

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Výstavba výrobního závodu na „zelené louce“

**The Construction of a Productive Company on Zelená Louka /
Green Field**

DP – PE – KPE – 200502

Ondřej Bahník

Vedoucí práce: doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.

Konzultant: Ing. Josef Beran, Grupo Antolin Turnov s. r. o.

Počet stran: 79

Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 20. května 2005

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146080185

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2004/05

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Ondřeje Bahníka**

program č.	M 6208	Ekonomika a management
obor č.	6208T085	Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Výstavba výrobního závodu na „zelené louce“**

Pokyny pro vypracování:

1. Popis jednotlivých etap výstavby nového podniku – odůvodnění rozšíření, způsob financování, strategické rozhodování
2. Analýza aktuálního stavu, finanční analýza
3. Hodnocení outsourcingu v jednotlivých etapách výroby, princip make or buy
4. Návrhy na změny ve využívání outsourcingu

UTAJENA, dr 30.6.2010
CD nedodáno

KPE/PE

49s [15]s. přel.
otv, řet, g.

V 133/05 H

Rozsah grafických prací:

60 - 70 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

HAMMER, M.: *Agenda 21 - Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-74-0

FOTR, J.: *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-812-1

HÍŠRICH, R. D., PETERS, M. P.: *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6

WRIGHT, P. M., NOE, R. A.: *Management of organizations*. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1996. ISBN 0-256-17475-5

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.

Konzultant: Ing. Josef Beran, ředitel

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2004

Termín odevzdání diplomové práce: 20.5.2005



doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 10. 5. 2005

Podpis: 

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval panu Doc. Ing. Ivanu Jáčovi, CSc. za jeho ochotu a odborné vedení při konzultacích mé diplomové práce.

Mé poděkování patří také panu Ing. Josefu Beranovi a panu Mgr. Františku Hejlíkovi za poskytnuté informace, rady a čas, který mi věnovali i přes své vysoké pracovní vytížení.

Resumé

Česká republika je centrem rozkvětu průmyslových zón a nových výrobních podniků. Jedním z těchto podniků je Grupo Antolin Turnov s. r. o.. Založením společnosti se řadí na druhé místo skupiny Grupo Antolin v České republice. Výstavbu nového podniku v Turnově předcházelo několik strategických variant alokace pozemků a variant rozšíření. Organizace výstavby je velmi náročnou záležitostí, která ovlivní budoucí charakter nového podniku. Výstavbou se však podnik dostává na jakýsi pomyslný start podnikatelské činnosti, která obnáší mnoho podpůrných činností k činnosti hlavní. Podnik se soustředí především na hlavní podnikatelskou činnost, ale pozornost musí věnovat i ostatním činnostem, které je možno v některých případech delegovat na externí poskytovatele. Tato možnost umožňuje vedení podniku koncentrovat se na strategické úlohy fungování podniku. O využívání externích služeb by měl mít podnik z části rozhodnuto již při zadávání projektu na výstavbu. Úmyslu využívání externích služeb předchází mnoho operací a nákladových analýz. Poskytování a odebrání komplexních outsourcingových služeb se stává běžným jevem českého podnikatelského prostředí.

Resume

The Czech Republic is the centre of industrial zones and new productive companies. One of these companies is Grupo Antolin Turnov. It takes the second place in Grupo Antolin in the Czech Republic. Several strategic variants of allocation of the areas and variants of extension preceded to the construction of this company in Turnov. The organisation of construction is very difficult business, which influences the future character of new company. But with the construction the company gets to such a theoretical start of business activity, which brings a lot of supportive activities for the main activity. The company obviously concentrates on the main business activity, but the attention should be dedicated to other activities too. Sometimes you can delegate them to the external givers. This possibility gives a chance to concentrate on its strategic work of running the company. The company should be partly decided about the using of external service while the project is set. A lot of cost analysis and operations preceded to this intention of using the external service. Giving and taking the complete outsource service becomes the normal phenomenon of the Czech business world.

Klíčová slova

controlling	- controlling
externí dodavatel	- external supplier
finanční analýza	- financial analysis
náklady	- costs
outsourcing	- outsourcing
projekt	- project
přidaná hodnota	- value added
rozšíření	- plant expansion
skladovací plocha	- storage area
výrobní etapa	- productive stage
výstavba	- construction
založení podniku	- company establishment

Obsah

1. ÚVOD.....	12
1.1. Historie a charakteristika firmy.....	13
1.2. Historický vývoj v České republice.....	14
1.3. Grupo Antolin Turnov – založení s. r. o.....	15
1.4. Aktuální situace Grupo Antolin Turnov.....	16
1.5. Osvědčení kvality.....	17
2. INVESTIČNÍ ZÁMĚR.....	17
2.1. Důvody – impulzy k výstavbě nového podniku.....	17
2.2. Alternativy v alokaci nového pozemku.....	18
2.3. Strategické rozhodování o výstavbě.....	19
2.4. Územní rozhodnutí.....	20
2.5. Varianty výstavby.....	20
2.6. Časový harmonogram výstavby.....	21
2.7. Financování a průběh jednotlivých etap.....	21
2.8. Podíl skupin výrobků na celkové výrobě.....	24
3. FINANČNÍ ANALÝZA A AKTUÁLNÍ STAV.....	25
3.1. Zdroje dat pro finanční analýzu.....	25
3.2. Uživatelé finanční analýzy.....	26
3.3. Ukazatelé financování.....	28
3.3.1. <i>Vybrané ukazatelé rentability</i>	29
3.3.2. <i>Vybrané ukazatelé aktivity</i>	30
3.3.3. <i>Vybrané ukazatelé zadluženosti</i>	32
3.3.4. <i>Vybrané ukazatelé likvidity</i>	34
3.4. Finanční controlling.....	37
3.4.1. <i>Charakteristika controllingu</i>	37
3.5. Aktuální stav.....	41
3.5.1. <i>Stav výrobní kapacity</i>	41
3.5.2. <i>Zaměstnanost</i>	41
3.5.3. <i>Nové projekty</i>	45
4. VYHODNOCOVÁNÍ METOD OUTSOURCINGOVÝCH POSTUPŮ	45
4.1. Úvod.....	45
4.2. Výhody, nevýhody a cena outsourcingu.....	47
4.3. Trendy v outsourcingu.....	49
4.4. Princip make or buy.....	51
4.5. Outsourcing v GAT.....	51
4.5.1. <i>Obecné vymezení outsourcingu v GAT</i>	51

