jsou vedoucí pracovníci, aby suplovali a dělali rozhodnutí v běžných záležitostech, které spadají do kompetencí jejich popisu práce.

4.12.5. Spolupracovníci/Staff

Přestože by se mohlo zdát, že v rodinném podniku, jakým je i společnost J.M.Kapa, táhnou všichni zaměstnanci za jeden provaz a jsou loajální ke svému zaměstnavateli, není tomu v analyzované společnosti stoprocentně. Ne všichni zaměstnanci, a to ani z řad rodiny, nejsou zcela ztotožnění s prací, kterou vykonávají, a osud firmy jim je často lhostejný. Tito zaměstnanci odvedou svou práci, kterou mají v popisu, ale chybí zde určitá proaktivita. K tomu nahrává i fakt, že zaměstnanci nejsou, dle mého názoru, dostatečně motivováni. Zcela zásadně zde chybí jakýkoli 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.

4.12.6. Sdílené hodnoty firmy/Shared values

Tento bod úzce souvisí s předešlým bodem 4.12.5 Spolupracovníci. Jde o vytváření pozitivní vnitřní atmosféry uvnitř podniku. Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci podniku nemají zájem podílet se na budování podniku, jak by se očekávalo. Proto je možné konstatovat, že vnitřní atmosféra podniku brání jeho dalšímu rozvoji, jelikož potenciál zaměstnanců zůstává daleko za jejich možnostmi. Navíc současné klima podniku nepřispívá ani k dosahování základních vytyčených cílů. V tomto bodě mne napadá jedno přísloví, které říká: „Když se nechce, tak je to horší než když to nejde“. Asi takto bych charakterizoval umění sdílet hodnoty ve společnosti J.M.Kapa. Na určitou obranu zaměstnanců je však nutné zmínit, že společnost nemá dostatečně a srozumitelně stanovenou vizi společnosti. Samotné poslání není nikterak formulováno, tudíž zaměstnanci nemají ani ponětí, o co podniku ve skutečnosti jde a kam směřuje. Všichni jsou si vědomi toho, že podnik musí být ziskový. Nikdo už ale neví, čím k tomu přispět svým přičiněním. Na druhou stranu, k tomu, co jsem již popsal výše, stačí selský rozum a trocha zamyšlení se nad svou prací a přemýšlet o tom, co by se mohlo dělat lépe apod.

4.12.7. Schopnosti/Skills

Současní vedoucí pracovníci nejsou dostatečně motivováni k tomu, aby rozšiřovali své vzdělání, které by mohlo přinést pozitivní změny do výkonu jejich funkce. K tomuto faktu nepřispívá ani skutečnost, že vedení podniku chce o všem rozhodovat a přebírá tak zčásti odpovědnost za rozhodnutí vedoucích pracovníků. Ti pak mají podstatně ulehčenou. I z tohoto důvodu si myslím, že společnost provádí některé své činnosti tak, jak tomu bylo před několika lety. Současný svět jde ale „mílovými kroky“ kupředu a v řízení společnosti se uplatňují stále nové nástroje řízení a rozhodování.

V oblasti výrobních záležitostí, si myslím, že společnost J.M.Kapa je schopna nabídnout velice kvalifikovanou práci na vysoké úrovni. K tomu přispívá mimo jiné fakt, že oba dva majitelé jsou vystudovaní inženýři technických oborů. Sami dokáží navrhnout technické řešení, které zlevní a urychlí výrobu velice podstatným způsobem. Rovněž techničtí inženýři jsou velice zkušenými pracovníci, kteří si dokáží poradit s jakýmkoli požadavkem klienta. Také technické vybavení společnosti umožňuje zcela kvalifikovanou výrobu na vysoké technické úrovni. Společnost díky svým dlouhodobým kontaktům je schopna nabídnout spousty řešení, ať již díky vlastní

technologii, tak i pomocí kooperujících společností. V tomto směru si myslím, že společnost značně vyniká nad svými konkurenty.

4.12.8. Shrnutí „7 S“ analýzy

Strategie	+ poskytovat špičkové výrobky z plechu
	+ aplikace strategie diverzifikace
	- rozšíření aplikace strategie diverzifikace na další oblasti
	- zaměřit se na implementaci strategie "CRM"
	- zaměřit se na implementaci strategie "Prvenství v celkových nákladech"
Organizační struktura	- rodinný typ podniku s ohledem na zjištěné skutečnosti
	- smazávání rozdílů nadřízenosti a podřízenosti
	+ liniově štábní struktura s ohledem na zjištěné skutečnosti
Informační systém	+ existence vnitropodnikového systému
	+ připravovaný upgrade vnitropodnikového systému
	- přetržení informačního toku a neúplné informace v systému
	- současné využívání systému jednotlivými zaměstnanci
	- obsluha/zaškolení práce se systémem
Styl řízení	- centralizovaný styl řízení
	- rychlost rozhodování
	- zbavení samostatnosti a odpovědnosti vedoucích pracovníků
	- chybějící proaktivita
Spolupracovníci	- loajalita zaměstnanců
	- absence motivačního programu
	- zájem zaměstnanců na budování podniku
Sdílené hodnoty	- nedefinování vize společnosti budoucího směřování
	- omezený potenciál zaměstnanců

	- klima uvnitř společnosti
Schopnosti	+ technologická úroveň strojního vybavení
	+ technické znalosti a praxe odborných pracovníků
	- absence motivačních programů nerozvíjí samovzdělávání zaměstnanců

Tabulka č. 9. Shrnutí 7S analýzy. Zdroj: Bc. Petr Plaček

4.13. SWOT analýza

Po shrnutí všech výše uvedených analýz provedu celkové zhodnocení zjištěné situace za pomoci SWOT analýzy, z čehož budu schopen stanovit strategie budoucího směřování společnosti a strategie optimalizace současného vývoje. Zjištěné body jsem rozřadil dle klasifikace SWOT analýzy a jednotlivé kombinace strategií jsou pak uvedeny dále. Výsledné strategie i jejich berné podklady jsou uvedeny v přílohách číslo 5, 6, 7 a 8. Následně uvádím výčet strategií, kterými se společnost měla vydat.

4.13.1. Strategie SO

Z výsledků této analýzy jasně vyplývá, že by se společnost J.M.Kapa měla vydat cestou implementace strategie „CRM“. K tomu ji zcela jistě dopomůže současné využívání informačních technologií a současná existence vnitropodnikového systému. Tyto dvě činnosti jsou základními kritérii pro naplnění strategie „CRM“. Rovněž její implementaci dopomůže upgrade současného vnitropodnikového systému, který usnadní činnosti vyplývající z aplikace dané strategie.

Co se týče implementace strategie „Prvenství v celkových nákladech“, která by se rovněž měla stát podkladem pro budoucí směřování podniku, jednoznačně se nabízí využití technických znalostí odborných pracovníků a úroveň strojního vybavení.

V neposlední řadě je vhodné využít příznivou polohu podniku a specializované podniky v okolí podnikání společnosti J.M.Kapa pro rozšíření portfolia nabízených služeb, které by mohly být zajímavé pro současné i potenciální klienty.

4.13.2. Strategie WO

V této oblasti jasně vyplývá nutnost zaměření se na implementaci strategií „Prvenství v celkových nákladech“ a strategii „CRM“. Zejména využití aplikace „CRM“ je naprosto účelné v době, kdy dochází k pozitivnímu vývoji průmyslu a HDP a kdy sami

klienti pomáhají společnosti J.M.Kapa při jednáních o nákupních cenách surovin. Jednoznačně strategie „CRM“ napomůže společnosti být lépe informována o vývoji budoucí poptávky klientů a v získávání nových zakázek. Toto vše by se pak mělo projevit v nárůstu tržeb a dojít k postupnému procesu oddlužení společnosti.

Jako další cíl strategie WO by měl být nábor kvalifikovaných lidí. Takovýto lidé jsou ochotni i dojíždět ze vzdálenějších míst Středočeského kraje a budou jistě pro společnost přínosem díky jejich proaktivitě a loajalitě ke společnosti.

4.13.3. Strategie ST

Při této strategii by se společnost J.M.Kapa měla zaměřit na aplikaci rozšířené strategie diverzifikace. A to zejména z důvodu současné velké závislosti na několika málo dodavatelů surovin, kteří ženou ceny materiálu vzhůru.

Rovněž by v tomto ohledu mělo dojít k naplňování podstaty současné organizační struktury a těžit z výhod rodinného podniku. Jedině tak bude možné zlepši současné klima uvnitř společnosti, když všichni budou táhnout za jeden provaz.

4.13.4. Strategie WT

Jako první je při strategii WT nutno zmínit implementaci strategie „CRM“. Tato strategie mimojiné přinese větší hodnotu pro společnost J.M.Kapa a zároveň pro současné i budoucí klienty společnosti.

Rovněž by mělo dojít k vytvoření motivačního programu pro zaměstnance, který by zvýšil jejich loajalitu a proaktivitu ve prospěch společnosti.

V neposlední řadě by mělo dojít i implementaci finanční strategie a nastavení finančního plánu, který umožní společnosti zlepšit své ukazatele finančního zdraví a zvýšit tak svou pozici na trhu.

5. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

5.1. Hodnocení zjištěného stavu

Díky výše provedeným dílčím analýzám z předchozí kapitoly jsem vysledoval nepříznivé symptomy, které signalizují určité negativní stavy ve fungování společnosti J.M.Kapa. Tyto symptomy poukazují mimo jiné na blížící se vlny finančních krizí. Zároveň byly zjištěny závažné nedostatky v základních činnostech podniku, které ztěžují postavení podniku na trhu.

Mezi hlavní vyzorované symptomy patří:

- a) závazky jsou uhrazovány se značným zpožděním, což znevýhodňuje společnost při jednáních o cenách surovin a komponentů.
- b) v podniku zcela chybí systém vyhodnocování nákladů a zjišťování ziskovosti výroby;
- c) společnosti chybí strategický a finanční plán, který by korigoval rozhodnutí podniku.
- d) trvající pokles objemu zakázek a tím i vážnoucí odbytu.
- e) ceny základních surovin vykazují značné výkyvy, na které společnost nedokáže reagovat včas a tím tak dochází k poklesu rentability tržeb.
- f) v posledních měsících došlo k vyčerpání podstatné části likvidních zdrojů, které nutí podnik k dalším dluhům pro financování svých činností.
- g) ve společnosti došlo ke vzniku nepříznivého sociálního klimatu.

Těchto sedm závažných zjištění výrazně ovlivňuje chod společnosti a má na ní negativní vliv ve všech oblastech. Je tedy nutné se zamyslet nad kroky, které by společnost vyvedly z tohoto nepříznivého stavu, a v první fázi vedly k její stabilizaci. Současný vývoj je z budoucího hlediska naprosto nevyhovující a jen dále by prohluboval dosavadní agónii.

Tento stav vyústil v krizi strategie v kombinaci s krizí likvidity a krizí vyvolanou hospodářskými výsledky. Tato kombinace představuje stav, kdy se podnik nachází ve stádiu ohrožení hluboké krize. Jak jsem již nastínil v úvodu této kapitoly, samotné výsledky provedené analýzy poukazují i na počínající finanční krizi.

S ohledem na dlouhodobou tradici podniku a skutečnost, že se jedná o rodinný podnik, je tedy nutné připravit plán opatření, který by společnost ozdravil. Z důvodu zjištěného stavu se tedy má práce bude dále ubírat sepsáním sanačních opatření, nalezení možných

zdrojů úspor a stanovení postupu implementace jednotlivých návrhů opatření, která budou mít za následek navázání na úspěšná léta před krizí.

V podniku nyní nelze nalézt oblast, na které by mohla být postavena nová strategie směřování. Bude tedy nutné vytvořit komplexní soubor opatření. Pokud bych měl velice zjednodušit nástin následujícího postupu, bude nejprve nutno zabrzdit současný negativní chod podniku. To znamená zastavit negativní tendence, které podnik brzdí v jeho rozvoji. Následně bude nutné provést taková opatření, která budou mít pozitivním vliv a odrazí se v jeho kladném vývoji.

Osobně si myslím, že velkou překážkou v těchto činnostech bude postoj zaměstnanců, neboť hlavně na ně bude mít další vývoj podniku největší dopad. Obecně nejtěžší bude přesvědčit vedení podniku o nutnosti takovýchto opatření i s ohledem na současný autoritativní styl vedení. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že hlavní zodpovědnost za vznik těchto problémů spočívá ve špatné činnosti vedení podniku. Je tedy nutné, aby si majitelé uvědomili současný negativní stav činnosti podniku a byli nakloněni ke změnám.

5.2.Sanační strategie

Dle zhodnocení stávající situace se dále budu zabírat sestavením sanační strategie, kterou v takové situaci volí většina poradenských společností. Samotná strategie je rozdělena do tří kroků, které se odlišují dobou účinností. Tyto kroky jsou následující:

a) Krátkodobý program – jedná se o krátkodobá rychlá opatření do chodu podniku, která mají zejména zlepšit likviditu podniku a zastavit negativní tendence. Jejich účinnost se projevuje v řádech týdnů, maximálně v jednotkách měsíců. Obecně je tento program koncipován na třech stavebních pilířích, kterými jsou zvyšování ceny produktů, snižování nákladů a zlepšení likvidity

b) Střednědobý program – jedná se o celkovou restrukturalizaci podniku, kdy účinnost je ohraničena jedním rokem. Plán restrukturalizace bude směřovat zejména do provozní a finanční činnosti.

c) Dlouhodobý program – v tomto případě mám na mysli vhodně koncipovanou dlouhodobou strategii s jasně definovanými cíly a vizemi budoucího vývoje podniku.

5.3. Krátkodobý sanační program

Krátkodobý sanační program je členěn do těchto podkapitol:

- Zvýšení ceny.
- Snížení nepřímých nákladů.
- Snížení přímých nákladů.
- Snížení přímých nákladů.
- Okamžité snížení likvidity.
- Přesun kutnohorského provozu do nových prostor.

5.3.1. Zvýšení ceny

Jak uvádí sám guru sanačních praktik Pollak H³⁵., „nejjednodušším způsobem, jak zvýšit příjem, je zvýšení ceny. I malé zvýšení prodejní ceny má za následek podstatné zlepšení zisku a likvidity“.

Jak je již známo, společnost J.M.Kapa je zakázkovou společností. Nemá tedy vlastní produkty, ale vyrábí pro různé klienty na zakázku. Obecná praxe je taková, že klient nejprve pošle poptávku produkce. Na základě zaslané výkresové dokumentace (klientský výkres je pro společnost J.M.Kapa hlavním zdrojem pro realizaci) dojde k vytvoření cenové nabídky. Při počítání ceny se vychází z aktuálně dostupných cen surovin, spojovacího materiálu a všech nutných režii. Současně se odhadují i výrobní časy potřebné na jednotlivé operace. Pokud je cena zákazníkem akceptována, dojde následně k objednání za nabídnutou cenu. Dokumentace však může být změněna. Jak bylo řečeno, závazný je pro výrobu výkres, a proto veškeré výrobní podklady jsou přizpůsobeny poslední platné dokumentaci. Techničtí inženýři tak postupují dle poslední platné dokumentace, bez ohledu na skutečnosti, které předcházely cenové nabídce. Případné odlišnosti pak nejsou postoupeny dále.

Zde dochází k prvnímu zjištěnému problému. Nabídnutá cena již nemusí být aktuální s ohledem na možné modifikace.

Na základě zpracování dokumentace technickými inženýry jsou vydány žádanky na základní a spojovací materiál, kooperace apod. Tyto žádanky jsou postoupeny oddělení zásobování, které objedná vše potřebné.

³⁵ POLLAK, H. Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků. Praha: C. H. Beck, 2003, 122 s. ISBN 80-7179-803-7.

Další zjištěný problém je v tom, že oddělení zásobování nepracuje s cenami, které byly kalkulovány v cenovém návrhu. Nedochozí tak ke kontrole kalkulovaných nákupních cen a skutečných nákupních cen.

Po obdržení materiálu je dle výrobního toku předán na jednotlivá pracoviště mezi dílnami až po finální zhotovení.

Tady došlo ke zjištění dalšího problému. Nedochozí opět ke kontrole mezi plánovaným časem na zhotovení (odhadnut při cenové nabídce) a skutečným časem potřebným na realizaci dané operace.

Takovýto výrobek je v případě odsouhlasení vzorkové série objednávan opakovaně více či méně pravidelně a je zařazen do portfolia dodávaných výrobků pro daného klienta.

Všechna tato zjištění dokládají fakt, že společnost J.M.Kapa není schopna zjistit, zda daný produkt je pro ni ziskový či nikoliv. Přestože má společnost k dispozici poměrně moderní vnitropodnikový systém, nepracuje se s ním tak, jak by mělo. Chybí tu velmi cenná data, která by podniku usnadnila zjišťování ziskovosti jednotlivých produktů.

Ještě jeden důležitý poznatek je nutno v tomto bodě zmínit. V poslední době, kdy došlo k turbulentním výkyvům v cenách základních materiálů (myšleno zejména směrem nahoru o pět procent) a výkyvu směnného kurzu české koruny vůči euru, přistoupila společnost J.M.Kapa ke zdražení stávajících výrobků, které jsou klienty objednávány opakovaně. U společností, kde již došlo k přecenění produktového portfolia, se navýšila cena zhruba o deset procent.

Toto zdražení však bylo v mnoha případech dáno pouze a výhradně navýšením ceny základního materiálu a vlivu kurzu. Nová cena tak v sobě nezahrnovala vliv ostatních faktorů.

V tomto ohledu společnost, respektive její vedení dělá hlavní chybu v tom, že se soustředí pouze na růst obrátu, ale ne na ziskovost produkce. Z důvodu pozvolného nárůstu portfolia produktů o nové výrobky u jednotlivých klientů je toto zcela nepřístupné.

Jako okamžité opatření vedoucí k nápravě dané situace musí být zlepšen systém komunikace uvnitř společnosti. Zejména mezi cenovým oddělením, technickými inženýry, úsekem zásobování, úsekem výroby a potažmo obchodním oddělením.

V praxi tato spolupráce musí začít fungovat alespoň pro nové výrobky následujícím způsobem.

Technický inženýr při zpracování dokumentace do vnitropodnikového systému porovnává skutečnosti uvedené v cenové nabídce se skutečně potřebnými operacemi. Zjištěné odlišnosti musí být nahlášeny cenovému oddělení. Dále úsek zásobování musí pracovat s podklady z cenového návrhu při obstarávání potřebného materiálu na výrobu. Opět musí být jakékoli odlišnosti od cenového návrhu komunikovány cenovému oddělení. Je totiž možné, že podklady z cenového návrhu již neodpovídají realitě nebo došlo k chybě v důsledku nesprávného úsudku. Úsek výroby musí vykazovat skutečně odvedené časy na jednotlivých operacích a tato data musejí být poté porovnány s plánovanými časy z cenového návrhu. Všechny tyto odlišnosti musí vzít cenové oddělení v potaz a provést novou kalkulaci ceny na základě výroby první ověřovací série. Případná změna ceny musí být vykomunikována s klientem za pomoci obchodního oddělení. Faktem zůstává, že vyjednávání s klienty o změnách cen nejsou nikdy jednoduchá. V dnešní době se klienti snaží stlačit cenu co nejnižší. Nejde ovšem vyrábět se ztrátou, a proto v případě, že se s klientem na nové ceně nedohodnou, doporučuji takovou výrobu raději odmítnout.

Tak dojde k podchycení hlavních chyb již v počátku produkce nového dílce.

Je samozřejmé, že vzorková série je pro podnik ztrátou. Ale při opakovaných objednávkách musí být již cena stanovena na základě zjištěných skutečností.

Co se týče opakované výroby, je velice problematické takovéto sledování z důvodu velkého portfolia aktuálně vyráběných dílců, některých chybějících dat a informačních mostů ve vnitropodnikovém systému. Nápravou tohoto stavu bude implementace nového vnitropodnikového systému, který umožní sledovat ziskovost produkce online a mít potřebná data k dispozici včas.

Do doby plánované implementace systému doporučuji společnosti zaměřit se na sledování ziskovosti výše popsaným způsobem u často objednávaných položek u klíčových klientů, kteří tvoří podstatnou část tržeb společnosti.

5.3.2. Snížení nepřímých nákladů

V této oblasti je nutné okamžitě zasáhnout a bez otálení náklady snížit, nebo je alespoň časově posunout. Žádný z nepřímých nákladů není bez potenciálu úspor, zvláště tam, kde jejich omezení nebo zrušení nebude mít negativní dopad na chod podniku. Nepřímé náklady je často jednodušší celkově odstranit, než je nějakým způsobem snižovat.

Mezi režijní náklady, kde je v rámci podniku J.M.Kapa prostor k úsporám, patří:

Ceny energií – jedná se o značnou zátěž v oblasti nákladů společnosti, jelikož výroba plechových dílců je energeticky náročná. Velká část zdrojů připadá na spotřebu elektřiny z důvodu strojního vybavení. V tomto ohledu došlo již k pozitivnímu posunu. Firma oslovila poradenskou společnost, která jí připravila nabídku na základě průzkumu trhu a vybrala cenově nejvýhodnější variantu. Firma tak přešla k jinému dodavateli elektřiny, který jí nabídl výhodnější cenu a tarif pro odběr. Celková úspora v tomto ohledu činí asi 350.000 – 400.000 Kč/ročně.

Podstatnou zátěží je spotřeba plynu, zejména v oblasti sváření, kde se používají propanbutanové láhve. I s ohledem na brzké stěhování práškové lakovny do nových prostor v Kolíně je vhodný čas vstoupit do jednání s dodavateli plynu. Prášková lakovna způsobí značné navýšení odběru v porovnání se současným odběrem. Výhodou pro společnost J.M.Kapa v této situaci je fakt, že může poskytovateli zajistit stabilní a více než zajímavé odběry. Proto si myslím, že při zvolení vhodného poskytovatele bude schopna vyjednat určité exkluzivní tarifní podmínky a ceny, které by mohly ve svém důsledku představovat úsporu zdrojů v porovnání s náklady vynakládanými nyní v Kutné Hoře.

Doprava mezi Kolínem a Kutnou Horou – současná situace je taková, že společnost musí v případě nutnosti lakování dílce dopravit tento dílec do práškové lakovny v Kutné Hoře. Oba dva závody jsou vzdáleny asi patnáct kilometrů. K tomuto účelu si společnost sjednala smluvního přepravce, který pro společnost jezdí dennodenně jen z tohoto důvodu. S tímto přepravcem má společnost sjednán měsíční paušál, který není závislý na počtu odejetých jízd a kilometrů. Po přestěhování práškové lakovny do prostor v Kolíně odpadnou pravidelné jízdy mezi Kolínem a Kutnou Horou. Nicméně bude stále nutné využívat nějakou přepravu do podniků, zajišťující operace, které společnost J.M.Kapa není schopna nabídnout (např. žárové zinkování, pasivace, moření, apod.). Ať už firma bude využívat k těmto jízdám jakoukoli společnost, je vhodné, aby smlouva, respektive platba za tuto službu byla stanovena za skutečný počet odjetých jízd či kilometrů v měsíci.

Současné náklady za tuto službu činí 80.000 Kč/měsíčně. Pokud budeme uvažovat, že dojde k podstatnému omezení této služby, nikoliv úplnému odstranění, můžeme očekávat měsíční úsporu kolem 70.000 Kč.

Obalový materiál – v této oblasti dojde rovněž ke značné úspoře po přestěhování kutnohorského provozu do Kolína, neboť odpadne dvojí balení proti poškození dílců při přepravě mezi závody. Odhaduje se, že tyto úspory budou činit zhruba 80.000 Kč/měsíčně. V současné době dochází k naprostému plýtvání s obalovým materiálem. I do budoucna je nutné jednat s dodavateli tohoto materiálu a pokusit se vyjednat exkluzivní ceny. Pro tento fakt je skutečnost, že odběr obalového materiálu bude v pravidelných více či méně stejných objemech.

Mobilní/telefonní/datové služby – samozřejmostí je využívání moderních služeb pro usnadnění podnikání společnosti J.M.Kapa. V tomto ohledu představují největší část nákladů tarify mobilního volání a datových služeb.

Využívá se příliš mnoho telefonování k soukromým účelům a s tím spojených služeb. Jsou to nemalé náklady, které firmu zatěžují. Po redukci mobilů a snížení volaných minut by firma ušetřila zhruba 6.000 Kč/měsíčně.

Tak jako v předešlých případech by společnost měla využít konkurenčního boje poskytovatelů mobilních a datových služeb a v rámci průměrných měsíčních nákladů zvolit právě takového partnera, který ji poskytne kvalitní služby za co nejlepší cenu na trhu. Z hrubých odhadů a obecných nabídek poskytovatelů lze odhadnout, že v tomto ohledu je prostor k úsporám dalších zhruba 3.000 - 5.000 CZK/měsíčně.

Jak jsem již uváděl ve své bakalářské práci³⁶, „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 měla společnost J.M.Kapa zařadit mezi standardně používané nástroje komunikace se zákazníky.“

Opravy – v této oblasti má společnost J.M.Kapa značné rezervy. Všechny opravy jsou prováděné v momentě, kdy stroj nefunguje a dojde k zastavení výrobního zařízení. Vznikají pak vícenásobné náklady v podobě nutnosti dalších oprav a také prostoje ve výrobě. Jako pozitivní krok v tomto ohledu považuji, že společnost J.M.Kapa zaměstnala odborně způsobilého člověka, který bude mít na starosti správu budov a zařízení.

³⁶ PLÁČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 63. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

V jeho náplni práce bude především vytvoření plánu servisních a garančních prohlídek strojů a zařízení. Tím se bude předcházet k neplánovaným přerušením výroby a k dodatečným vícenákladům za rychlé odstranění závady.

V tomto ohledu je obtížné odhadovat celkovou úsporu nákladu již s ohledem na technickou vyspělost používaných strojů.

Omezit provoz služebních vozidel – v současné době má firma v majetku několik vozidel, která jsou využívání nejenom ke služebním účelům. Nezřídka využívají těchto vozidel zaměstnanci k soukromým cestám, aniž by si firma vyčíslila náklady na vypůjčení (myšleno pronájem, spotřeba pohonných hmot, amortizace či daň z příjmu).

A protože na jednání s klienty a na služební cesty jezdí většinou s majiteli a jejich vozidly, není nutné mít tolik služebních aut v majetku.

V rámci úspor navrhuji dvě opatření.

Prvním z nich je odprodej některých služebních automobilů, které jsou používány zejména pro osobní účely zaměstnanců, a nechat ve firmě pouze vybrané vozy, které by byly využívány všemi vedoucími pracovníky pro služební účely.

Dalším řešením by byl odprodej těchto aut těm vedoucím, kteří tyto automobily běžně využívají a přenést veškeré náklady na ně. Pokud by takovéto auto poté využili skutečně pro služební účely, vyúčtovali by si standardní cestovní příkaz, který by byl následně proplacen.

Co se týče možných úspor, respektive dodatečných zdrojů při jedné či druhé varianty, je zde prostor k úsporám značný. Pokud uvážíme, že by došlo k úsporám v oblasti servisování, přezouvání pneumatik, placení pojištění za provoz těchto vozidel, mohla by se uspořit v rámci desítek tisíc korun ročně.

Pokud by se skutečně přikročilo k odprodeji některých z vozidel, pak by to znamenalo jednorázové zlepšení cash-flow při inkasování prodejní ceny vozidla.

Rovněž bych zvážil omezování nákladů s CCS kartami, které jsou v mnoha případech využívány pro úhradu pohonných hmot pro soukromé jízdy zaměstnanců. V tomto ohledu je prostor pro úsporu v řádu 20.000 - 30.000 CZK/měsíčně.

Tisk/Kopírování/Nákup papíru – v této oblasti má společnost rovněž značné nedostatky, jelikož spotřeba papíru a tonerů do tiskáren není nikterak kontrolována a evidována. Samozřejmostí je, že povaha výroby předurčuje tisk velkého množství výkresů na odlišná pracoviště, jelikož musí být rovněž archivovány ve tištěné podobě.

Na druhou stranu je nutné důsledně přemýšlet o nutnosti výtisku určité informace. Myslím si, že by bylo vhodné se zprostředkovatelem těchto služeb provést analýzu počty tisků a spotřeby tonerů, na základě čehož by mohlo dojít například k úpravě používaných technologií.

Rovněž je vhodné pokusit se snížit nákupní cenu kancelářských papírů s ohledem na měsíční spotřebu.

5.3.3. Snížení přímých nákladů

Při snižování přímých nákladů je nutno postupovat daleko obezřetněji než v případě nákladů nepřímých. Bezmyšlenkovité škrty v oblasti přímých nákladů by se mohly negativně podepsat v narušení výroby, respektive chodu podniku. Na druhou stranu odborná literatura tvrdí³⁷, že „úspory mohou dosáhnout 10-30 %, aniž by se nížila kvalita výrobku nebo poskytovaných služeb“. V praxi může představovat tato úspora velice zajímavou částku. Oblasti, na které by se společnost měla v tomto případě zaměřit, jsou zejména:

Cena základní suroviny - hlavní surovinou používanou společností pro realizaci jejich produktů jsou plechy různých druhů, tloušťek a rozměrů. Celkové náklady na pořízení této suroviny představují zhruba polovinu celkových měsíčních nákladů. Hovoříme tedy o řádech milionů korun, které společnost vynakládá na pořízení základní suroviny. Jedná se tak o strategickou surovinu, které by měla společnost věnovat nejvíce svého času a svých sil. V této oblasti budou znamenat úsporu značné částky zdrojů v porovnání s ostatními náklady.

Společnost by se v tomto ohledu měla zaměřit na budování dlouhodobých vztahů s dodavatelem této strategické suroviny. S ohledem na dosavadní zkušenosti se jeví jako logické hledat vhodné dodavatele zejména na tuzemském trhu. Důvodem je rychlé zajištění potřeby, logistická výhoda a zejména snížení rizika nedodání. V tomto ohledu je nutné zaměřit se na strategii Just In Time, dále JIT, která bude mít rovněž návaznost na skladové hospodářství.

Další prioritou v tomto bodě je soustředit se na strategii multiple sourcing, respektive double sourcing. V praxi jde o využívání nejméně dvou dodavatelů pro jeden materiálový druh. Cílem této strategie pak je zajištění úzkých míst v dodávkách. Tato

³⁷ POLLAK, H. Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků. Praha: C. H. Beck, 2003, 122 s. ISBN 80-7179-803-7.

strategie je rovněž důležitá při vyjednávání o cenách. Logickým vyústěním těchto jednání je nákup větší části materiálu od dodavatele, který zajistí lepší kvalitu a cenu než konkurent. Tím tak dochází k pozitivnímu konkurenčnímu boji, který dokáže stlačit cenu níže.

Velice důležité je vybrat vhodné dodavatele této strategické suroviny na základě souboru kritérií, která mají velice podstatný vliv na budoucí obchodní vztahy. V první řadě musí nabízený materiál dodavatele splňovat veškeré technické požadavky na kvalitu, užité vlastnosti. Požadovaná kvalita musí být stoprocentní. Dalším důležitým kritériem je cena. V následujícím pořadí je nutné se zaměřit na dodací a platební podmínky, přechod rizika, místo převzetí, očekávané záruky. Neméně důležitou roli sehrává i dodací lhůta, která musí vyhovovat požadavkům výroby. Jako poslední kritérium bych zvolil očekávané rabaty, skonta, apod. Na základě těchto kritérií musí vedoucí oddělení nákupu provést výběr takového dodavatele, respektive takových dodavatelů, se kterými budou budovány oboustranně výhodné obchodní vztahy.

V poslední době dochází k velkým výkyvům na trzích s kovy, které zejména negativně ovlivňují ceny tohoto vstupu. Je tedy nutné se proti zdražování této suroviny pojistit například uzavřením rámcových smluv odběrů na následující měsíce, které umožní vyjednat lepší ceny v porovnání se skutečností. K těmto opatřením napomáhá i pomoc velkých odběratelů společnosti J.M.Kapa, které mají enormní zájem na udržení cen v únosných mezích. K vyjednání exkluzivních cen napomáhá i skutečnost, že společnost slibuje dodavateli pravidelné odběry, jejichž množství je nezanedbatelné.

Samozřejmostí je soustavné sledování vývoje cen na trzích a u dodavatelů. Nevyhnutelné změny cen, zejména směrem nahoru, je nutné včas a s předstihem promítnout do cen finálních výrobků společnosti, aby se zamezilo ztrátám.

Současné ceny nakupovaných komodit neustále rostou. Tento nárůst představuje navýšení pořizovacích nákladů o pět procent.

Cena nakupovaného materiálu a kooperací – obdobný postup jako v případě základní suroviny volíme i v oblasti nákupu dalších komponentů a kooperací.

Řízení zásob materiálu - v dnešní době, kdy se společnosti nedostává hotovosti je naprosto nepřijatelné, aby měla skladem tuny materiálu, ve kterém jsou vázány nemalé finanční zdroje bez možnosti dalšího využití. Z praxe je známo, že úspory v oblasti skladů mohou dosáhnout až dvaceti procent bez výraznějších zásahů. Jak bylo

potvrzeno kompetentními zaměstnanci, současná praxe společnosti J.M.Kapa je taková, že má skladem zbytečně mnoho materiálu, jehož spotřeba se počítá v týdnech až měsících. Tím tak dochází k odčerpávání finančních zdrojů, které by mohly být využity jiným, potřebnějším způsobem. Nutno podotknout, že sklad se nachází v areálu společnosti J.M.Kapa.

Je proto nutné klasifikovat jednotlivé typy materiálu v závislosti na objemu spotřeby, jejich nákupních cen a zejména z pohledu dodacích lhůt tohoto materiálu. V tomto ohledu je nutná důsledná součinnost s obchodním oddělením, které na základě výhledu spotřeby odběratelů poskytne cenná data pro oddělení nákupu. Toto oddělení následně rozhodne o tom, jaký materiál a v jakém množství bude k dispozici skladem.

V první etapě snižování skladových zásob je nutné provést inventuru současného skladu. Je nutné zjistit, jaké druhy materiálu a jak dlouho se na skladě nacházejí.