4.5.2. <i>Outsourcing a personální potřeby</i>	53
4.6. Vyhodnocování postupů v outsourcingu.....	59
4.7. Outsourcing v jednotlivých výrobních etapách	62
4.7.1. <i>Současná situace výrobní plochy</i>	64
4.7.2. <i>Návrh na přesunutí skladovacích ploch</i>	65
5. NÁVRHY VE VYUŽÍVÁNÍ OUTSOURCINGU	74
5.1. Změny v poskytování outsourcingových služeb.....	74
6. ZÁVĚR	76

Seznam použitých zkratk

ACP	- average collection period
apod.	- a podobně
a. s.	- akciová společnost
CRO	- chief resource officer
č.	- číslo
GA	- Grupo Antolin
GAB	- Grupo Antolin Bohemia
GAT	- Grupo Antolin Turnov
HVB	- HypoVereinsbank
IT	- informační technologie
Kč	- Korun českých
m ²	- metr čtvereční
MB	- Mladá Boleslav
mld.	- miliard
např.	- například
obr.	- obrázek
pozn.	- poznámka
resp.	- respektive
RFI	- request for information
RFP	- request for proposal
ROA	- return on assets
ROE	- return on equity
SLA	- service level agreement
s. r. o.	- společnost s ručením omezeným
str.	- strana
tn.	- to znamená
tzv.	- takzvaný

1. ÚVOD

Založení, výstavba a vedení nového podniku byla pro mě velmi lákavým námětem k vypracování diplomové práce, neboť se zde prolínají teoretické znalosti s reálnými výsledky učiněných rozhodnutí.

Během mé spolupráce s Grupo Antolin Turnov s.r.o. jsem využil i nabídnutou možnost prakticky se zapojit do činností na oddělení logistiky a samostatně jsem aplikoval nový skladovací systém podpořený počítačovým programem Power Pick 5000 do praxe.

Česká republika je v posledních letech svědkem založení velkého množství průmyslových zón, na kterých vzniklo mnoho výrobních podniků. Rád jsem proto využil možnost popsat založení nového podniku, kterým je Grupo Antolin Turnov s.r.o.. Grupo Antolin Turnov s.r.o. je vedle Grupo Antolin Bohemia a.s. druhým podnikem skupiny Grupo Antolin v České republice.

Samotným založením a výstavbou však není podnik stále ještě dostatečně připraven k úspěšnému konkurenčnímu boji o tržní podíl. V dnešním silně konkurenčním prostředí se každý podnikatelský subjekt snaží získat určitou konkurenční výhodu. Odběratelé již nepoptávají pouze omezené standardní produkty a služby. Vedle ceny odběratelé preferují především kvalitu a flexibilitu. Pokud chce dodavatelský podnik získat konkurenční výhodu v podobě preferovaných faktorů, musí se jeho činnost soustředit a profilovat především na hlavní podnikatelskou činnost. Činnosti, které jsou podpůrné k činnosti hlavní, však v žádném případě nesmí pozbývat na důležitosti a kvalitě. Jen úspěšně a komplexně koordinované aktivity mohou přinášet podniku cílený úspěch. Ve výrobních podnicích musí fungovat mnoho podpůrných činností. Zajistit kvalitu, flexibilitu, profesionalitu a inovaci na všech podnikových úrovních je nesmírně zatěžující a například i z důvodu nedostatečných zkušeností zbytečně nákladné. Trendem, který se opírá o praktické empirie, je postoupení určitých podpůrných činností externí firmě. V moderním pojetí je tento dodavatelský způsob produktů či služeb označován pojmem outsourcing. Využívání outsourcingových služeb přináší velké množství nesporných výhod. Především umožňuje podniku soustředit se na hlavní činnost, která mu přináší nejvyšší přidanou hodnotu.



1.1. Historie a charakteristika firmy

GRUPO ANTOLIN představuje od počátku svého založení v 50. letech až do současnosti rodinnou firmu. Právě v 50. letech ve **Španělsku** vynalezli **bratři Avelino a José Antolin** konstrukci kulového čepu, kterou patentovali a později komercializovali.

V roce **1959** založili podnik **Ansa**, zaměřený na výrobu kulových čepů řízení a pérování automobilů.

V roce **1967** rozšířili výrobu o sedadla, dveřní výplně, stropní obložení a mechanismy. Tyto pohledové díly se jeví jako nejvíce finančně výhodné.

V roce **1985** je založena nová společnost **Grupo Antolin**, jejíž motivací bylo uspořádat a upevňovat aktivity podniků a rozšířit působnost i mimo rodnou zemi, **Španělsko**.

V **90. letech** se **GA** rozšířilo **mezinárodně**. Za zmínku určitě stojí rozšíření do Německa, Velké Británie, Francie, Portugalska, Spojených států amerických, Mexika, Turecka, Slovenska, Brazílie, Argentiny, Jižní Afriky, Indie, Thajska, Japonska, Jižní Korei, Číny a také do **České republiky**.

V současné době se **Grupo Antolin** nachází v 18 zemích světa, z čehož je 59 výrobních závodů a 16 technicko-obchodních kanceláří.

Trendem v automobilovém průmyslu je 100 % vlastnictví mateřskou společností. Na podzim **2004** však mezi vlastníky **Grupo Antolin** vstupují španělské banky a zajišťují si 20 % podíl na vlastnictví společnosti. Tímto si **Grupo Antolin** získalo finanční prostředky potřebné pro další investování a rozvoj.

V roce 1999 zaměstnávalo GA cca 4000 zaměstnanců a v roce 2004 počet zaměstnaných vzrostl nad 7800 zaměstnanců.

1.2. Historický vývoj v České Republice

V současné době existují na území České republiky dva závody Grupo Antolin.

Podle délky období, po kterou již úspěšně fungují, je z této dvojice starší **Grupo Antolin Bohemia a.s.**, se sídlem v Chrastavě, U Nisy 178. Především název tohoto podniku byl Irausa Bohemia a. s.. Byla založena v roce 1993. V GAB je k 1.3. 2004 zaměstnáno 460 zaměstnanců.

Mladší, ale neméně zkušenou, dobře fungující a především úspěšnou je **Grupo Antolin Turnov s.r.o.**, Průmyslová 3000, Turnov. **GAT s.r.o.** bylo založeno v červnu 2002. Aktuální stav zaměstnanců je k 4.10 2004 celkem 140.

Předmětem činnosti obou podniků je výroba lisovaných součástí dopravních prostředků. V **Grupo Antolin Turnov** se jedná především o výrobu pohledových dílů osobních automobilů.

Grupo Antolin Turnov s.r.o. a Grupo Antolin Bohemia a.s. však vystupují jako dva samostatné podniky, které používají při výrobě automobilových dílů rozdílné technologie. Výplně dveří jsou v **GAT** vyráběny především technologií vstřikování. Vzájemná spolupráce funguje zejména v oblasti vývoje a výzkumu.

GAT mělo být původně pobočkou **GAB**, ale již od založení bylo **GAT** samostatný subjekt.

1.3. Grupo Antolin Turnov - založení s. r. o.

V roce 2002, respektive **10. června 2002**, je založeno **Grupo Antolin Turnov s.r.o.** se sídlem v ulici Vodňanského v Praze.

Od 1. 10. 2003 má GAT samostatné řízení, vlastní organizační strukturu, samostatné oddělení personalistiky, výroby, údržby. Od ledna 2004 se **GAT** osamostatnilo v oblastech nákupu a financí.

1.10 2003 proběhla úspěšná kolaudace a zápis do obchodního rejstříku jako **GAT** se sídlem v **Turnově**.

Zajímavou alternativou jistě bylo, že z důvodu ušetření času, byla zakoupena již existující s.r.o. s „fiktivním názvem“. To znamená, že se předešlo několikaměsíčnímu čekání na zápis do Obchodního rejstříku. Cena této služby je v porovnání s urychlením procedury založení nového podniku zanedbatelná.

Ředitel závodu je Ing. Josef Beran.

Majitel(é) a stat. orgány Grupa Antolin

Akcionář, Grupo Antolin Irausa, s. a., Španělsko

Představenstvo, Ernesto Antolin, Arribas – výkonný ředitel společnosti

Představenstvo, Don José Antolin, Toledano

Představenstvo, Don José Manuel Temiño, Estefanía

Představenstvo, Don José Joaquin Brogeras, Escudero

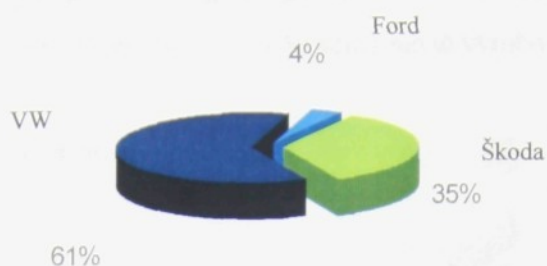
Dozorčí rada, Juan Carlos Rebollo, Mozos

Dozorčí rada, Pablo Ruiz, Ferreiro

Dozorčí rada, Fernandez Ardid, Gómez

Nejznámějšími odběrateli **GAT** jsou například **Škoda, VW a Ford**.

Graf č. 1: Podíl jednotlivých odběratelů



Zdroj: GAT

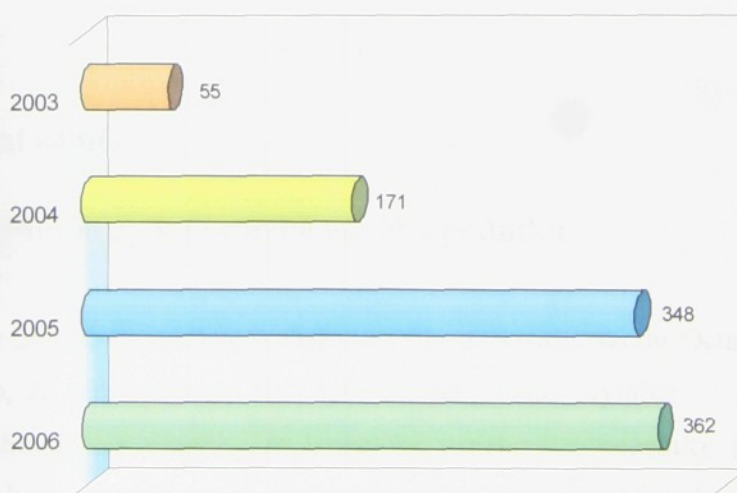
1.4. Aktuální situace Grupo Antolin Turnov

GAT má aktuální stav k 4.10 2004 140 zaměstnanců, z toho 80 ve výrobě.

K 31.12. 2004 je v plánu GAT zaměstnat celkem cca 190 zaměstnanců. Toto zvýšení je odůvodněné zavedením **projektu Octavia A5** do výroby. Počet zaměstnanců ovlivňuje i **projekt VW Passat B6**.

Plánovaný počet zaměstnanců vzroste v roce 2005 na cca 348 zaměstnanců a v roce 2006 na předpokládaných 362.

Graf č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců v GAT



Zdroj: GAT

Výrobní prostory doposud nedosahují své maximální vytiženosti, proto je možné při optimistických výhledech počítat se sériovou výrobou nové zakázky **Škoda A05** (nástupce Fabie) v březnu 2006. Od 1.1.2005 začíná navíc výroba dílů na **Ford C307**.

Obr. č. 1: Interiér vozu



Zdroj: GAT

1.5. Osvědčení kvality

V roce 1997 **GAB** úspěšně absolvuje audit a firma získává certifikáty **ISO 9001**, **VDA 6.1**, a **QS 9000**. Tyto certifikáty v roce 2001 doplňuje i certifikátem na životní prostředí **ISO 14 001** a v roce 2003 získává certifikát **ISO/TS 16949**. Tato osvědčení kvality získala **GAB** a jelikož jsou nepřevaditelné na „sesterskou společnost“, bude nutné certifikovat i **GAT** podle nového kombinovaného systému jakosti **ISO TS 16949** a **ISO 14001** v září 2005.