Po porovnání těchto skutečností musí dojít k následujícím řešením:

- pokud bude zjištěno, že materiál bude výhledově spotřebován v rámci týdnů, maximálně nejbližších měsíců, bude nutné a vhodné tento materiál ponechat skladem. Ovšem pouze v takovém množství odpovídající danému výhledu a pokrývající případný výkyv poptávky směrem nahoru (myšleno v rámci pojistné zásoby);
- v opačném případě bude nutné jednat s dodavateli o jejich odkupu zpět;
- krajním řešením je vyšrotování tohoto materiálu. Toto řešení přeměny vázané finanční prostředky v likvidní.

V další etapě, která bude náročnější na čas, bude nutné vytvořit strategii pořizování zásob plechů. Smyslem každé zásoby je samozřejmě zajištění bezporuchového a plynulého výdeje skladových položek do spotřeby včas a v požadovaném množství v návaznosti na výrobní tok. Z hlediska operativního řízení zásob tak hovoříme o běžné zásobě, pojistné zásobě, technické zásobě, sezonní zásobě a havarijní zásobě.

Co se týče běžné zásoby, její význam spočívá v pokrytí materiálových potřeb mezi dodávkami v závislosti na dodávkovém cyklu. Je tedy nutné se zaměřit na dodací lhůty jednotlivých materiálů a z tohoto faktu vycházet. V případě krátkých dodacích lhůt, v praxi společnosti J.M.Kapa se běžnou dodací lhůtou rozumí dodávka do dvou pracovních dní, je nesmyslné mít takovýto materiál skladem ve firmě. V tomto ohledu je nezbytné navázat na pravidla koncepce JIT a tento materiál tak obdržet vždy

v době, kdy je skutečně potřeba do výroby. Maximálně přípustnou skladovací dobou je v tomto případě jeden den a to z důvodu času závozu materiálem či úpravami ve výrobním programu společnosti. V případě speciálních materiálů s delší dodací lhůtou je nutné mít skladem jen takové množství, které se bude rovnat pojistné zásobě pro krytí pouze odchylek v dodacím cyklu či odchylek od výhledu spotřeby.

O pojistné zásobě jsem se již zmínil. Taková zásoba se pohybuje kolem relativně stálé výše a je předmětem normování, což je plněn v kompetenci oddělení nákupu.

Technická zásoba není předmětem zásobovací strategie společnosti J.M.Kapa, jelikož se zde nezaměřujeme na nutnost specifických technologických požadavků před přípravou výroby.

Sezonní zásoba je v případě podniku J.M.Kapa aktuální z důvodu výkyvů poptávek ze strany odběratelů. Díky takovéto zásobě se podaří vykrýt potřeby klientů zejména v letních měsících, kdy dochází ke každoročnímu nárůstu tržeb v řádech desítek procent. Na druhou stranu je v tomto ohledu vhodné, aby oddělení nákupu vstoupilo do jednání s dodavateli plechů a snažili se domluvit odběr z konsignačních skladů dodavatelů. Tím by tak došlo k úspoře prostředků, které by nebyly vázány v materiálu. Cílem tedy je, aby sezonní zásoby byly na skladě u dodavatelů a do společnosti byl tento materiál dodáván dle potřeb na základě dohodnutých dodacích cyklů.

Řízení zásob výrobků/polotovarů – v tomto případě je situace obdobná jako u řízení zásob materiálu. U některých vybraných klientů dochází k výrobě produktů na sklad z důvodu urychlení lead-timů či z důvodu překonání výkyvů, respektive nárůstu v poptávce. V tomto ohledu je ale rovněž nutné, aby takové výrobky nebyly zbytečně moc dlouho skladovány z důvodů vázání finančních prostředků. Proto je nutná revize smluv s odběrateli, zejména v oblasti doby uskladnění takových produktů. Pokud by tato doba měla vypršet či dokonce uplynula, je nutné takové výrobky odběrateli bezprostředně prodat. Zde je nutná součinnost hlavně obchodního oddělení s úsekem logistiky, který má na starosti i uskladnění takových produktů.

Snížení počtu reklamací (znovu vyráběných dílců) – v poslední době došlo ke značnému nárůstu počtu reklamací zachycených buď interní kontrolou společnosti, nebo po dodávce odběrateli. To je způsobeno zejména problémem v plánování výroby, ale o tomto problému hovořím v jiném bodě. Podstatné je ovšem to, že celkové měsíční vícenáklady na výrobu nových dílců nebo za náhradu reklamovaných položek u klientů,

dosahují průměrné výše sta tisíc korun. Tato částka rozhodně není zanedbatelná a poukazuje na značné mezery v oblasti výroby.

Z interních statistik vyplývá, že drtivá většina všech zmetků je vyrobena nekvalitně odvedenou prací dělníků. Nejčastější chybou jsou obráceně naohýbané dílce, dále špatně svařené a neobroušené díly, či v poslední době ndržící sváry.

V souvislosti s vyčíslenými vícenáklady musí okamžitě dojít k nápravě. Je samozřejmé, že nelze zajistit stoprocentně kvalitní produkci, ale na druhou stranu nelze dotovat nedbalost zaměstnanců firemními zdroji.

Současná praxe společnosti je taková, že pokud dojde k detekci reklamace, vypíše na tyto zjištěné skutečnosti reklamační protokol, kde dojde mimo jiné k vyčíslení vícenákladů. Následně se vytvoří statistická zjištění, jaký byl důvod reklamace, na kterém úseku vznikl a jaké jsou vícenáklady. Tato data jsou následně vystavena na vymezených místech ve firmě. Dále dojde k vytvoření předpisu úhrady škody odpovědnému zaměstnanci. Tyto finanční tresty se míjejí účinkem zřejmě z důvodu velmi nízké částky.

Jako soubor opatření v tomto ohledu bych navrhnul následující:

a) Pokračoval ve sběru statistických dat a jejich zveřejňování. Zavedl bych systém vyhodnocování zjištěných skutečností s návazností na nápravná opatření, jak těmto škodám předcházet. Například v případě obráceně naohýbaných dílců je nutné znovu proškolit příslušné zaměstnance, jak správně číst ve výkresech. Dále provádět kontrolu po prvním naohýbaném díle, zda je ohnut dle požadavku na výkrese. A poté provádět kontrolu každého pátého, či desátého, dvacátého kusu, zda je stále ve shodě s výkresem. Z těchto nápravných opatření musí být příslušní zaměstnanci provádějící danou operaci důsledně proškoleni. Aby tito dělníci byli více vtaženi do procesu, musí být nastaven i systém spravedlivých „trestů“, například adekvátní finanční pokuty, s ohledem na četnost opakujících se chyb přeřazení na jinou práci, či jako radikální řešení propuštění zaměstnance.

b) Dalším opatřením je práce s kvalifikovanými pracovníky. Je nutné změnit podmínky nábory zaměstnanců a jejich průběžné školení a vtažení do systému. K pozitivnímu vlivu by určitě přispěl nějaký motivační program, který by nutil zaměstnance vynakládat dodatečnou snahu.

Jak jsem již popisoval ve své diplomové práci³⁸, jednou z metod vedoucí ke zlepšení v této oblasti, by byla aplikace metody Kaizen³⁹. Kaizen v překladu označuje zdokonalení. A to zdokonalení nejen v pracovním životě. „V souvislosti s pracovištěm (japonsky gemba) znamená kaizen neustále zdokonalování nejen řadových zaměstnanců, ale i vrcholových představitelů společnosti“.⁴⁰

Přestože jsem o tomto problému již pojednával, společnost v této oblasti neprovedla žádná opatření a dochází tak k růstu vícenákladů. Dle mého názoru zcela zbytečně.

Revize množství pracovních sil – v době před dvěma lety, kdy došlo k propadu zakázek na polovinu, se přijala určitá opatření v této oblasti. Prvních z nich bylo, že všichni zaměstnanci si museli povinně vybrat pět dní v měsíci náhradního volna, kdy pobírali pouze šedesát procent mzdy. Toto opatření fungovalo v průběhu šesti měsíců a z důvodu neorganizovanosti tohoto opatření přineslo více negativ než pozitiv. Dalším krokem tedy bylo nepopulární propouštění nadbytečných zaměstnanců. K tomuto rozhodnutí se dospělo na základě racionálních propočtů potřeb lidských kapacit na následující měsíce. Podnik tak zeštíhlal zhruba o čtvrtinu.

V posledních měsících ale opětovně narůstá počet zaměstnanců, hlavně dělníků, přestože objem zakázek nestoupá stejnou tendencí.

Osobně si myslím, že v některých odděleních a na některých místech je tak zvaná přezaměstnanost. Tato oblast je ale velice choulostivá na rozhodnutí. Je proto nutné této otázce věnovat dostatek času, vše uvážit s rozmyslem a hlavně se nezbavit kvalifikovaných zaměstnanců.

S ohledem na výše uvedené skutečnosti a na fakt, že společnost J.M.Kapa je rodinná firma, nemělo by tato rozhodnutí dělat vedení podniku. Je zapotřebí objektivní, třetí osoby, která otevře firmě oči. V současné době na trhu působí několik specializovaných firem, jejichž náplní práce je personální audit. Personální audit je nástroj, který poskytne nezávislou a objektivní analýzu, hodnocení činností a procesů uvnitř společnosti, které se týkají kvality optimálního množství a efektivního využití lidských zdrojů v návaznosti na strategii a cíle společnosti. Samotné výsledky takového auditu

³⁸ PLAČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 52. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

³⁹ 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.

⁴⁰ PLAČEK, P. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. s 52. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

mají za cíl efektivně naplňovat firemní strategii v oblasti plánování, rozvoje lidských zdrojů a personální politiky. Odpovídá nám tak mimojiné na otázky kolik pracovníků je třeba ve firmě mít, kdo z pracovníků je ideálním pro danou pracovní pozici a jak nastavit personální systém v podniku.

Nutno podotknout, že kvalitně a hodnotně provedený personální audit vyžaduje nemalé finanční prostředky. Cenová nabídka firem působících na tuzemském trhu se pohybuje v řádu padesát až tři sta tisíc korun. Přestože společnost J.M.Kapa nemá tolik volných prostředků, budoucí úspory plynoucí z tohoto auditu ji vynaložené prostředky mohou vrátit. Navíc je možné požádat o proplacení alespoň části nákladů z fondů Evropské unie, takže společnost získá část vložených prostředků nazpět.

5.3.4. Okamžité zlepšení likvidity

Obecným pravidlem je urychlit platby zákazníků a oddálit platby dodavatelům. Tak dojde k vyrovnání časových nesouladů mezi splatnostmi faktur vydaných a faktur přijatých.

Co se týče plateb faktur přijatých, je nutné důsledně dodržovat platební termíny z důvodu budování oboustranně prospěšných obchodních vztahů mající pozitivní dopady například při jednáních o cenách. Opatření oddalující platby faktur přijatých závisí na schopnostech vedoucích pracovníků vyjednat lepší splatnost či oddálit termín plateb. V tomto ohledu není moc prostoru k vyjednávání. Na druhou stranu je ale vhodné a užitečné plánovat dopředu platby dodavatelům tak, aby nedošlo k narušení obchodních vztahů. K tomu slouží vytvoření jednoduchého plánu, který se skládá z následujících činností:

Vytvoření rozpočtu likvidity alespoň na následující týden – provést analýzu závazků a ocenění plateb dle priorit (nejvyšší prioritu mají platby ovlivňující samotnou výrobu) – realizace plateb v přiměřených splátkách dle možností vyplývající z rozpočtu likvidity.

V oblasti urychlení plateb od klientů je o poznání větší prostor pro vyjednávání, ale úspěšný výsledek závisí na vyjednávacích schopnostech vedoucích a odpovědných pracovníků. Absolutně nepřijatelná situace v dnešní době je taková, pokud odběratelé jsou v prodlení s úhradami faktur. Je proto nutné pravidelně sestavovat seznam dlužníků a každodenně tento seznam doplňovat o zjištěné skutečnosti (důvod prodlení, nový termín platby, apod.).

Současně je nutné pracovat na zaplacení vydaných faktur ještě před jejich splatností. Tím se zlepší cash-flow, potažmo likvidita. K tomuto účelu slouží různé stimuly jako například sconto při platbě do čtrnácti dnů od odeslání zboží, platba hotově při převzetí zboží, zaplacení zálohy pokrývající část nákladů či dlouhodobé vytváření vztahu s platebním/finančním oddělením zákazníka.

5.3.5. Přesun kutnohorského provozu do nových prostor v Kolíně

Jak již zaznělo v úvodu návrhové části, společnost J.M.Kapa se rozhodla přestěhovat kutnohorský provoz do nových prostor. Ty vzniknou výstavbou nové výrobní haly, kterou společnost staví i za pomoci vlastních finančních a výrobních zdrojů. Samotná výstavba již započala a dle plánu má být nový provoz spuštěn na začátku července tohoto roku. Dojde tak k přestěhování lakovny, vypěňovacího zařízení a montážního pracoviště do kolínského areálu společnosti J.M.Kapa. S výstavbou nové haly je spojen nárůst některých nákladů, zejména provozních, které jsou popsány dále. V celkovém kontextu ale dojde rovněž k úspoře náklady, z nichž část byla vyjmenována výše.

Výstavba nových prostor bude financovaná díky poskytnutému úvěru od bankovního institutu. Splátka tohoto úvěru bude představovat částku 500.000 Kč měsíčně, který firmu zatíží na následujících dvacet měsíců.

Další oblastí nárůstů nákladů jsou mzdy pracovníků lakovny a montáže. V současné době jsou tito lidé v evidenci společnosti Alkam, s.r.o. Po přestěhování kutnohorského provozu dojde k přesunu těchto pracovníků pod společnost J.M.Kapa. Počet zaměstnanců společnosti Alkam činí k dnešnímu dni třicet pět. Při uvažování o přechodu všech zaměstnanců pod kolínský provoz je počítáno s nárůstem mzdových nákladů o 950.000 Kč měsíčně včetně všech povinných zákonných odvodů.

Otázka cen energií v případě nové haly již byla okrajově zmíněna. V této oblasti dojde zejména k navýšení spotřeby plynu nutného pro provoz práškové lakovny. V současné době se předpokládá, že náklady na spotřebu plynu budou představovat 250.000 Kč měsíčně. Tato částka vychází ze současné praxe společnosti Alkam. Rozhodně v této oblasti dojde k otevření jednání o této komoditě, kdy cílem bude dojednání exkluzivních cen s ohledem na pravidelné měsíční odběry.

Co se týče ostatních nákladů, které jsou v současné době hrazeny společností Alkam a jež posléze přejdou na kolínský provoz, pohybuje se tato částka okolo hodnoty čtvrt milionu korun měsíčně.

Stěhování do nových prostor s sebou přinese rovněž úsporu některých nákladů.

Mezi ty, které nebyly dosud jmenované, patří:

a) úspora v oblasti nájmu – společnost Alkam je v Kutné Hoře pouze v pronájmu. Tento nájem je však hrazen z prostředků společnosti J.M.Kapa. Po přestěhování tak tyto náklady odpadnou, což znamená měsíční úsporu 180.000 Kč.

b) snížení osobních nákladů – mám na mysli snížení nákladů vynakládaných na balení a rozbalování výrobků mezi oběma závody. Tato úspora bude činit zhruba 130.000 Kč měsíčně.

5.4.Střednědobý sanační program

V této návrhové části jde o vytvoření plánu restrukturalizace podniku, který by měl být realizován v období jednoho roku. Tuto oblast restrukturalizace jsem rozdělil na čtyři samostatné body, kterými jsou IT oblast, výrobní politika, politika propagace a personální oblast. O jednotlivých oblastech pohovořím detailně dále.

5.4.1. IT oblast

V této části musí dojít k naplnění dvou podstatných cílů. Těmi jsou implementace upgradované verze vnitropodnikového systému ESO9, o čemž jsem se již zmiňoval. Současně ale musí dojít k implementaci sledovacího systému, který napomůže zlepšit výrobní tok v podniku.

5.4.1.1. Implementace nové verze systému ESO9

Co se týče samotné instalace nové verze systému ESO9, toto proběhne zcela v režii společnosti ESO9. Na tuto implementaci již získala společnost J.M.Kapa Evropské dotace, tudíž celkové pořizovací náklady nebudou tak vysoké. Odhaduje se, že spoluúčast společnosti bude do sta tisíc korun. Předností nového vnitropodnikového systému bude očekávané propojení všech oddělení v rámci jednoho systému. Na toto bude navazovat implementace strategie CRM, o které pohovořím v kapitole Dlouhodobý sanační program. Časový plán implementace je stanoven na šest měsíců včetně finálního spuštění nové verze.

5.4.1.2. Implementace sledovacího systému výroby

O čem jsem se dosud nezmínil, je nutnost implementace sledovacího systému výroby. Tento systém bude navázán na vnitropodnikový systém ESO9.

Smyslem a rovněž i hlavním cílem, který je od této akce sledován, je zejména zlepšení výrobních toků. Počítá se tedy se zvýšením plnění včasnosti dodávek všech zakázek, kdy cílová mez je stanovena na 93 procent. Současně se očekává růst produktivity o deset procent v následujícím roce.

Zásadní podmínkou realizace této činnosti je pro společnost J.M.Kapa dodávka komplexního produktu na míru. Každá společnost, respektive výroba je specifická podnik od podniku, proto je nutné daný produkt přesně přizpůsobit potřebám společnosti JMKapa. Společnost J.M.Kapa by tak ve spolupráci s firmou ESO9 a Comp-Any měla vyhlásit výběrové řízení na dodavatele dané služby.