2. Investiční záměr

2.1. Důvody-impulzy k výstavbě nového podniku

V roce 2001 byla zadána zakázka na díly na novou Škodu Octavia. Nejdříve se předpokládalo, že i komponenty této nové zakázky budou vyráběny v prostorách **GAB** v Chrástavě. Studie ale ukázala, že logistické **prostory a pozemky jsou omezené** a kapacitně by byly schopny uspokojit pouze projekt A5 a už by byly nedostatečné pro zakázky nové.

Výstavba nových prostorů byla nezbytná, neboť projekt A5 si vyžadoval novou technologii - vstřikování plastů (rozdílná od technologie termoplastického tváření tj. woodstock a technologie glasutec, které jsou stále používány v GAB).

Omezenost logistických ploch je zapříčiněna hranicemi pozemků, které tvoří železniční dráha, potok a záplavové pásmo. Navíc by výstavba haly, která by sloužila jen k uspokojení zakázky A5, nebyla dostatečně efektivní, respektive návratnost investice by neuspokojila požadované údaje. Odhadované náklady na výstavbu se pohybovaly mezi 140 a 150 miliony korun.

Shodou okolností se v této době vyráběl projekt A4 na sklad, který měl formu skladu JIT a byl situován uvnitř areálu Škody Auto a.s., Mladá Boleslav. Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav se ale rozhodla, že sklady JIT ve svém areálu omezí a požádala své dodavatele o uskladnění dodávaných zakázek mimo areál svého podniku.

Výstavba nového skladu mimo areál Škody MB byla z finančních důvodů nemyslitelná. Pronájem již postavených skladů poblíž Mladé Boleslavy by byl taktéž finančně náročný, neboť by bylo potřeba udělat mnoho stavebních a logistických úprav.

Proto se i tento problém stal jedním z impulzů, který dal podnět k výstavbě nového podniku a to nejlépe blíže k Mladé Boleslavy, aby nebylo zapotřebí JIT skladu ve Škoda Auto a.s., Mladá Boleslav.

2.2. Alternativy v alokaci nového pozemku

Výběr oblastí pro výstavbu nového podniku se zúžil na oblast **Příšovice a Turnov**. Tyto dvě oblasti, nedaleko od sebe ležící, měly rozdílné klady a zápory.

Nevýhodou pro oblast **Příšovice** byla nevyjasněnost ve vlastnictví pozemků a železniční dráha. Naopak znatelnou výhodou byla cena pozemku, pohybující se v rozmezí

Kč 200-250,--/m². Pozitivem zde taktéž byla možnost zakoupení pouze takového množství plochy, která bude nutně potřeba. **Požadavky by uspokojilo 7 000 m².**

Oblast na periferii **Turnova** má několik strategických výhod vyplývajících z tohoto kraje. A to především v kvalitní infrastruktuře a personálních zdrojích. Na rozdíl od liberecké průmyslové zóny není totiž ještě v Turnově úplně vyčerpán pracovní potenciál místního obyvatelstva. Spádovou oblast tvoří Turnov, Jičín, Mnichovo Hradiště, Hodkovice n. Mohelkou, Semily a Liberec.

Naopak nevýhodou oblasti na okraji Turnova byla cena, pohybující se okolo Kč 500,--/m², **chybějící elektrická síť, vodovodní síť, nutná překládka vedení vysokého napětí.**

Jednalo se tedy skutečně o zelenou louku, která měla s průmyslovou zónou velmi málo společné.

Náklady na m² se po přípravě pozemků na výstavbu vyšplhaly na Kč 800,--/ m². Pozemek vlastnilo město Turnov a bylo ho ochotno odprodat pouze jako celek. Španělské vedení tedy rozhodlo odkoupit celkem 60 000 m². **Podmínkou** města Turnov bylo zastavění **maximálně 40 %** odkoupené plochy, tedy maximálně 24 000 m². V současné době je zastavěno celkem 18 650 m².

2.3. Strategické rozhodování o výstavbě

Jako potenciální oblast výstavby nového podniku připadala v úvahu oblast v Turnově a oblast v nedalekých Příšovicích. Dále se objevila zcela radikální možnost expanze do **Polska**, která byla navržena španělským vedením.

V okamžiku rozhodování mezi oblastmi Turnov a Příšovice vstoupilo do rozhodování španělské vedení a bylo přesvědčeno, že nový závod chce postavit v Polsku. Tento návrh byl překvapivý, bez jakýchkoliv finančních analýz či podnikatelského plánu a byl navržen pravděpodobně pouze v touze expandovat do dalších nových zemí.

Tento úmysl pozitivně nepřijala ani mladoboleslavská Škoda Auto a.s. a ta ve svém zájmu intervenovala pro výstavbu v České republice. Argumentovala jasnými a přesvědčivými skutečnostmi, jakožto osvědčenou kvalitou a schopností závodu v Chrástavě. Španělské vedení, resp. pan Antolin, vzal tento argument v potaz a doslova ukázal prstem na mapě na oblast Turnova, kde si přeje nový závod vybudovat.

2.4. Územní rozhodnutí

Na přelomu července a srpna 2002 probíhala zastavovací studie na areál budoucí průmyslové zóny. Úmyslně používám slovo „budoucí“, neboť daný areál neměl v té době žádný z atributů průmyslové zóny (voda, elektřina, přeložky,...).

Podmínka územního rozhodnutí byla zastavit plochu v maximální velikosti 40 % celkové plochy, to znamená maximálně 24 000m².

2.5. Varianty výstavby

Při studii a plánování nového závodu připadaly v úvahu tyto dvě verze:

- a) **maximalistická**
- b) **rozdělující výstavbu na 2 etapy**

Maximalistická byla zavržena územním rozhodnutím, omezujícím rozlohu zastavěné plochy. Veškeré úsilí se tedy směřovalo k realizaci *dvou-etapové výstavby*.

- I. etapa výstavby měla sloužit k uspokojení zakázek A5 a Ford
- II. etapa bude zahájena pro účel uspokojení nových zakázek

2.6. Časový harmonogram výstavby

Výstavba GAT byla zahájena v lednu 2003. Vstřikovací lisy byly instalovány v květnu téhož roku. Již v červnu byl vyroben první vzorek technologií vstřikování.