Osobně si myslím, že vhodným nástrojem pro sledování výroby je produkt od společnosti KODYS, spol. s r.o. Tato společnost prezentuje produkt nazvaný K.manufacturing, který by měl dle svého popisu splňovat požadavky a očekávání společnosti J.M.Kapa. Nutno ale podotknout, že samotná implementace produktu K.manufacturing bude moci proběhnout až po spuštění nové verze vnitropodnikového systému ESO9.

A jaký je vlastně účel, proč by se firma měla rozhodnout pro takový produkt, který by změnil dosavadní způsob výroby? Firma by se k tomuto kroku měla ubírat zejména poté, co začalo docházet k poklesu včasnosti plnění jednotlivých zakázek a také z důvodu množících se nekompletních/zmetkovitých dodávek. Od implementace systému sledování výroby se očekává, že se tyto, pro klienty klíčové ukazatele,lepší.

Dalším účelem je zrychlení toku informací týkajících se výrobních operací. V současné době společnost J.M.Kapa používá systém sledování výroby na ruční bázi. Do předtištěných formulářů vyplňují výrobní operátoři, mistři a dělníci informace o průběhu výroby, dosažených hodnotách a použitých materiálech. Tento způsob má řadu nevýhod, jako například malou věrohodnost (chybí údaje, jsou zadávány dodatečně nebo nesprávně) obtížné a zdlouhavé dohledávání příčin odchylek v papírových záznamech v případě potřeby, zbytečné zatěžování vedoucích ve výrobě administrativou na úkor jiných úkolů.

V neposlední řadě efektem, který se dá od tohoto produktu očekávat, je skutečnost, že touto metodou selepší postavení firmy na současném globálním trhu a získá tak tolik důležitou konkurenční výhodu oproti svým konkurentům.

Jak uvádí sama společnost Kodys, nasazení systému evidence výrobních operací K.manufacturing přináší následující výhody, respektive přínosy:

- Značné snížení chybovosti tím, že díky automatické identifikaci zpřesňuje předávání informací přicházejících z výroby do systému ESO9.
- Vede k úsporám zrychlením toku informací z výroby do systému ESO9.
- Pomáhá eliminovat reklamace a výrobu zmetků a díky přesné dosledovatelnosti každé výrobní operace pomůže odhalit slabý článek a zjednat nápravu.
- Pomáhá zajistit včasné plnění objednávek tím, že manažeři mohou sledovat v reálném čase rychlost výroby, poskytuje data pro rozhodnutí, jimiž mohou včas odstranit hrozící problémy a skluz.
- Pomáhá zvyšovat produktivitu tím, že umožní sledování výkonnosti jednotlivých pracovníků a poskytne manažerům podklady pro lepší personální práci.
- Eviduje přesně materiál a stroje použité při výrobní operaci na každý jednotlivý výrobek.
- Pomáhá v řízení kvality tím, že pomáhá zajistit dodržení posloupnosti výrobních operací dle technologického postupu.
- Napomáhá zvýšit zákaznickou spokojenost díky zvýšení kvality, snížení počtu reklamací a včasným dodávkám.

Jak udává dodavatel daného produktu, K.manufacturing je založen na způsobu automatické identifikace pomocí čárových kódů. Data z výroby jsou tak shromažďována přímo během výrobních procesů na pracovních stanicích, které jsou napojeny na serverovou část systému. To umožňuje sledovat manažerům rozpracovanost jednotlivých výrobních dávek v reálném čase.

5.4.2. Výrobní politika

Tento bod plynne navazujeme na předcházející. Společnost si instalací nových softwarů slibuje oživení zejména v oblasti výroby, která rovněž vykazuje známky nedokonalostí. Jak již bylo zmíněno výše, společnost J.M.Kapa zejména očekává nárůst produktivity. Samotná implementace nového softwaru ovšem není samospasitelná. Abychom mohli

dosahovat růstu produktivity, je zejména nutné vyrábět kvalitní produkty a omezit zmetkovitost produkce na minimum. Současně je nutné vyrábět s co nejnižšími náklady. Oblasti snižování nákladů jsou popsány v předešlé kapitole Krátkodobý sanační program. Předpokládá se tedy, že pomocí snížení nákladů, instalací nových programů a zkvalitnění produkce bude možné dosáhnout stanoveného cíle růstu produktivity o deset procent v následujícím roce.

5.4.3. Politika propagace

Ještě než se dostanu k samotným návrhům možné propagace společnosti, je nutné si uvědomit, co vlastně společnost prodává a na jaký trh směřuje své úsilí.

Samotným myšlenkám o propagačních metodách by měl předcházet detailní výzkum trhu – zejména v oblasti definování, kdo jsou klienti společnosti J.M.Kapa, v jakých oborech působí, co motivuje klienty k nákupu výrobků od společnosti J.M.Kapa.

Odpovědi na tyto otázky nám dají směr, kterým se má společnost ubírat v oblasti diverzifikace.

Obecně je známo, že strategie diverzifikace zahrnuje tři oblasti:

- Nové trhy pro stávající produkty – v praxi společnosti J.M.Kapa jde o hledání trhů, které budou vyžadovat dodávku elektrorozvaděčů, s jejichž výrobou má společnost značné zkušenosti.
- Nové výrobky pro stávající trhy – jde o rozšíření portfolia u stávající klientely o nové produkty.
- Nové výrobky pro nové trhy – jedná se získání nových klientů, pro které by společnost dodávala zcela odlišné produkty, s nimiž nemá ještě dostatek zkušeností.

Pokud bychom měli vycházet z lidských zdrojů, které má firma k dispozici, měl by tento úkol být v kompetenci vedoucího obchodního oddělení, případně samotných majitelů firmy, neboť se jedná o strategická rozhodnutí, která nelze podceňovat. Obecně si ale myslím, že pro tento úkol by byl vhodný nějaký marketingový odborník. Žádný takový zaměstnanec ovšem ve společnosti nyní nepracuje. Možností by tedy bylo zaměstnat takového člověka, anebo si přizvat ke spolupráci nějakou poradenskou společnost.

V rámci samotné propagace by se měly, dle mého názoru, spustit nové, aktualizované a hlavně moderně pojaté internetové stránky zahrnující i různé jazykové možnosti –

zejména angličtina a francouzština s ohledem na působení na těchto trzích. Internetové stránky by sloužily jako prvotní, neosobní představení společnosti, a proto by bylo vhodné promyslet jejich provedení.

Jako další propagační předmět by mohl sloužit katalog, který by prezentoval typy výrobků, které je společnost schopna realizovat. Vybrané části katalogu by mohly být rovněž prezentovány již na internetových stránkách, pro získání obecného rozhledu, čím se vlastně společnost zabývá. Tento katalog by měl rovněž zahrnovat všechny specifikace a normy, kterými se společnost řídí při své výrobě, čímž může získat určitou konkurenční výhodu.

5.4.4. Personální oblast

Hlavními cíly, které je v této oblasti stanovit, jsou zbavení firmy přehnaného centralizovaného řízení, vytvoření nové funkční organizační struktury, systém výběru a motivace pracovníků.

Návrhy na realizaci opatření a činností, které pomohou docílit těchto cílů, pomůže sepsat personální audit, který by byl zadán externí poradenské společnosti. Z důvodu nízké odbornosti a malých zkušeností současných zaměstnanců společnosti je žádoucí, aby tato rozhodnutí pomohli definovat odborníci. Práci s lidskými zdroji je totiž velice citlivá záležitost vyžadující často individuální přístup.

5.5. Dlouhodobý sanační program – implementace strategie CRM

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, tento dlouhodobý sanační program spočívá ve vytvoření vhodné dlouhodobé strategie s jasně definovanými cíly a vizemi.

Z analytického zhodnocení současného stavu mi jasně vyplynula nutnost implementace strategie „CRM“ do podmínek společnosti J.M.Kapa. K implementaci této strategie společnost předurčuje typ výroby. Jedná se o zakázkový typ výroby. Využívání této metody odstraní současné slabé stránky, které společnost trápí, jako je zejména pokles tržeb a omezená schopnost získávat nové zakázky. Dále se zefektivní způsob plánování nákupu materiálu. Oddělení zásobování bude mít k dispozici potřebné informace, které zlepší materiálový tok uvnitř společnosti a rovněž to bude mít pozitivní dopad do nákladové stránky výroby. Dalším pozitivním faktorem bude efektivnější plánování výroby a sledovatelnost zakázky ve výrobě. Samotný fakt, že CRM je postaveno na

úzké spolupráci s obchodními partnery,lepší se komunikace uvnitř i vně společnosti, jelikož informace budou k dispozici včas.

Implementace nové strategie do podmínek fungující společnosti je časově náročný proces, ve kterém nelze podcenit žádný dílčí krok. Je proto nutné sestavit kvalitní plán implementace. K tomu mi pomůže Lewinův model řízené změny – viz dále. [6;11;12;13;18]

5.5.1. Síly inicializující proces změny

Nejvlivnějšími silami, které inicializují proces změny, jsou zjištění vyplývající z provedených analýzy v kapitole 4. Mezi nejmarkantnější ukazatele patří pokles tržeb společnosti a nerovnoměrný pokles výkonové spotřeby. Rovněž se mezi tyto síly řadí nedostatečná schopnost v získávání nových klientů z takových odvětví průmyslu, kde dochází k postupnému oživení a nehrozí tak opětovný pokles poptávky. V neposlední řadě je to konkurenční boj o klienta. V současné době se tento boj zaměřuje na cenu. Společnost J.M.Kapa by se však měla snažit přinášet současným i budoucím klientům další hodnoty, které převáží cenové faktory a budou oboustranně prospěšná.

5.5.2. Požadovaný budoucí stav

Implementací CRM strategie se podnik bude snažit dosáhnout růstu tržeb každoročně o 10 procent. Dále předpokládá přínos v plánování nákupu materiálu, který nebude podstatně zatěžovat výdajovou stránku podniku. Cílem je rovněž snížit aktuální dobu obratu zásob na polovinu oproti zjištěným hodnotám. Optimální zásobovací cyklus by se měl také projevit na zlepšení současné likvidity podniku, což bude přínos pro věřitele. V neposlední řadě je přínosem implementace CRM strategie ve zlepšení vztahů společnosti J.M.Kapa ke svým obchodním partnerům – jak odběratelům, tak dodavatelům na základě budování strategie „WIN to WIN“.

5.5.3. Nositel změny

Vzhledem k tomu, že tímto dojde ke kompletní změně obchodní strategie společnosti J.M.Kapa, je samozřejmé zapojení vrcholného management společnosti do této změny. Za agenta změny je vhodné zvolit obchodního ředitele, který bude koordinovat a sladovat součinnost ostatních vedoucích pracovníků. Obchodní ředitel rovněž vybere tým lidí, kteří budou dohlížet na implementaci dílčích změn.

Sponzory změny budou jednoznačně majitelé společnosti, kteří budou finančně zajišťovat pořízení a implementaci nového informačního systému a stanou se

vrcholnými koordinátory projektu. V tomto bodě je nutné zmínit, že vnitropodnikový informační systém, který je plánován upgradovat, bude hrazen z evropské dotace na rozvoj a podporu podnikání. Tuto dotaci získali pro společnost majitelé podniku.

5.5.4. Intervenční strategie

Intervence/zásahy budou provedeny zejména v níže uvedených oblastech, které se stanou stěžejními a na kterých bude záviset úspěch, respektive neúspěch celého projektu implementace nové strategie.

5.5.4.1. Lidské zdroje a jejich řízení

Úspěch uplatnění strategie diferencovaného CRM bude rozhodujícím způsobem záviset na profesionálním přístupu k práci příslušných pracovníků podniku, na jejich stimulaci a motivaci, ale také na systematickém a konzistentním měření jejich výkonu. Každý kontakt se zákazníkem prostřednictvím kteréhokoli zaměstnance je součástí celkového obrazu, který si zákazník o podniku vytváří a podle kterého bude podnik hodnotit. Zásadní podmínkou pro úspěch je proto aktivní účast všech zaměstnanců na této přeměně, a to od vrátnice přes administrativu, výrobu, obchod až k majitelům podniku. Prioritní roli hraje kvalifikovaný a vzdělaný vrcholový management jako jedinečný zdroj podniku pro získání konkurenční výhody a podporující systém vzdělávání všech pracovníků podle jejich kompetencí.

Implementace strategie CRM vyžaduje věnovat zvýšenou pozornost péči o zaměstnance podniku. Základním předpokladem péče o zaměstnance je posilování motivace všech zaměstnanců podniku. Jedině vysoce motivovaný zaměstnanec se ztotožní s cíli podniku a je ochotný jim přizpůsobit i své osobní cíle a podává maximální výkon. Za velmi silný stimulátor obecně platí odměňování. Tím se tedy dostaneme k důležitmu kroku, a to sice vytvoření motivačního programu a systému odměňování.

5.5.4.2. Organizační struktura firmy

Jak již bylo zmíněno, současné uspořádání organizační struktury jako liniově štábní se s ohledem na velikost podniku a počet zaměstnanců jeví jako optimální. Proto si myslím, že ponechání prvků liniově štábní struktury je účelové. Nicméně s ohledem na nutnou změnu strategie, toto s sebou přinese přeměnu v uspořádání jednotlivých oddělení a počtu zaměstnanců pracujících v daných odděleních.

5.5.4.3. Technologie firmy

Pokud má být strategie diferencovaného přístupu uplatněna do důsledků, pak to znamená péči o každého jednotlivého zákazníka. K tomu je třeba velmi propracovaný systém, který umožňuje nejen shromažďovat základní data o zákaznících, ale také další důležité údaje, jako například informace o každém jednotlivém kontaktu se zákazníkem. Informační systémy nám tak pomáhají identifikovat, integrovat a analyzovat nejrůznější data, která navíc pocházejí z různých zdrojů. Stupeň integrace možnosti analýzy dat jsou jedním z měřítek kvality těchto systémů. Cílem takovýchto systémů je maximalizovat prospěch z každého zákazníka.

Systém ESO9, který v současné době společnost J.M.Kapa využívá, je z pohledu implementace strategie CRM nedostatečný, jelikož není možné vložit do tohoto systému veškerá potřebná data. Rovněž výstupy, které je možné ze současné verze systému získat, nejsou plně vypovídající pro další rozhodování managementu. Jako pozitivní faktor je možné vnímat postoj společnosti ESO9, která přišla s nabídkou vyšší verze systému, který je vypracován pro práci v podmínkách strategie CRM.

5.5.4.4. Komunikační a organizační toky a procesy firmy

Nezastupitelnou roli ve formování postojů zaměstnanců k podniku má podniková komunikace. V podniku je komunikace především nástrojem, kterým manažeři ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování zaměstnanců, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod stimulace a odměňování.

Je tedy nezbytné nastavit takové informační kanály, které nezpůsobí, že se důležitá informace nedostane na potřebnou úroveň v podnikové hierarchii.

S tímto úzce souvisí upuštění od centralizovaného stylu řízení, který je v současné době ve firmě uplatňován. K zajištění spokojenosti a loajality zaměstnanců s podnikem je nutné dát jim možnost podílet se na řízení a rozvoji podniku, nechat jim určitou svobodu při hledání nových možností a cest k dosažení osobního i firemního úspěchu. Z cesty příkazování shora je třeba přejít na cestu dialogu a diskuse se zaměstnanci.

Co se týče procesních systémů, je třeba promyslet vhodnost současného provádění jednotlivých podnikových procesů z pohledu jejich urychlování, zjednodušování a narovnání podnikových materiálových toků včetně eliminace zbytečných manipulačních

operací a přizpůsobit pomocné a obslužné podnikové činnosti tak, aby schopnost rychlé reakce podporovaly.

Dále je rovněž nutné ověřit, že způsob vnitropodnikového řízení, tzn. systém ekonomického řízení, nebrzdí vlastní hmotný tok v podniku.

5.5.4.5. Obsahy

Jak již zde bylo několikrát řečeno, strategie CRM je založena na dokonalé znalosti a úzké spolupráci se zákazníkem. Je proto nezbytně nutné věnovat sběru dat o jednotlivých klientech potřebný čas. Pořízená kvalitní data poté implementovat do vnitropodnikového systému tak, aby byla k dispozici i ostatním pracovníkům na jiných úsecích.

5.5.5. Realizace intervencí

Samotná realizace intervencí bude spočívat v několika analýzách jednotlivých činností a následném vyhodnocení zjištěných stavů. Již nyní víme, že v několika oblastech je třeba zjednat nápravu. To bude mít za následek implementaci dílčích změn, které ve svém důsledku pozitivně zapůsobí na globálním fungování CRM strategie uvnitř společnosti.

Pokud jsem hovořil o dílčích analýzách a změnách, měl jsem na mysli následující:

5.5.5.1. Personální oblast

Vhodným a již zmiňovaným nástrojem v této oblasti bude provedení personálního auditu za pomoci outsourcované společnosti.

Jedním z pozitivních výsledků tohoto auditu bude vytvoření oddělení s odpovídajícími kvalifikovanými zaměstnanci a do těchto oddělení budou dosazeni schopní leadři, kteří budou směřovat své podřízené ke kýženým výsledkům.