V srpnu 2003 je přidělen GAT projekt VW Passat B6. Proto od září téhož roku probíhá příprava na 2. etapu výstavby.

Na začátku roku 2004, resp. v lednu, začala sériová výroba následovníka Octavie pro Škoda Auto a.s. a v únoru 2004 začíná výstavba 2. etapy.

V srpnu 2004 byla dle plánu dokončena výstavba II. etapy a v říjnu proběhlo „Slavnostní otevření závodu“.

Plánované zahájení výroby ve Škoda Auto a.s. MB, využívající nové produkty z GAT, mělo začít v srpnu 2003. Ve skutečnosti byl „start of production“ posunut na únor 2004.

V lednu 2004 bylo zaměstnáno 15 dělníků a 40 technických pracovníků. *Převaha technických pracovníků byla záměrná a v dnešním pohledu se vyplatila.*

2.7. Financování a průběh jednotlivých etap

Financování takto velkého projektu bylo až překvapivě jednoduché. Pozemky zakoupilo GAT. Město Turnov odprodalo pozemky pouze jako celek, tudíž bylo nutné zakoupit i plochy, které nebyly nezbytně nutné k výstavbě. V I. etapě výstavby byla výstavba budovy financována *překlenovacím úvěrem*. Etapa následující, tedy druhá, byla financována leasingem od banky *HypoVereinsbank Czech Republic a.s.*, který byl zprostředkován přes *Baca leasing gama s.r.o.* Zpočátku však byly veškeré postavené budovy v majetku stavební společnosti *Syner s.r.o.* Následně byly budovy společnosti Syner profinancovány výše zmíněnou bankou. V současné době splácí GAT bance

HypoVereinsbank splátky a do doby celkového splacení bude v pronájmu. Kolaudovat výstavbu 2. etapy bude *Baca leasing gama s.r.o.*

Získání překlenovacího úvěru pro I. etapu nebylo obtížné, neboť byl získán pod záštitou **GAB**, která má pověst spolehlivé a důvěryhodné společnosti.

Doba pronájmu nemovitosti u leasingu je ze zákona minimálně 8 let. **GAT** odkoupí pronajímané nemovitosti až za 12 let.

I. ETAPA

I. etapa byla zpočátku financována vlastními prostředky, poté bylo využito překlenovacího úvěru a byla uzavřena leasingová smlouva s HVB leasing. HVB leasing vlastní projektovou společnost Baca leasing gama s.r.o.. Baca leasing gama je ve své činnosti samostatná a vystupuje jako vlastník pronajatých nemovitostí GAT.

V průběhu podzimu 2004 se první etapa stále splácí. Náklady na I.etapu byly cca Kč 195 000 000,-- včetně inženýrských sítí, překládky vysokého napětí, stavebního dozoru, technického zařízení, vyjmutí pozemku z pozemkového fondu, geologického průzkumu, apod..

II. ETAPA

Část druhé etapy byla financována z vlastních fin. zdrojů GAT. Zbytek financovalo HVB leasing prostřednictvím Baca leasing gama. Po 12 letech leasingu bude předmět pronájmu prodán GAT.

Celková náklady se odhadují na cca Kč 150 000 000,--.

Tabulka č.1: Zastavěná plocha v m²

ETAPA	Výr.plocha+sklad	Servisní blok	Administrativa	Venkovní sklad	<u>Celkem</u>
První	7 000	605	1395	600	9 600
Druhá	8 000	450	0	600	9 050

Zdroj: GAT

Obr. č. 2: Letecký pohled na Grupo Antolin Turnov



Zdroj: GAT

2.8. Podíl skupin výrobků na celkové výrobě

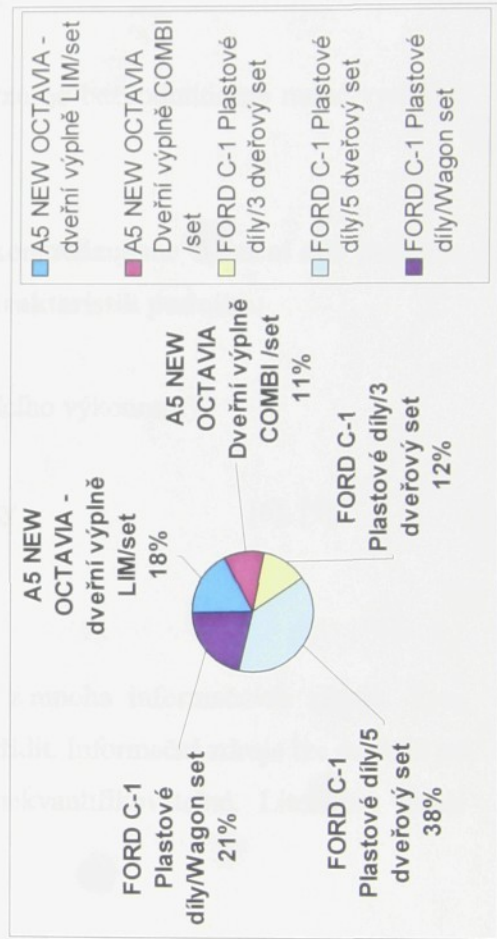
Produkce je závislá na aktuálních potřebách odběratelů. Uplatňuje se princip just-in-time. V tabulce č. 2 je jako jednotka produkce použit set. U dveřních výplní znamená 1 set 4 kusy na 1 automobil. U plastových dílů dosahuje 1 set i 40 komponent na 1 automobil.