Rovněž bude nutné implementovat systém hodnocení práce jednotlivých zaměstnanců, na základě čehož dojde k jejich motivaci, odměňování. Tento nástroj v současné době ve firmě chybí a je nezbytnou podmínkou pro úspěšnou realizaci implementace strategie CRM.

5.5.5.2. Technologie

V oblasti technologií se bude jednat o implementaci nové, vyšší verze vnitropodnikového systému ESO9. Po konzultaci s touto firmou bylo zjištěno, že samotné implementaci bude předcházet důkladná analýza potřeb a požadavků na systém. V tomto případě se bude jednat o dodávky služby na klíč.

5.5.5.3. Obsahy

Zde se bude jednat o důslednou práci zakázkového oddělení, které bude zodpovědné za pořízení odpovídajících dat o jednotlivých klientech a bude zodpovídat za průběžnou aktualizaci těchto dat.

5.5.6. Další nutné změny pro úspěšnou realizaci strategie CRM

Pro úspěšnou realizaci spolupráce v dodavatelsko-odběratelských vztazích na bázi metody CRM je v první fázi nejdůležitější překonat neochotu ke změnám a získat pracovníky zapojených podniků pro myšlenku nového způsobu vytváření hodnoty v řetězci. Poté je třeba přistoupit k celé řadě změn.

Zejména je třeba:

- Změnit přístup k obchodním partnerům a chápat je jako spolupracovníky v procesu vytváření hodnoty zákazníkům řetězce -> odpovědné zakázkové oddělení.
- Vybrat správně vhodné partnery pro tento typ spolupráce – tzn. neuplatňovat striktně princip strategie double sourcing, ale zaměřit se na principy multi sourcing, provádět nákupní marketing také s cílem vyhledání optimálního dodavatele a zvolit spolehlivé logistické pomocníky -> odpovědné oddělení zásobování ve spolupráci s oddělením logistiky.
- Nastavit správně vztahy s dodavateli i odběrateli, a to tak, aby tyto vztahy byly založeny na oboustranné výhodnosti vedoucí k posilování řetězce jako celku -> odpovědné zakázkové oddělení a oddělení zásobování za pomoci majitelů společnosti.
- Na základě nově pojatého přístupu k jednotlivým článkům upravit podobu obchodních smluv a zároveň v nich vymezit sankce za zneužití poskytovaných informací -> odpovědné zakázkové oddělení a oddělení zásobování za pomoci majitelů společnosti.
- Nově propojit informační toky – mám na mysli společné předvídaní a plánování, přenos informací o aktuálních nákupech, o expedicích, apod -> odpovědné zakázkové oddělení v těsné spolupráci s klientem, kdy následně dojde k posunu informací na zodpovědná pracoviště.

- Zavést EAN kódy pro identifikaci položek a rozpracování výroby -> úsek výroby ve spolupráci se společností ESO9.
- Vytvořit kvalitní podnikové i mezipodnikové komunikační vazby -> všechny organizační složky společnosti.
- Vyrovnat v podnicích výrobní a balicí kapacity -> úsek výroby ve spolupráci s oddělením logistiky.
- Stanovit žádoucí průběh jednotlivých činností tak, aby časové lhůty pro jejich provádění nebyly příčinou zpoždování -> všechny organizační složky společnosti.

5.5.7. Mapa rizik navrženého projektu změny strategie

5.5.7.1. Ochota jednotlivých článků řetězce spolupracovat a ochota sdílet informace

Zákazníci sami poskytují informace velmi neochotně. Obyčejně nevyvíjejí snahu vytvářet úzké dodavatelsko-odběratelské řetězce, utajují nakupované objemy produktu i své dodavatele. Zpravidla stále drží systém dvou dodavatelů a snaží se optimalizovat průměrnou nákupní cenu. Z tohoto důvodu nemají zájem poskytovat ani vlastní předpovědi poptávky či dokonce výrobní plány. Hlavním důvodem této skutečnosti je tvrdé konkurenční prostředí, v němž většina podniků operuje.

Předpokladem celého systému je, aby jednotliví partneři v systému usilovali o vytvoření vzájemně propojeného vztahu. Míra těsnosti propojení partnerů je přímo závislá na velikosti důvěry jednotlivých členů řetězce, a z ní vyplývající poskytování informací zúčastněným partnerům.

5.5.7.2. Zapojení všech členů řetězce mezi J.M.Kapou a konečnými zákazníky

Pokud by některý z členů v úseku řetězce nehodlal do systému vstoupit, nemohla by se J.M.Kapa orientovat podle informací o aktuálních potřebách zákazníků na konci řetězce a byla by nucena spoléhat se na vlastní odhady potřeb svých odběratelů, a to za využití klasických informačních zdrojů. V takovém případě je pak velice složité, namáhavé a nákladné zachytit trend a získat podklady pro budoucí spotřebu jednotlivých klientů.

Rovněž je obtížné vytvářet typ dodavatelsko-odběratelské spolupráce, pokud některý z článků využívá svého silnějšího postavení v řetězci. Skutečnou bariérou vybudování

vzájemně prospěšného vztahu bývá snaha jednoho z partnerů uzurpovat všechny výhody či úspory plynoucí z nastolení spolupráce.

5.5.7.3. Plynulý chod výroby

Jde o kritické místo, které souvisí s nutností změny přizpůsobit daným metodám vlastní podnik. Znamená to věnovat maximální pozornost zejména systémům údržby i kvalitě pracovní síly. Omezování rozpočtu údržby či přesuny jednotlivých druhů oprav jsou kritickými faktory pro realizaci rychlé reakce.

5.5.7.4. Kvalita pracovní síly

Systém rychlé reakce nelze realizovat bez vyškolených, zkušených a správně konajících pracovníků. Dále je třeba překonat zažitá stereotypy, konzervativnost a implementovat myšlenku rychlé reakce do každodenních činností i myšlení zaměstnanců.

5.5.7.5. Nedostatečně propracovaný informační systém uvnitř společnosti

Pořízení a implementace nové verze softwaru ESO9 na zakázku je samo osobě riziko v podobě výsledné funkčnosti systému. Je třeba, aby zvolený systém zabezpečoval vhodné provázání informačních toků. Rovněž je nutné kvalifikované využívání daného systému.

Systém CRM může být velmi kvalitní, ale pokud není akceptován svými uživateli, je jeho pořízení a nasazení neúspěšné. Úspěch systému CRM je tedy závislý na akceptaci a pochopení tohoto systému ze strany lidí. To vede ke zjištění, že implementace systému CRM končí neúspěchem mnohem častěji než implementace jakékoliv jiné části podnikového informačního systému. Zaměstnanci jsou obecně nepřístupní změnám a spoléhají na zažitá formy práce. Může tak dojít k tomu, že velká investice bude zmařena nebo se její návratnost významně prodlouží.

5.5.7.6. Firemní kultura příkazů a interní komunikace

Podniky s vojenským systémem direktiv shora se nemohou stát zákaznický orientovanými a plně využít potenciál CRM, protože jsou obvykle příliš zahleděné do sebe, byrokratické a ze zákaznického hlediska disfunkční.

5.5.7.7. Klientská komunikace

Nestačí zákazníky jen získávat, ale i udržovat, respektive rozvíjet s nimi vztahy. Z tohoto důvodu je nutné nastavit takové informační kanály, které budou vyhovovat všem zúčastněným stranám.

Pro rozvíjení klientských vztahů je rovněž nezbytný osobní kontakt. Proto jsou nasnadě osobní setkání při různých příležitostech, například při vyhodnocování kvartálních cílů, při seznamování se s novými strategiemi či při seznámení se s novým strojním vybavením. Všechny takové akce mají pozitivní vliv na budování vztahu.

5.5.7.8. Vložení „duše“ do nového systému

Pokud samotné firmy, které chtějí CRM aplikovat, "nedají duši" tomuto komunikačnímu přístupu a budou spíše zdůrazňovat modernost a výkonnost počítačů, grafiku programů apod., může dojít ke komunikačnímu zkratu. Zákazník nenajde "citovou vazbu na firmu", odcizí se a postupně se konečný komunikační efekt vytratí.

5.5.7.9. Odpor zaměstnanců ke změnám

Lidé obecně odmítají změny, protože mají obavu, že se nebudou schopni adaptovat v nových podmínkách, nebo ze strachu, že jejich vlastní ekonomické zájmy a pozice v podniku mohou být ohroženy. Když zaměstnanci zjistí, o jak velké změny se jedná, budou někteří zděšeni, někteří budou rezignovat, mnozí budou zápasit o znovuzískání nové silné pozice v nové organizaci, jiní budou odmítat a sabotovat jakékoli úsilí o změnu a další budou vyčkávat.

5.5.7.10. Stresory související se změnami

Práce pod neustálým tlakem ze strany manažerů, permanentní stres zaměstnanců z toho, aby dokázali vykonat všechny úkoly správně a včas a případná permanentní hrozba ztráty zaměstnání představují natolik závažné stresory, že řada i vysoce kvalifikovaných zaměstnanců podlehne a nakonec zaměstnavatele opustí.

5.5.8. Riziková politika

5.5.8.1. Snížení rizika neochoty spolupracovat a sdílet informace

Stěžejním předpokladem odbourání nedůvěry je přesvědčení zúčastněných stran o dobrých úmyslech společnosti J.M.Kapa. Toto riziko lze tedy zajistit metodou transferu rizika. Jednotliví účastníci podepíší a zavážou se dohodami o tom, že získané obchodní informace nebudou poskytovat nezúčastněným třetím stranám a využijí je pouze pro svoje vlastní účely.

5.5.8.2. Snížení rizika nezapojení pracovníků J.M.Kapy a konečnými zákazníky

V tomto případě zajistím snížení rizika kombinací dvou metod. Jednak uplatním metodu transferu rizika. Konkrétně uzavřu se svými partnery odběratelské a dodavatelské

smlouvy, které mi alespoň hrubě nastíní vývoj v následujícím období. Tím se tedy vyhnu absolutní neinformovanosti.

Druhou metodou uplatňovanou v tomto případě bude metoda získávání dodatečných informací, neboť bez důkladného poznání zúčastněných stran není možné budovat hlubší vztahy.

5.5.8.3. Snížení rizika z neplynulého chodu výroby

K ochraně nám pomůže metoda transferu rizika. S dodavatelem strojního vybavení uzavřu dodavatelské a servisní smlouvy, kdy za bezchybnost a servis používaného zařízení bude zodpovídat dodavatelská firma. Rovněž si ve smlouvě ošetřím dobu, do které bude nutné zjištěnou závadu odstranit, případně způsob, kterým bude kompenzována dlouhodobější odstávka.

Interně budu předcházet přerušení výrobního toku z důvodu závady soustavou preventivních prohlídek a oprav, které budou odhalovat případné závady. Tím se tedy budu snažit redukovat riziko na minimum.

5.5.8.4. Snížení rizika nekvalitní pracovní síly

Aplikovaným nástrojem snižování tohoto rizika bude redukce rizika. Metodou vhodného výběru kandidátů a efektivním způsobem zaškolování snížím na minimum riziko, že najatý pracovník bude i po zkušební době nedostatečně kvalifikován pro samostatný výkon přidělené práce.

5.5.8.5. Snížení rizika nedodatečně propracovaného informačního systému

Riziku se dá předcházet, nikoliv je zcela eliminovat. Pracovníci musí být patřičně připraveni na příchod nového systému již před zahájením implementace. Management podniku by měl vhodně vysvětlit přínosy nejen pro vlastníky, ale také pro každého pracovníka. Silným argumentem je, že systém CRM usnadňuje práci a zajišťuje vyšší efektivitu. To se může příznivě projevit ve výkonu nejen celé firmy, ale každého pracovníka používajícího systém CRM. Vyšší výkon pak obvykle znamená vyšší odměnu. Aplikovaná metoda v tomto případě = redukce rizika.

5.5.8.6. Snížení rizika při klientské komunikaci

Jednoznačnou metodou snížení tohoto rizika je metoda ofenzivního řízení firmy. Jednak dojde k vypracování správné rozvojové strategie, na čemž je postavena celá CRM strategie. Za druhé dojde k uplatnění všech silných stránek a konkurenčních výhod, které zefektivní komunikaci s klientem. V neposlední řadě se bude společnost J.M.Kapa snažit o dosažení pružnosti v čase nutném na reakci k otázce klienta.

5.5.8.7. Snížení rizika odporu zaměstnanců ke změnám

V tomto případě budeme riziko snižovat uplatněním metody redukce rizika. Management podniku se musí pokusit eliminovat riziko ještě před možným výskytem. Pro úspěšné řízení změn by vedení podniku mělo:

- vytvořit a všem pracovníkům podniku vysvětlit vizi změny;
- zabezpečit znalosti potřebné ke změně;
- aktualizovat stimulační systém;
- shromáždit personální a finanční zdroje;
- vytvořit příslušný akční plán;
- vytvořit adaptační plány pro zaměstnance

Zaměstnanci, kteří podporují změny, by proto měli být povzbuzováni a podporováni jak je to možné.

5.5.8.8. Snížení rizika stresorů souvisejících se změnami

V tomto případě je metodou snižování rizika redukce rizika. Snažíme se odstranit příčiny vzniku rizika. Tím tedy preventivně působím na eliminaci výskytu rizikové situace. Samotné riziko vzniku stresorů lze redukovat, pokud firma:

- má jasnou vizi navrhované změny, což pomáhá minimalizovat obavy pracovníků z neznámého;
- definuje vizi v detailech a usiluje o to, aby ji lidé přijali za svoji;
- dobře vyškolí a vzdělá pracovníky tak, aby chápali nové infrastruktury orientované na zákazníka a všechny s tím spojené procesy;
- přesvědčí všechny pracovníky ve firmě o tom, že strategie diferencovaného CRM je prospěšná jak pro zákazníky, tak pro ně, že je to nástroj, který spoluvytváří image firmy v myslích zákazníků.

5.5.9. Doporučení managementu

Ještě než bude možná plná implementace strategie CRM do podmínek společnosti J.M.Kapa, je třeba provést několik činností, které budou předcházet samotné implementaci. Tyto činnosti jsou popsány dále. Jde o skupinu aktivit, které připraví „živnou půdu“, odhalí a odstraní současné nedostatky, které by firmu v budoucnosti pouze brzdily.

Těmito činnostmi mám na mysli:

- a) Přípravné fáze pro implementaci strategie CRM v podmínkách společnosti J.M.Kapa.
- b) Zhodnocení aktuálních obchodních vztahů.
- c) Analýza potřeb pro systém ESO9.
- d) Personální audit.
- e) Implementace nového modelu plánování a řízení výroby.
- f) Sběr doplňujících informací o obchodních partnerech.
- g) Analýza současného využívání systému ESO9.
- h) Výběrové řízení na dodavatele identifikaci položek a EAN kódů.
- i) Vyhodnocení personálního auditu.
- j) Uzavření obchodních smluv se stávajícími obchodními partnery.
- k) Výběr dodavatele pro identifikaci položek a EAN kódů.
- l) Návrh systému ESO9 na míru.
- m) Nastavení motivačního programu.
- n) Úprava stávající organizace/reorganizace.
- o) Proškolení zaměstnanců.
- p) Import doplňujících dat o stávajících obchodních partnerech do systému ESO9.
- q) Implementace upgradované verze systému ESO9.
- r) Zkušební provoz.
- s) Spuštění/implementace strategie CRM do podmínek společnosti J.M.Kapa.

Z výše popsaných aktivit vyplývají tři hlavní činnosti, kolem kterých se bude točit usilovná práce managementu firmy v počátcích změn společnosti.

Těmito aktivitami jsou: zhodnocení současných obchodních vztahů a další činnosti vyplývající z toho plynoucí. Za tento úkol bude plně odpovědné oddělení zásobování a zakázkové oddělení. Hlavním schvalovacím orgánem pak bude nejvyšší vedení společnosti, tzn. samotní majitelé.

Další činností je implementace nového/upgradovaného vnitropodnikového systému ESO9. Za tuto činnosti bude plně odpovědná externí společnost ESO9, od které si společnost daný systém objednává. Veškeré související činnosti budou v plné režii externí společnosti za přispění odpovědných pracovníků uvnitř společnosti J.M.Kapa.

Nedílnou součástí přípravných fází je personální audit. Pro tuto činnost si společnost J.M.Kapa najme externí společnost, od které bude tuto službu outsourcovat. Po podepsání čestného prohlášení o neposkytnutí žádných informací třetím stranám, bude projekt personálního auditu plně svěřen do rukou najaté společnosti. O finální podobě navržené organizační struktury a souvisejícího systému odměňování budou rozhodovat samotní majitelé společnosti J.M.Kapa.

5.6. Shrnutí sanačního programu

Na základě výše popsaných návrhů, kterými by se společnost měla ubírat, uvádím pro přehlednost tabulku celkových nákladů, kde je možné k úsporám, a rovněž dodatečné náklady, které budou muset být vynaloženy na realizace zamýšlených kroků.