Tab. č. 2: Podíl skupin výrobků na celkové výrobě

Výrobce	Set/komponenty	2003	2004	2005	2006	2007	2008
A5 NEW OCTAVIA	Dveřní výplně LIM/set	4 000	78 400	112 000	112 000	112 000	112 000
A5 NEW OCTAVIA	Dveřní výplně COMBI /set	0	25 500	68 000	68 000	68 000	68 000
FORD C-1	Plastové díly/3 dveřový set		60 000	75 000	75 000	75 000	75 000
FORD C-1	Plastové díly/5 dveřový set		200 000	240 000	240 000	240 000	240 000
FORD C-1	Plastové díly/Wagon set		100 000	135 000	135 000	135 000	135 000
CELKEM SETŮ za rok		4 000	463 900	630 000	630 000	630 000	630 000

Zdroj: GAT

Graf č. 3: Podíl jednotlivých druhů výrobků ve výhledu na rok 2005



Zdroj: GAT

3. Finanční analýza a aktuální stav

Finanční analýza, jakožto nepřehlédnutelný indikátor stavu a vývoje podniku, je neodlučnou pomůckou každého ekonoma, manažera či analytika. Tento rozbor činností, vyjádřený za pomoci finančních hodnot a času, nám napomáhá analyzovat minulost či naopak vytvářet prognózy. Sestavování variant budoucího vývoje a porovnávání aktuálních ukazatelů s plánovanými, nám napomáhá při volbě správné výrobní, finanční i obchodní strategie a do jisté míry taktéž eliminuje stav nejistoty.

At' už pro finanční či jakoukoliv jinou analýzu, je bezpodmínečně nutné vycházet z *co nejdůvěryhodnějších a nejobjektivnějších zdrojů*.

Pomocí finančního plánu kvantifikujeme a konkretizujeme finanční cíle podniku.

Finanční plánování se skládá ze tří finančních charakteristik podniku:

- hospodářského výsledku (vyjadřujícího výkonnost)
- financování majetku
- hospodaření s peněžními prostředky [6], [9]

3.1. Zdroje dat pro finanční analýzu

Data pro finanční analýzu můžeme čerpat z mnoha informačních zdrojů. Tyto zdroje můžeme pro lepší orientaci různými způsoby třídit. Informační zdroje lze rozdělit na finanční a nefinanční a na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné. Literatura uvádí následující kombinaci informačních zdrojů¹:

a) *finanční zdroje informací:*

- účetní výkazy finančního účetnictví a výroční zprávy,
- vnitropodnikové účetní výkazy,
- předpovědi finančních analytiků a managementu podniku,
- burzovní zpravodajství,

¹ SŮVOVÁ H., aj. *Finanční analýza: V řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, a. s., 1999. Str. 26

- kurzovní listky, vývoj úrokových sazeb,
- mediální ekonomické zpravodajství;

b) kvantifikovatelné nefinanční informace:

- podniková statistika a další podnikové evidence (personální, výrobní, evidence zakázek, apod.)
- prospekty, interní směrnice
- oficiální ekonomická statistika;

c) nekvantifikovatelné informace:

- zprávy vedoucích pracovníků, auditorů,
- komentáře manažerů,
- komentáře odborného tisku,
- nezávislá hodnocení a prognózy,
- odhady různých analytiků.

3.2. Uživatelé finanční analýzy

Informace o finančním stavu podniku nemají úzkou cílovou skupinu. Literatura uvádí především následující rozdělení cílových skupin²:

- ✓ investoři
- ✓ manažeři
- ✓ obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé)
- ✓ zaměstnanci
- ✓ banky a jiní věřitelé
- ✓ stát a jeho orgány

• INVESTOŘI

Především se jedná o **akcionáře** (kteří poskytují podniku potřebný kapitál) a ostatní investory (například **společníci firmy**).

Obě jmenované skupiny monitorují informace o podniku z dvou důvodů:

- *investiční důvody* – informace slouží jako ukazatel pro rozhodování o budoucích investicích (jde především o míru rizika a míru výnosnosti vloženého kapitálu)
- *kontrolní důvody* – tyto důvody jsou chápány jako kontrola manažerského řízení. Investoři mají zájem o informace o stabilitě a likviditě podniku a o disponibilním zisku.

- **MANAŽEŘI**

Management získává tyto informace pro finanční řízení podniku (výběr vhodných způsobů financování, alokace volných peněžních prostředků, zdroje krytí, rozdělování zisku, apod.)

- **OBCHODNÍ PARTNEŘI**

Dodavatelé mají především zájem o získání informací týkajících se solventnosti podniku. Při dlouhodobých kontraktech hraje hlavní roli dlouhodobá stabilita. Dlouhodobí odběratelé sběrem informací eliminují situaci, kdy se podnik – jejich dodavatel, dostane do potíží a nebude schopen dodávat včas a v potřebné kvalitě. Tato situace by značně zkomplikovala chod podnikatelské činnosti odběratele.

- **ZAMĚSTNANCI**

Zájem zaměstnanců o informace je mimo jiné dán potřebou stabilního zaměstnání a mzdové a sociální perspektivy.

- **BANKY A JINÍ VĚŘITELÉ**

Věřitelé si ve vlastním zájmu zjišťují stabilitu, likviditu a solventnost podniku.

² GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ J., *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. str.10

• STÁT A JEHO ORGÁNY

Získává informace především pro statistiku, kontrolu plnění daňových povinností, kontrolu podniků se státní účastí, sledování vládních politik, rozdělování finanční výpomoci státu apod.

3.3. Ukazatelé financování

Ukazatele finanční analýzy můžeme zpravidla rozdělit do **pěti základních skupin**, a to podle skutečnosti, na kterou se zaměřuje. Každá skupina se váže k některému finančnímu stavu podniku. Ve finanční analýze můžeme využívat *absolutní a rozdílové ukazatele* (procentní rozbor, analýzy trendů,...), *poměrové ukazatele* (likvidita, rentabilita, aktivita,...) a *soustavy ukazatelů* (Du Pontův diagram, Altmanův Z model).

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používanými nástroji při finanční analýze. Vycházejí z absolutních ukazatelů (např. aktiva, pasíva, náklady, výnosy apod. – jsou obsažené v účetních výkazech). Jejich nespornou **výhodou** je možnost srovnání výkazů podniku na více období, umožňují srovnání výsledků podniku s výsledky oboru jako celku a umožňují také možnou analýzu finančních modelů.

Ukazatele můžeme rozdělit následovně³:

Skupina a) ukazatelé ziskovosti (rentability)

- rentabilita celkového vloženého kapitálu
- rentabilita vlastního jmění
- rentabilita odbytu
- rentabilita nákladů

Skupina b) ukazatelé aktivity

- rychlost obrátu nebo doba obrátu zásob
- rychlost obrátu celkového kapitálu
- rychlost obrátu nebo doba obrátu pohledávek
- obratovost, resp. relativní vázanost hmotného investičního majetku

³ GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ J., *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996

Skupina c) ukazatelé zadluženosti

- celkové závazky k celkovým aktivům, tzv. věřitelské riziko
- vlastní jmění k celkovým aktivům
- celkové závazky k vlastnímu jmění
- úrokové krytí, resp. zisková úhrada úroku

Skupina d) ukazatelé platební schopnosti (likvidity)

- běžná likvidita neboli solventnost
- pohotová likvidita
- hotovostní likvidita

3.3.1. Vybrané ukazatelé rentability:

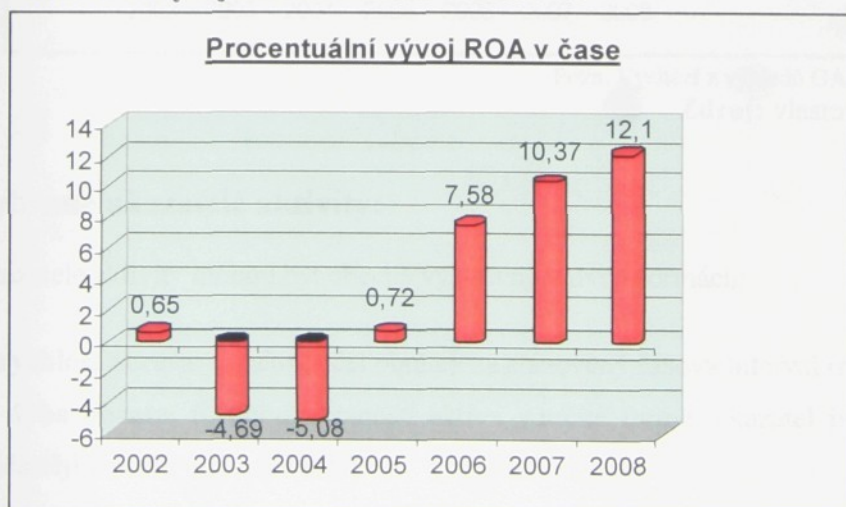
1. Rentabilita celkového vloženého kapitálu – return on assets – ROA

- vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, výdělkovou schopnost. *Výnosnost celkového kapitálu odráží všechny aktivity bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány.* ROA se obvykle považuje za hlavní ukazatel rentability celkových zdrojů investovaných do podnikání. Rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje výkonnost veškerého kapitálu působícího v podniku.

$$\text{ROA} = \text{zisk} / \text{celková aktiva}$$

(1)

Graf č. 4: Vývoj ukazatele ROA v GAT v %



Pozn. Vychází z výhledů GAT

Zdroj: vlastní

2. Rentabilita vlastního jmění – return on equity – ROE

- rentabilita vlastního kapitálu je klíčovým kritériem výnosnosti kapitálu, neboť vlastníci posuzují vytvořený zisk jako výdělek z investovaného kapitálu. Je to ukazatel, pomocí něhož mohou zjistit, zda je jejich investovaný kapitál zhodnocován očekávanou intenzitou odpovídající riziku z investice. Jakýkoliv investor bude chtít zhodnocení vyšší, než které poskytují státem garantované cenné papíry, neboť i zde platí pravidlo „vyšší riziko, vyšší zhodnocení“.

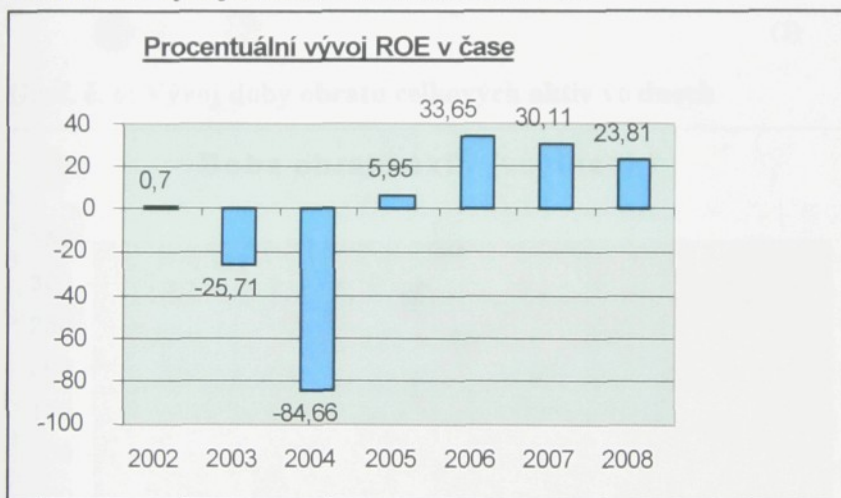
$$ROE = Z / VJ$$

(2) Z – zisk po zdanění

VJ – vlastní jmění

[5], [6], [9]

Graf č. 5: Vývoj ukazatele ROE v GAT v %



Pozn. Vychází z výhledů GAT

Zdroj: vlastní

3.3.2. Vybrané ukazatelé aktivity:

Ukazatelé aktivity mohou být obecně vyjádřeny v dvou formách:

- a) **rychlost obratu**, tj. jako počet obrátek za stanovený časový interval (např. 1 rok)
- b) **doba obratu**, tj. dobu vázanosti aktiva v určité formě, ukazatel je vyjádřený nejčastěji v počtu dnů nebo roků.

Objem obratu se měří v zásadě buď tržbami (výkony), nebo náklady za určité období.