Položka	Úspora nákladů	Dodatečně vynaložené náklady	Období
Zvýšení cen výrobků (s ohledem na nárůst cen materiálu)	800 000,00 Kč	-	měsíc
Nájemné v Kutné Hoře	180 000,00 Kč	-	měsíc
Omezení personálních nákladů	130 000,00 Kč	-	měsíc
Obalový materiál	80 000,00 Kč	-	měsíc
Náklady na dopravu	70 000,00 Kč	-	měsíc
Snížení reklamací	50 000,00 Kč	-	měsíc
Náklady na elektřinu	30 000,00 Kč	-	měsíc
CCS karty	30 000,00 Kč	-	měsíc
Mobilní/datové služby	9 000,00 Kč	-	měsíc
Přefakturace za lakování Alkam	1 100 000,00 Kč	-	měsíc
Náklady na plyn	-	-250 000,00 Kč	měsíc
Nárůst režii a ostatních nákladů z KH	-	-250 000,00 Kč	měsíc
Splátka úvěru za novou halu	-	-500 000,00 Kč	měsíc
Nárůst personálních nákladů - převod lidí Alkam -> Kapa	-	-950 000,00 Kč	měsíc
Implementace ESO9	-	-8 333,33 Kč	měsíc
Implementace Kodys	-	-12 500,00 Kč	měsíc
Suma	2 479 000,00 Kč	-1 970 833,33 Kč	měsíc
Úspora / náklady		508 166,67 Kč	měsíc

Tabulka č. 10. Shrnutí sanačního programu. Zdroj: Bc. Petr Plaček

Z tohoto shrnutí jasně vyplývá, že společnost by k těmto opatřením měla přistoupit, neboť se jí tím otevírá možnost získání dodatečných finančních zdrojů. Prostor k jejich nárůstu je zejména v oblasti nabízení volných kapacit práškové lakovny a vypěňovacího zařízení kooperujícím firmám.

6. Závěr

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo provést komplexní analýzu společnosti J.M.Kapa, s.r.o. pomocí souboru nástrojů a odhalit rezervy v činnosti podniku. Na základě výsledků z analýz provést jejich zhodnocení a následně stanovit soubor opatření ve vybraných oblastech.

Při analyzování vnitřního prostředí firmy bylo využito soustav finančních ukazatelů a zároveň analýzy 7S, která se zabývá zkoumáním vnitřního chodu společnosti. K analýze vnějšího prostředí jsem využil SLEPTE analýzu a současně Porterův model konkurenčních sil. Teoretické poznatky o těchto nástrojích jsem si nastudoval z dostupné odborné literatury, kde jsem se získal přehled o různých přístupech k provádění analýz firmy a podrobněji jsem prostudoval vybrané metodiky.

Při analýze vybraných finančních ukazatelů byl zvolen Kralickův Quicktest. Díky tomuto nástroji došlo k posouzení rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti podniku. Zdrojem dat byly veřejně dostupné výroční zprávy společnosti, interní dokumenty, vlastní postřehy z působení v analyzované společnosti a rozhovory s majiteli podniku. Analyzovanými roky byly léta 2006 až 2010.

Při zpracování jednotlivých analýz jsem postupoval podle pokynů uvedených v kapitole 3. Při dílčích zpracování vybraných analýz došlo k odhalení slabých stránek společnosti a současně příležitostí, které mohou mít na podnik pozitivní vliv. Souhrnné výsledky jednotlivých analýz jsou prezentované ve SWOT analýze, z čehož vyplynuly strategie budoucího směřování společnosti.

V návrhové části jsem se zaměřil na vypracování třístupňového sanačního plánu. Tento krok vyplynul z provedených analýz jako nezbytně nutný. Důvodem je mimo jiné blížící se finanční krize, neboť podnik vykazuje znepokojivé výsledky. Navržený soubor opatření byl předán vedení společnosti za účelem jeho implementace pro zlepšení stávající situace. Snažil jsem se předložit realistické návrhy opatření, které by se měly pozitivně projevit v jednotlivých oblastech podniku.

Tímto jsem splnil stanovené cíle mé diplomové práce.

7. Seznam použité literatury

- [1] Business studies. /online/ Dostupné z:<<http://www.thetimes100.co.uk/theory/theory-slept-analysis--235.php>>. Poslední úpravy 26.4.2009>.
- [2] ict-123.com. Get IT under your control. /online/. Dostupné z: <<http://www.ict-123.com/Strategick%C3%A9%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%B4a7S.aspx>>.
- [3] KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 9. vyd. 2004. ISBN 80-214-2564-4.
- [4] KOTLER Philip a KELLER Kevin Lane. Marketing Management 12. vydání 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.792 s.
- [5] Kurzy.cz – finanční portál pro odborníky i laiky. /online/ Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/>>. Poslední úpravy 20.5.2009.
- [6] LOŠŤÁKOVÁ, H. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. 1. vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [7] Oborná, J. Rubáček, L. Chcete být lepší než konkurence? Aplikujete 7S. /online/. Dostupné z: <<http://www.oxishop.cz/chcete-byt-lepsi-nez-konkurence-aplikujete-7s-d698/?urlparam=s=2>>.
- [8] Peters, T. J., Waterman, R. H.: Hledání dokonalosti – poučení z nejlépe vedených amerických společností. Svoboda – Libertas, Praha 1992.
- [9] PLAČEK, P. Analýza vybrané firmy. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 65 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.
- [10] POLLAK, H. Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků. Praha: C. H. Beck, 2003, 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
- [11] RAIS, K. Risk management. VUT v Brně. 1. Vydání. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [12] RAIS, K. Základy optimalizace a rozhodování. VUT v Brně. 5.vydání. 105 s. ISBN 80-214-1691-2.
- [13] 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.
- [14] SLEPT analýza. /online/ Dostupné z: <http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2152>. Poslední úpravy 12.5.2009.

- [15] Smejkal, V., Rais, K.: Řízení rizik. Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0198-7.
- [16] STŘELEČEK, J. SWOT analýza. /online/ Dostupné z:
<<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>.
Poslední úpravy 28.4.2009>.
- [17] STŘELEČEK, Jiří. Porterův model. 2006 [cit.2009-05-08] Dostupný z:
<<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
- [18] 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.
- [19] ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 225 s. ISBN 80-85839-89-X.
- [20] Výroční zprávy společnosti J.M.Kapa, s.r.o. za rok 2005-2010.

8. Seznam tabulek a grafů

Tabulka č 1: Quicktest

Tabulka č. 2. Schéma SWOT analýzy a strategie

Tabulka č. 3. Realizace Kralickova Quicktestu

Tabulka č. 4. Výsledek Kralického Quicktestu

Tabulka č. 5. Vývoj inflace

Tabulka č. 6. Hrubý domácí produkt

Tabulka č. 7. Shrnutí SLEPTE analýzy

Tabulka č. 8. Shrnutí Porterovy analýzy

Tabulka č. 9. Shrnutí 7S analýzy

Tabulka č. 10. Shrnutí sanačního programu.

Graf č. 1. Vývoj kapitálové síly. Zdroj: Bc. Petr Plaček

Graf č. 2. Vývoj zadlužení. Zdroj: Bc. Petr Plaček

Graf č. 3. Vývoj výnosnosti. Zdroj: Bc. Petr Plaček

Graf č. 4. Vývoj finanční výkonnosti. Zdroj: Bc. Petr Plaček

Graf č. 5. Vývoj směnného kurzu CZK/EUR

9. Seznam obrázků

Obrázek č. 1. Schéma 7S Koncepce

Obrázek č. 2: Porterův model

Obrázek č. 3. SWOT analýza

Obrázek č. 4 Logo společnosti J.M.Kapa

10. Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti J.M.Kapa, s.r.o. za rok 2006 - 2010

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát společnosti J.M.Kapa, s.r.o. za rok 2006 - 2010

Příloha č. 3: Cash-Flow společnosti J.M.Kapa, s.r.o. za rok 2006 - 2010

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

Příloha č. 5: SO strategie vyplývající ze SWOT analýzy

Příloha č. 6: WO strategie vyplývající ze SWOT analýzy

Příloha č. 7: ST strategie vyplývající ze SWOT analýzy

Příloha č.. 8: WT strategie vyplývající ze SWOT analýzy

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti J.M.Kapa, s.r.o. za rok 2006 - 2010

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

Položka	Řádek	Nettostavk31.12.příslušnéhoroku				
		2006	2007	2008	2009	2010
AKTIVACELKEM	1.	159133328	166871186	154318229	135859368	145547608
Brutto	2.	190998987	203390540	195655578	181323645	195011885
Korekce	3.	-31865659	-36519354	-41337349	-45464277	-49464277
Pohled.zaupsanývl.kapitál	4.	0	0	0	0	0
Brutto	5.	0	0	0	0	0
Korekce	6.	0	0	0	0	0
Dlouhodobýmajetek	7.	41388964	41154793	40032152	35065102	31140102
Brutto	8.	72772208	77333235	80854802	80014680	80089680
Korekce	9.	-31383243	-36178441	-40822649	-44949577	-48949577
Dlouhodobýnehmotnýmajetek	10.	796906	630105	584356	624656	624656
Brutto	11.	2818266	3141020	3497228	3557678	3557678
Korekce	12.	-2021360	-2510915	-2912872	-2933022	-2933022
Zřizovacívýdaje	13.	0	0	0	0	0
Brutto	14.	0	0	0	0	0
Korekce	15.	0	0	0	0	0
Nehm.výsledkyvýzkumuavývoje	16.	0	0	0	0	0
Brutto	17.	0	0	0	0	0
Korekce	18.	0	0	0	0	0
Software	19.	796906	630105	228148	624656	624656
Brutto	20.	2818266	3141020	3141020	3557678	3557678
Korekce	21.	-2021360	-2510915	-2912872	-2933022	-2933022
Ocenitelnápráva	22.	0	0	0	0	0
Brutto	23.	0	0	0	0	0
Korekce	24.	0	0	0	0	0
Goodwill	25.	0	0	0	0	0
Brutto	26.	0	0	0	0	0
Korekce	27.	0	0	0	0	0
Jinýdlouhodobýnehmotnýmajetek	28.	0	0	0	0	0
Brutto	29.	0	0	0	0	0
Korekce	30.	0	0	0	0	0
Nedokončený DNM	31.	0	0	356207	0	0
Brutto	32.	0	0	356207	0	0
Korekce	33.	0	0	0	0	0
Poskytnutézáł.nadlouhodobýnehm.maj.	34.	0	0	0	0	0
Brutto	35.	0	0	0	0	0
Korekce	36.	0	0	0	0	0
Dlouhodobýhmotnýmajetek	37.	38655041	39689663	39447796	34440446	30515446
Brutto	38.	68016925	73357190	77357574	76457002	76532002
Korekce	39.	-29361883	-33667526	-37909777	-42016555	-46016555
Pozemky	40.	741633	741633	741633	741633	741633
Brutto	41.	741633	741633	741633	741633	741633
Korekce	42.	0	0	0	0	0
Stavby	43.	19117451	17409695	15909339	14352021	14352021

Brutto	44.	28477177	28477177	28609505	28609505	28609505
Korekce	45.	-9359726	-11067482	-12700166	-14257484	-14257484
Sam.mov.věciasoub.mov.věcí	46.	17947446	16582260	15799060	13362378	9362378
Brutto	47.	37259798	38457803	40254857	40446286	40446286
Korekce	48.	-19312352	-21875543	-24455797	-27083908	-31083908
Pěstitelskécelkytrv.porostů	49.	0	0	0	0	0
Brutto	50.	0	0	0	0	0
Korekce	51.	0	0	0	0	0
Zákl.stádoatažnázvířata	52.	0	0	0	0	0
Brutto	53.	0	0	0	0	0
Korekce	54.	0	0	0	0	0
Jinýdlouhodobýhmotnýmajetek	55.	-14642	-49338	-78651	0	0
Brutto	56.	675163	675163	675163	675163	675163
Korekce	57.	-689805	-724501	-753814	-675163	-675163
Nedokončenýdlouhodobýhmotnýmajetek	58.	863153	5005413	7076416	5984415	6059415
Brutto	59.	863153	5005413	7076416	5984415	6059415
Korekce	60.	0	0	0	0	0
Poskytnutézálnadlouhodobýhm.maj.	61.	0	0	0	0	0
Brutto	62.	0	0	0	0	0
Korekce	63.	0	0	0	0	0
Oceňovacírozdílnabytémumaj.	64.	0	0	0	0	0
Brutto	65.	0	0	0	0	0
Korekce	66.	0	0	0	0	0
Dlouhodobýfinančnímajetek	67.	1937018	835025	0	0	0
Brutto	68.	1937018	835025	0	0	0
Korekce	69.	0	0	0	0	0
Podílyvovládanýchzařízenýchosobách	70.	0	0	0	0	0
Brutto	71.	0	0	0	0	0
Korekce	72.	0	0	0	0	0
Podílyvúč.jednotkáchpodpodst.vlivem	73.	0	0	0	0	0
Brutto	74.	0	0	0	0	0
Korekce	75.	0	0	0	0	0
Ost.dlouhodobécennépapíryapodíly	76.	0	0	0	0	0
Brutto	77.	0	0	0	0	0
Korekce	78.	0	0	0	0	0
Půjčkaúvěryovl.aříz.osobámaúč.j.	79.	0	0	0	0	0
Brutto	80.	0	0	0	0	0
Korekce	81.	0	0	0	0	0
Jinýdlouhodobýfinančnímajetek	82.	1937018	835025	0	0	0
Brutto	83.	1937018	835025	0	0	0
Korekce	84.	0	0	0	0	0
Požizovanýdlouhodobýfinančnímajetek	85.	0	0	0	0	0
Brutto	86.	0	0	0	0	0

Korekce	87.	0	0	0	0	0
Poskytnutézálohynadlouh.fin.majetek	88.	0	0	0	0	0
Brutto	89.	0	0	0	0	0
Korekce	90.	0	0	0	0	0
Oběžnáaktiva	91.	117688080	124872861	113606333	100794266	112382578
Brutto	92.	118170496	125213774	114121033	101308965	112897278
Korekce	93.	-482416	-340913	-514699	-514699	-514699
Zásoby	94.	46294967	53139539	51468575	49987825	54232392
Brutto	95.	46294967	53139539	51468575	49987825	54232392
Korekce	96.	0	0	0	0	0
Materiál	97.	27210979	27772750	25857077	26012983	29948400
Brutto	98.	27210979	27772750	25857077	26012983	29948400
Korekce	99.	0	0	0	0	0
Nedokončenávýrobaapolotovary	100.	18765437	21889937	22174937	20574782	20574782
Brutto	101.	18765437	21889937	22174937	20574782	20574782
Korekce	102.	0	0	0	0	0
Výrobky	103.	318551	3476852	3436561	3400061	3709211
Brutto	104.	318551	3476852	3436561	3400061	3709211
Korekce	105.	0	0	0	0	0
Zvířata	106.	0	0	0	0	0
Brutto	107.	0	0	0	0	0
Korekce	108.	0	0	0	0	0
Zboží	109.	0	0	0	0	0
Brutto	110.	0	0	0	0	0
Korekce	111.	0	0	0	0	0
Poskytnutézálohynazásoby	112.	0	0	0	0	0
Brutto	113.	0	0	0	0	0
Korekce	114.	0	0	0	0	0
Dlouhodobépohledávky	115.	0	0	0	0	0
Brutto	116.	0	0	0	0	0
Korekce	117.	0	0	0	0	0
Pohledávkyzobchodníchvztahů	118.	0	0	0	0	0
Brutto	119.	0	0	0	0	0
Korekce	120.	0	0	0	0	0
Pohl.zaovládanýmiiařízenými osobami	121.	0	0	0	0	0
Brutto	122.	0	0	0	0	0
Korekce	123.	0	0	0	0	0
Pohl.zaúč.jednotkamipodpodst.vlivem	124.	0	0	0	0	0
Brutto	125.	0	0	0	0	0
Korekce	126.	0	0	0	0	0
Pohl.zaspol.,čl.družstvaazaúč.sdružení	127.	0	0	0	0	0
Brutto	128.	0	0	0	0	0
Korekce	129.	0	0	0	0	0
Dohadnéúčtyaktivní	130.	0	0	0	0	0
Brutto	131.	0	0	0	0	0
Korekce	132.	0	0	0	0	0

Jiné pohledávky	133.	0	0	0	0	0
Brutto	134.	0	0	0	0	0
Korekce	135.	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	136.	0	0	0	0	0
Brutto	137.	0	0	0	0	0
Korekce	138.	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	139.	69123609	69927396	61515536	50175737	57389555
Brutto	140.	69606025	70268308	62030236	50690436	57904254
Korekce	141.	-482416	-340913	-514699	-514699	-514699
Pohledávky z obchodních vztahů	142.	66430201	64065962	57598788	47689749	52705904
Brutto	143.	66912617	64406874	58113488	48204448	53220603
Korekce	144.	-482416	-340913	-514699	-514699	-514699
Pohl. za ovl. a řízenými osobami	145.	0	0	0	0	0
Brutto	146.	0	0	0	0	0
Korekce	147.	0	0	0	0	0
Pohl. v podnicích spodst. vl.	148.	0	0	0	0	0
Brutto	149.	0	0	0	0	0
Korekce	150.	0	0	0	0	0
Pohl. z spol., čl. družstva a za úč. sdr.	151.	119088	456254	456254	393829	393829
Brutto	152.	119088	456254	456254	393829	393829
Korekce	153.	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdr. pojištění	154.	0	0	0	0	0
Brutto	155.	0	0	0	0	0
Korekce	156.	0	0	0	0	0
Státní daňové pohledávky	157.	2712726	4647396	2759966	2233781	3691405
Brutto	158.	2712726	4647396	2759966	2233781	3691405
Korekce	159.	0	0	0	0	0
Ostatní poskytnuté zálohy	160.	-74531	774200	735032	-141622	620467
Brutto	161.	-74531	774200	735032	-141622	620467
Korekce	162.	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	163.	0	0	0	0	0
Brutto	164.	0	0	0	0	0
Korekce	165.	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	166.	-63875	-16417	-34504	0	-22050
Brutto	167.	-63875	-16417	-34504	0	-22050
Korekce	168.	0	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	169.	2269504	1805926	622222	630704	760631
Brutto	170.	2269504	1805926	622222	630704	760631
Korekce	171.	0	0	0	0	0
Peníze	172.	87426	588913	131156	265256	794140
Brutto	173.	87426	588913	131156	265256	794140
Korekce	174.	0	0	0	0	0
Účty v bankách	175.	2182078	1217013	491066	365448	-33509
Brutto	176.	2182078	1217013	491066	365448	-33509
Korekce	177.	0	0	0	0	0
Krátkodobé cenné papíry a podíly	178.	0	0	0	0	0
Brutto	179.	0	0	0	0	0
Korekce	180.	0	0	0	0	0

Pořizovanýkrátkodobýfin.majetek	181.	0	0	0	0	0
Brutto	182.	0	0	0	0	0
Korekce	183.	0	0	0	0	0
Časovérozlišení	184.	56283	843532	679743	0	2024928
Brutto	185.	56283	843532	679743	0	2024928
Korekce	186.	0	0	0	0	0
Nákladypřítíchobdobí	187.	56283	843532	679743	0	2024928
Brutto	188.	56283	843532	679743	0	2024928
Korekce	189.	0	0	0	0	0
Komplexnínákladypřítíchobdobí	190.	0	0	0	0	0
Brutto	191.	0	0	0	0	0
Korekce	192.	0	0	0	0	0
Příjmyřítíchobdobí	193.	0	0	0	0	0
Brutto	194.	0	0	0	0	0
Korekce	195.	0	0	0	0	0
Kontrolníčíslo	196.	0	0	0	0	0
PASIVACELKEM	197.	159133328	166871186	154318229	135859368	145547608
Vlastníkapitál	198.	16849006	20687364	22519031	24667863	27606698
Základníkapitál	199.	10000000	10000000	10000000	10000000	10000000
Základníkapitál	200.	10000000	10000000	10000000	10000000	10000000
Vlastníakcieavlastníobchod.podíly()	201.	0	0	0	0	0
Změnyzákladníhokapitálu	202.	0	0	0	0	0
Kapitálovéfondy	203.	0	0	0	0	0
Emisníážio	204.	0	0	0	0	0
Ostatníkapitálovéfondy	205.	0	0	0	0	0
Oceňovacírozdílyzprůceň.maj.azáv.	206.	0	0	0	0	0
Oceňovacírozdílyzprůceň.připřeměnách	207.	0	0	0	0	0
Rezervnífondy, neděl.fondaost.fondyzezis ku	208.	735226	1010566	1202335	1378417	1378417
Zákonnýrezervnífond/Nedělitelnýfond	209.	735226	1010566	1202335	1378417	1378417
Statutárníaostatnífondy	210.	0	0	0	0	0
Výsledek hospodařeníminulýchlet	211.	2176808	5838143	9484732	11140614	12443327
Nerozdělenýziskminulýchlet	212.	2176808	5838143	9484732	11140614	12443327
Neuhrazenáztrátaminulýchlet	213.	0	0	0	0	0
Výsledek hospodařeníběž.účet.období/+/-	214.	3936971	3838654	1831964	2148832	3784954
Cizídroje	215.	142076897	146153784	131765334	111157641	117907046
Rezervy	216.	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvl.právních předpisů	217.	0	0	0	0	0
Rezervy nadúchodyapodobnézávazky	218.	0	0	0	0	0
Rezervy nadáňzpřijmů	219.	0	0	0	0	0
Ostatnírezervy	220.	0	0	0	0	0
Dlouhodobézávazky	221.	1068986	1613398	1898401	1134510	1134132

Závazkyzobchodníchvztahů	222.	0	0	0	0	0
Závazkykovládanýmařízenýmosobám	223.	0	0	0	0	0
Závazkykúč.jednotkámpodpodst.vl.	224.	0	0	0	0	0
Závazkykespol.,čl.družstvaakúč.sdružení	225.	59944	60658	71966	73282	72904
Dlouhodobépřijatézálohy	226.	0	0	0	0	0
Vydanédluhopisy	227.	0	0	0	0	0
Dlouhodobésměnkýúhradě	228.	0	0	0	0	0
Dohadnéúčtypasivní	229.	0	0	0	0	0
Jinézávazky	230.	0	0	0	0	0
Odloženýdaňovýzávazek	231.	1009042	1552740	1826435	1061228	1061228
Krátkodobézávazky	232.	88027562	91265570	82714624	62900329	69604615
Závazkyzobchodníchvztahů	233.	86819862	87113653	79376593	55598331	57088525
Závazkykovládanýmařízenýmosobám	234.	0	0	0	0	0
Závazkykúč.j.podpodst.vlivem	235.	0	0	0	0	0
Závazkykespol.,čl.družstvaakúč.sdr.	236.	0	0	0	0	0
Závazkykzaměstnancům	237.	2007644	2397848	2156800	1743245	4799345
Závazkyzesociálníhoozabezpeč.azdr.poj.	238.	1168266	1334649	1112393	3035901	5474468
Státadaňovézávazkyadotace	239.	-2452456	419421	103427	855877	575303
Krátkodobépřijatézálohy	240.	0	0	0	0	0
Vydanédluhopisy	241.	0	0	0	0	0
Dohadnéúčtypasivní	242.	0	0	0	0	0
Jinézávazky	243.	484246	0	-34589	1666975	1666975
Bankovníúvěryavýpomoci	244.	52980349	53274815	47152309	47122802	47168298
Bankovníúvěrydlouhodobé	245.	23492484	17756010	11400179	9522839	7829867
Krátkodobébankovníúvěry	246.	7000000	7000000	7000000	7000000	14837202
Krátkodobéfinančnívýpomoci	247.	22487865	28518805	28752131	30599963	24501230
Časovérozlišení	248.	207425	30039	33864	33864	33864
Výdajepřítíchobdobí	249.	207425	30039	33864	33864	33864
Výnosypřítíchobdobí	250.	0	0	0	0	0
Kontrolníčíslo	251.	0	0	0	0	0

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát společnosti J.M.Kapa, s.r.o. za rok 2006 - 2010

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

Položka	Řádek	Zjištěná skutečnost k 31.12. příslušného roku				
		2006	2007	2008	2009	2010
Tržbyzaprodejzboží	1.	0	0	0	0	0
Nákl.vynalož.naprodanézboží	2.	0	0	0	0	0
Obchodnímarže	3.	0	0	0	0	0
Výkony	4.	260981357	336293639	292522265	181037115	136547718
Tržbyzaprodejvl.výr.asluž.	5.	260863366	330010838	292277556	182673770	136238568
Zm.stavuzásobvlastníčinnosti	6.	117991	6282801	244709	-1636655	309150
Aktivace	7.	0	0	0	0	0
Výkonováspotřeba	8.	202631047	268179155	234973913	134370858	95845517
Spotřebamateriáluaenergie	9.	116979356	176221280	147885831	81443668	65050314
Služby	10.	85651691	91957875	87088082	52927190	30795203
Přidanáhodnota	11.	58350310	68114484	57548352	46666256	40702201
Osobnínáklady	12.	41924607	49408700	50012408	37001476	29999685
Mzdovénáklady	13.	30722410	36251951	36749879	28278177	23460173
Odm.čl.orgánůspol.adružstva	14.	0	0	0	0	0
Nákladynasoc.zabezpečeníazdr.poj.	15.	10721248	12625497	12781311	8609721	6539512
Sociálnínáklady	16.	480949	531253	481218	113578	0
Daněapoplatky	17.	31792	82615	135205	154880	42568
Odpisydlouhodobéhonehmot.ahmot.majetk u	18.	4838869	4795198	4644208	4126928	4000000
Tržbyzprod.dlouhodob.maj.amater.	19.	12822826	11858920	6398306	3197327	2580951
Tržbyzprojedlouhodobéhomajetku	20.	3282250	1470251	255000	833005	0
Tržbyzprojemateriálu	21.	9540576	10388669	6143306	2364323	2580951
Zúst.cenaprod.dlouhodob.maj.amat	22.	9932870	7414811	697927	95971	65071
Zúst.cenaprod.dlouhodob.majetku	23.	0	0	0	0	0
Prodanýmateriál	24.	9932870	7414811	697927	95971	65071
Změnastavurez.aopr.pol.vprov.obl.	25.	0	-141503	173787	0	0
Ostatníprovoznívýnosy	26.	183105425	314053679	240583509	159931627	96326287
Ostatníprovoznínáklady	27.	183282453	315194978	241072109	160694569	96772933
Převodprovozníchvýnosů	28.	0	0	0	0	0
Převodprovozníchnákladů	29.	0	0	0	0	0
Provoznívýsledek hospodaření	30.	14267970	17272283	7794523	7721387	8729181
Tržbyzprod.cen.pap.apodílů	31.	0	0	0	0	0
Prodanécen.papíryapodíly	32.	0	0	0	0	0
Výnosyzdlouhodob.finančníhomajetku	33.	0	0	0	0	0
Výnosyzpodílůvovl.aříz.osobách	34.	0	0	0	0	0
Výnosyzost.dlouhodob.pap.apod.	35.	0	0	0	0	0
Výnosyzostatníhodlouhodob.fin.majetku	36.	0	0	0	0	0
Výnosyzkrátk.fin.majetku	37.	0	0	0	0	0
Nákladyzfinančníhomajetku	38.	0	0	0	0	0
Výnosyzpřeceněnícen.papírůaderivátů	39.	0	0	0	0	0
Nákladyzpřeceněnícen.pap.aderivátů	40.	0	0	0	0	0
Změnastavuzerzervaopr.pol.vefin.obl.	41.	0	0	0	0	0
Výnosovéúroky	42.	88776	52495	19984	22786	127
Nákladovéúroky	43.	2310219	3405495	3230779	1464211	891508
Ostatnífinančívýnosy	44.	2010468	3914399	11522025	5035736	1032838

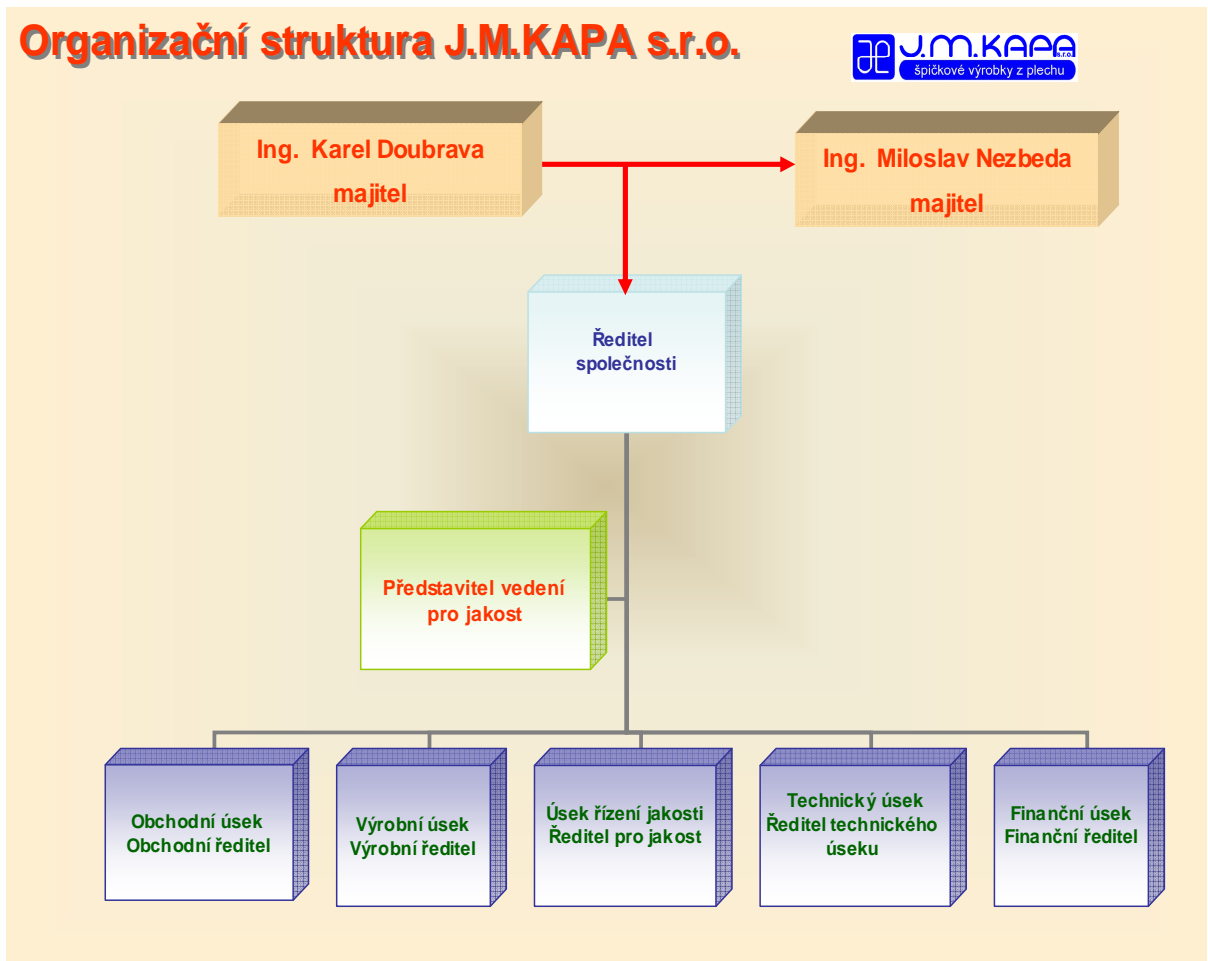
Ostatní finanční náklady	45.	8368212	12828339	13944173	8858595	5752106
Převod finančních výnosů	46.	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	47.	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	48.	-8579187	-12266940	-5632944	-5264284	-5610648
Daň z příjmů z běžné činnosti	49.	1570117	1147538	615515	366393	0
splatná	50.	701100	603840	341820	1131600	0
odložená	51.	869017	543698	273695	-765207	0
Výsledek hospodaření z běžné činnosti	52.	4118666	3857806	1546065	2090710	3118533
Mimořádné výnosy	53.	53363	23	287566	167094	167228
Mimořádné náklady	54.	235058	19470	1667	108972	113074
Daň z příjmů z mim. činnosti	55.	0	0	0	0	0
splatná	56.	0	0	0	0	0
odložená	57.	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	58.	-181695	-19448	285899	58122	54154
Přev. pod. navýsl. hosp. společníkům	59.	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za úč. obd.	60.	3936971	3838358	1831964	2148832	3172687

Příloha č. 3: Cash-Flow společnosti J.M.Kapa, s.r.o. za rok 2006 - 2010

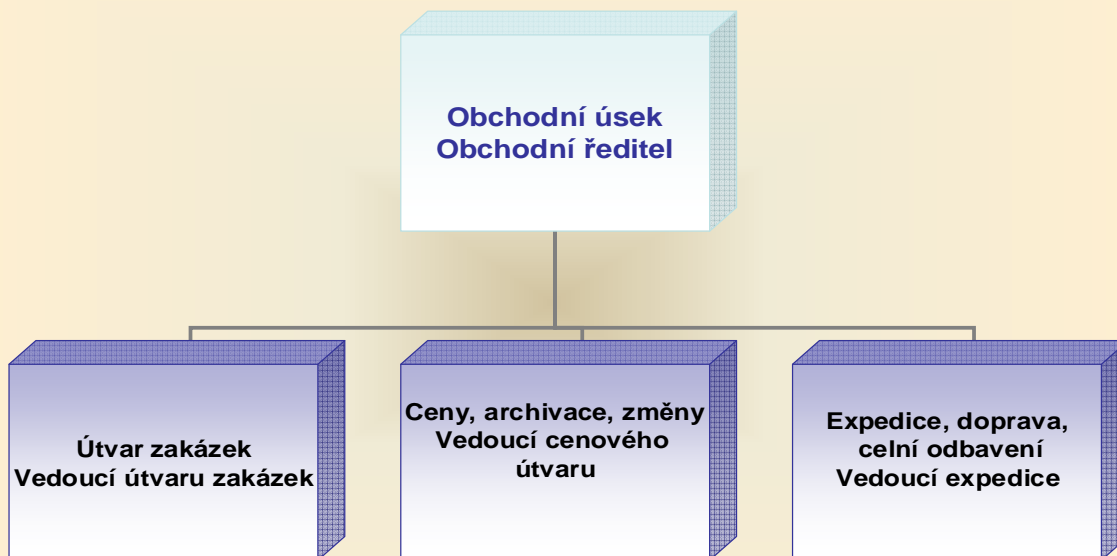
Cash-Flow společnosti J.M.Kapa, s.r.o.

Název	Řádek	Zjištěná skutečnost k 31.12. příslušného roku				
		2006	2007	2008	2009	2010
Stav pen.prostř.na zač.účetního období	1.	0	2269504	1805926	622222	630704
Peníze	2.	0	87426	588913	131156	265256
Účty v bankách	3.	0	2182078	1217013	491066	365448
Čistý pen.tok z běžné a mimoř.činnosti	4.	5885884	-1185538	2475284	-3139598	-2122219
Výsledek hospodaření za úč.období	5.	3936971	3838358	1831964	2148832	3172687
Odpisy nehm. a hmotného majetku	6.	4838869	4795198	4644208	4126928	4000000
Změna stavu zásob	7.	0	-6844572	1670964	1480750	-4244567
Změna stavu pohledávek	8.	0	-803787	8411859	11339800	-7213819
Změna stavu krátkodob.fin.majetku	9.	0	0	0	0	0
Změna stavu ostatních aktiv	10.	0	-787248	163788	679743	-2024928
Změna stavu rezerv	11.	0	0	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	12.	0	3238008	-8550947	-19814295	6704287
Změna stavu ostatních pasiv	13.	0	-177386	3825	0	0
Zisk z prodeje dlouh.maj. a materiálu	14.	-2889956	-4444109	-5700378	-3101356	-2515879
Čistý pen.tok z investiční činnosti	15.	-1948913	-116918	2178812	3941478	2440879
Změna stavu dlouhodobého majetku	16.	0	234171	1122641	4967050	3925000
Odpisy	17.	-4838869	-4795198	-4644208	-4126928	-4000000
Zisk z prodeje dlouh.maj. a materiálu	18.	2889956	4444109	5700378	3101356	2515879
Čistý pen.tok z finanční činnosti	19.	0	838582	-5837799	-793398	-801001
Změna stavu dlouhodobých závazků	20.	0	544412	285003	-763891	-378
Změna stavu dlouhodob.bankovních úvěrů	21.	0	-5736474	-6355831	-1877340	-1692972
Změna stavu běžných bank.úvěrů a výpomocí	22.	0	6030940	233325	1847833	1738468
Změna stavu kapitálu	23.	0	-296	-296	0	-846119
Čistý peněžní tok	24.	3936971	-463874	-1183704	8483	-482341
Stav peněžních prostředků na konci období	25.	3936971	1805630	622222	630704	148363

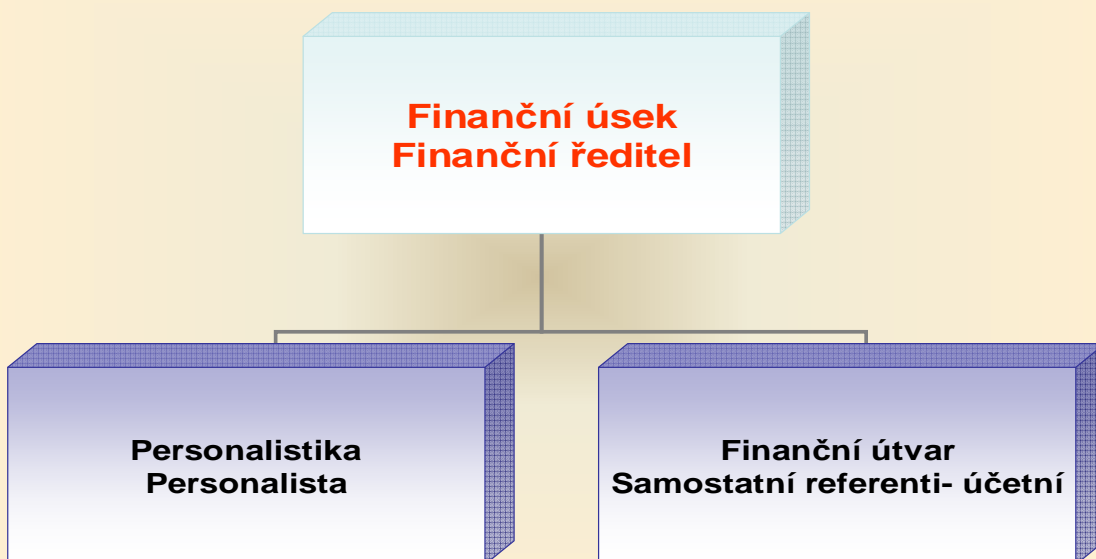
Příloha č. 4: Organizační schéma společnosti J.M.Kapa, s.r.o.



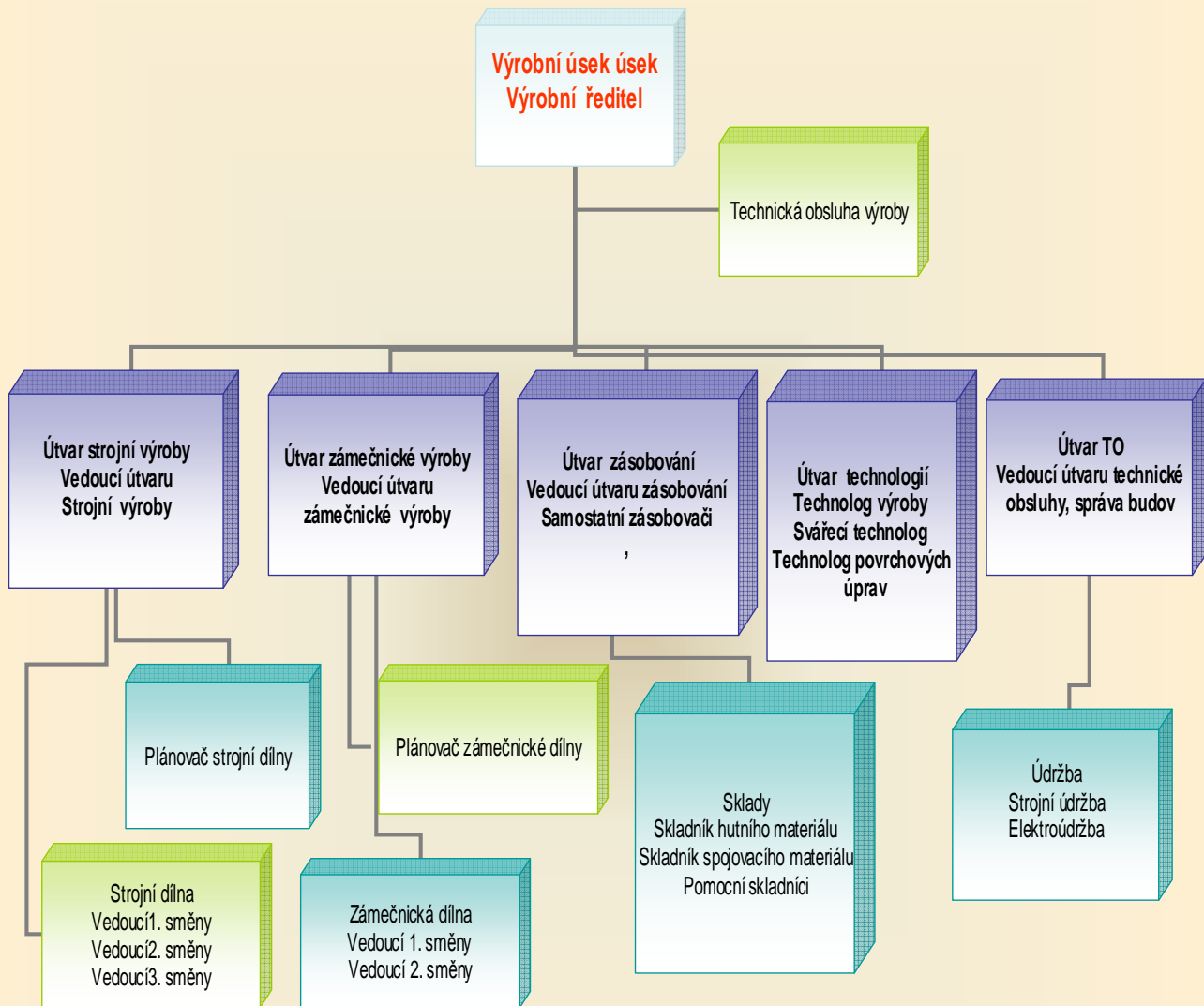
Obchodní úsek



Finanční úsek



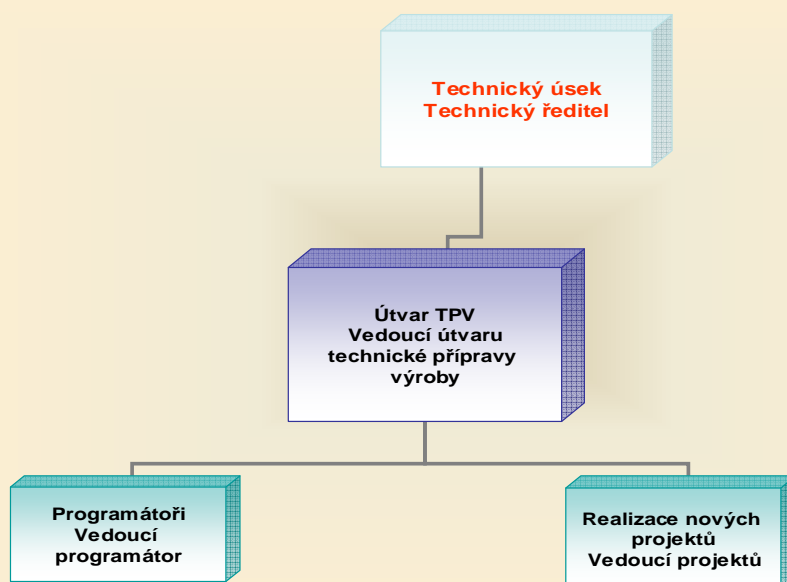
Organizační schéma – výrobní úsek



Úsek řízení jakosti



Organizační schéma – technický úsek



Příloha č. 5: SO strategie vyplývající ze SWOT analýzy

SO strategie (strategie využití)			
	Silné stránky (S)		Příležitosti (O)
1	fixní náklady společnosti nejsou vysoké	1	malý zájem vstupu na daný trh ze strany tuzemských firem
2	dosahování zisku	2	náklady na změnu dodavatelů nejsou nízké
3	výhodná poloha	3	snaha klientů pomoci vyjednat lepší nákupní ceny surovin
4	orientace vlády na podnikatelskou sféru	4	žádné substituční výrobky stejné kvality a provedení
5	poskytovat špičkové výrobky z plechu	5	rozvinuté výrobní podniky v oblasti podnikání
6	aplikace strategie diverzifikace	6	vzdělanost obyvatel
7	liniově štábní struktura	7	ochota lidí dojíždět za prací
8	existence vnitropodnikového systému	8	umístění města Kolín v soutěži "Město pro business"
9	technická úroveň strojního vybavení	9	panující trend snižování daní
10	technické znalosti a praxe odborných pracovníků	10	aktuální míra inflace
11	využívání informačních technologií při práci	11	pozvolný růst HDP v ČR
12	obnova technologického vybavení	12	pokles nezaměstnanosti
13		13	vývoj průmyslu
14		14	zaměřit se na implementaci strategie "CRM"
15		15	rozšíření aplikace strategie diverzifikace na další oblasti
16		16	připravovaný upgrade vnitropodnikového systému
17		17	zaměřit se na implementaci strategie "Prvenství v celkových nákladech"
Popis vytvořených SO strategií			
výhodná poloha + specializované podniky v okolí -> navázat kontakty a rozšířit tak portfolio možných činností			
technické znalosti a úroveň strojního vybavení -> usnadnění implementace strategie "Prvenství v celkových nákladech"			
informační technologie + vnitropodnikový systém -> usnadnění upgradu vnitropodnikového systému			
informační technologie + vnitropodnikový systém -> usnadnění implementace strategie "CRM"			

Příloha č. 6: WO strategie vyplývající ze SWOT analýzy

WO strategie (strategie hledání)			
Slabé stránky (W)		Příležitosti (O)	
1	financování z velké části cizími zdroji	1	malý zájem vstupu na daný trh ze strany tuzemských firem
2	špatná platební morálka	2	náklady na změnu dodavatelů nejsou nízké
3	mezery v nakládání s vloženými prostředky	3	snaha klientů pomoci vyjednat lepší nákupní ceny surovin
4	absence finančního řízení a plánu	4	žádné substituční výrobky stejné kvality a provedení
5	nadměrná byrokracie	5	rozvinuté výrobní podniky v oblasti podnikání
6	smazávání rozdílu nadřízenosti a podřízenosti	6	vzdělanost obyvatel
7	přetržení informačního toku a neúplné informace	7	ochota lidí dojíždět za prací
8	současné využívání systému jednotlivými zaměstnanci	8	umístění města Kolín v soutěži "Město pro business"
9	obsluha/zaškolení práce se systémem	9	panující trend snižování daní
10	centralizovaný styl řízení	10	aktuální míra inflace
11	rychlost rozhodování	11	pozvolný růst HDP v ČR
12	zbavení samostatnosti a odpovědnosti vedoucích pracovníků	12	pokles nezaměstnanosti
13	chybějící proaktivita ze strany zaměstnanců	13	vývoj průmyslu
14	loajalita zaměstnanců	14	zaměřit se na implementaci strategie "CRM"
15	nedefinování vize společnosti budoucího směřování	15	rozšíření aplikace strategie diverzifikace na další oblasti
16	0	16	připravovaný upgrade vnitropodnikové systému
		17	zaměřit se na implementaci strategie "Prvenství v celkových nákladech"
Popis vytvořených WO strategií			
jednoznačně zaměřit se na strategii "Prvenství v celkových nákladech" a strategii "CRM"			
strategie nábory kvalifikovaných lidí, ochotných lidí dojíždět, kteří budou proaktivní a loajální			
vývoj průmyslu, HDP a pomoc odběratelů s vyjednáváním o cenách surovin -> strategie "CRM" pro lepší informovanost o budoucí poptávce a získávání nových zakázek -> postupné oddlužení			

Příloha č. 7: ST strategie vyplývající ze SWOT analýzy

ST strategie (strategie konfrontace)			
Silné stránky (S)		Hrozby (T)	
1	fixní náklady společnosti nejsou vysoké	1	velká rivalita mezi velkými hráči na trhu
2	dosahování zisku	2	velcí hráči si konkurují zejména cenovou politikou
3	výhodná poloha	3	vstup zahraničních firem na daný trh
4	orientace vlády na podnikatelskou sféru	4	čínské společnosti tlačí cenu dolů
5	poskytovat špičkové výrobky z plechu	5	odběratelé vyvíjejí tlak na snižování cen
6	aplikace strategie diverzifikace	6	velká závislost na omezeném množství dodavatelů
7	liniově štábní struktura	7	nárůst zadlužení
8	existence vnitropodnikového systému	8	oblast "šedé zóny"
9	technická úroveň strojního vybavení	9	vysoká fluktuace
10	technické znalosti a praxe odborných pracovníků	10	zpřísnění ekologických norem
11	využívání informačních technologií při práci	11	neustálá novelizace zákonů
12	obnova technologického vybavení	12	pružnost soudů
13	0	13	vývoj směnného kurzu CZK/EUR
14	0	14	rodinný podnik
15	0	15	absence motivačního programu
16	0	16	klima uvnitř společnosti
Kombinace			
aplikace strategie diverzifikace -> omezené závislosti na několika málo dodavatelých			
organizační struktura -> naplňování její podstaty a využití výhod rodinného podniku -> zlepšení klima uvnitř společnosti			

Příloha č. 8: WT strategie vyplývající ze SWOT analýzy

WT strategie (strategie vyhýbání)			
	Slabé stránky (W)		Hrozby (T)
1	financování z velké části cizími zdroji	1	velká rivalita mezi velkými hráči na trhu
2	špatná platební morálka	2	velcí hráči si konkurují zejména cenovou politikou
3	mezery v nakládání s vloženými prostředky	3	vstup zahraničních firem na daný trh
4	absence finančního řízení a plánu	4	čínské společnosti tlačí cenu dolů
5	nadměrná byrokracie	5	odběratelé vyvíjejí tlak na snižování cen
6	samzávání rozdílu nadřízenosti a podřízenosti	6	velká závislost na omezeném množství dodavatelů
7	přetržení informačního toku a neúplné informace	7	nárůst zadlužení
8	současné využívání systému jednotlivými zaměstnanci	8	oblast "šedé zóny"
9	obsluha/zaškolení práce se systémem	9	vysoká fluktuace
10	centralizovaný styl řízení	10	zprůsnění ekologických norem
11	rychlost rozhodování	11	neustálá novelizace zákonů
12	zbavení samostatnosti a odpovědnosti vedoucích pracovníků	12	pružnost soudů
13	chybějící proaktivita ze strany zaměstnanců	13	vývoj směnného kurzu CZK/EUR
14	loajalita zaměstnanců	14	rodinný podnik
15	nedefinování vize společnosti budoucího směřování	15	absence motivačního programu
16		16	klima uvnitř společnosti
Popis vytvořených WT strategií			
vytvoření motivačního programu -> zvýšení loajality zaměstnanců a jejich proaktivity			
využit fakt, že se jedná o rodinný podnik ve prospěch fungování řízení -> omezení centralizovaného řízení a přenesení větší zodpovědnosti na vedoucí pracovníky			
implementace finanční strategie a finančního plánu			
strategie "CRM" -> přínos větší hodnoty pro současné i nové klienty			