1. Doba obratu celkových aktiv

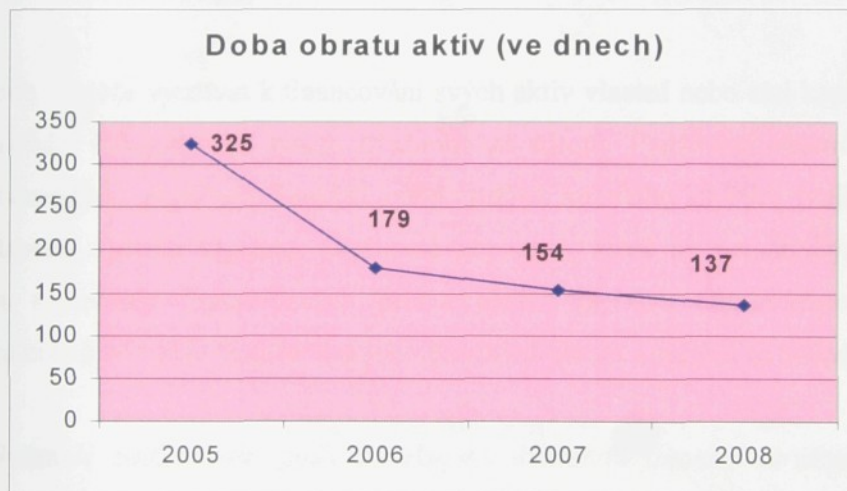
Doba obratu celkových aktiv je *nejkomplexnějším ukazatelem aktivity*. Lze ho dále rozdělovat na obrat oběžných aktiv a obrat stálých aktiv. Pro obrat stálých aktiv jde především o obrat odpisovaného hmotného investičního majetku (budov, hal, strojů, zařízení apod.). Pro oběžná aktiva známe hlavně obrat zásob, pohledávek a finančního majetku.

[5], [6], [9]

$$\text{Doba obratu celkových aktiv (ve dnech)} = 360 \times \frac{\text{celková aktiva}}{\text{tržby}}$$

(3)

Graf. č. 6: Vývoj doby obratu celkových aktiv ve dnech



Pozn. Vychází z výhledů GAT

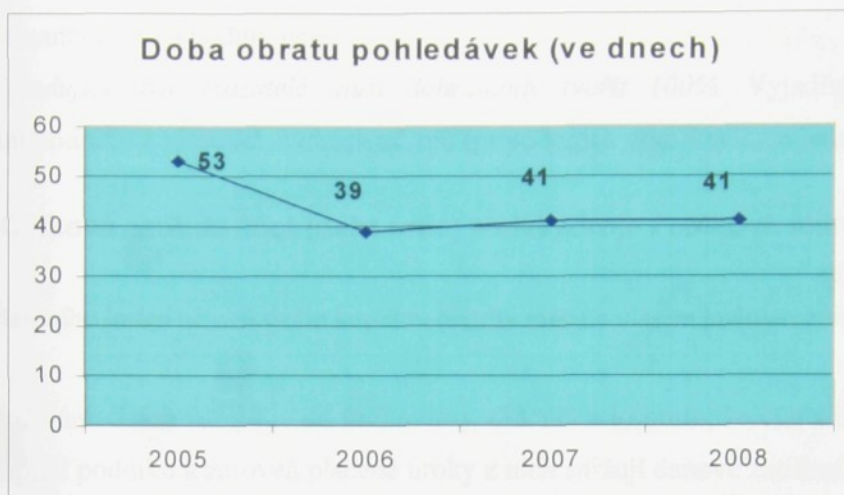
Zdroj: vlastní

2. Doba obratu pohledávek – average collection period – doba inkasa pohledávek

$$\text{ACP (vyjádřený ve dnech)} = 360 \times \frac{\text{pohledávky z obchodního styku}}{\text{roční tržby}}$$

(4)

Graf č. 7: Vývoj ukazatele ACP v GAT ve dnech



Pozn. Vychází z výhledů GAT

Zdroj: vlastní

3.3.3. Vybrané ukazatelé zadluženosti:

Podnik může využívat k financování svých aktiv **vlastní** nebo **cizí** kapitál. V praxi však nedochází k financování pouze z jednoho ze zdrojů. *Využívání vlastních a cizích zdrojů se navzájem doplňuje.* Samozřejmě s využíváním cizího kapitálu vznikají náklady (úroky placené z cizího kapitálu, popřípadě poplatky), které by neměly být vyšší, než výnosnost z investic financovaných pomocí cizího kapitálu. Optimalizace rozdělení vlastních a cizích zdrojů je označována jako finanční struktura a zabývá se jí finanční řízení.

Ukazatelé zadluženosti patří do skupiny ukazatelů finanční struktury podniku. Jejich cílem je hodnotit dlouhodobé fungování podniku a dále schopnost podniku plnit své závazky. Ukazatel zadluženosti je vyjadřován poměry různých složek pasiv mezi sebou nebo ve vztahu k pasivům celkem.

$$\text{Věřitelské riziko} = \text{celkové závazky} / \text{celková aktiva}$$

(5)

Ukazatel věřitelského rizika je *základním ukazatelem zadluženosti podniku*. Je možno říci, že **čím vyšší** je hodnota tohoto ukazatele, **tím vyšší** je zadluženost podniku a **tím vyšší** finanční riziko podnik nese.

Následující dva ukazatele musí dohromady tvořit 100%. Vyjadřují strukturu financování podniku z vlastních a cizích zdrojů (proto logicky tvoří celkem jednu část).

Celková zadluženost (debt ratio) = cizí zdroje / celková aktiva

(6)

Podíl vlastního jmění na celkovém kapitálu (equity ratio) = vlastní jmění/celková pasiva

Používání cizích zdrojů je do určité míry žádoucí a to proto, že cizí zdroje posilují celkový kapitál podniku a zároveň placené úroky z nich snižují daňové zatížení, neboť jsou součástí nákladů (snižují daňové zatížení, vytváří tzv. úrokový daňový štít). Tento efekt nazýváme **efektem finanční páky**. Jde vlastně o převrácenou (reciprokou) hodnotu k ukazateli **podílu vlastního jmění na celkovém kapitálu**. [5], [6], [9]

Finanční páka = celková pasiva / vlastní jmění

(7)

Graf č. 8: Vývoj ukazatele finanční páky v GAT



Pozn. Vychází z výhledů GAT

Zdroj: vlastní

3.3.4. Vybrané ukazatelé likvidity (platební schopnosti)

Nejdříve charakterizují pojmy týkající se **platební schopnosti**. Aktivum, které může být přeměněno na peníze se nazývá **likvidní aktivum**. Vlastnost rychlé přeměny na peníze se nazývá **likvidnost**. Schopnost podniku přeměnit aktiva na hotovost je nazývána **likviditou podniku**. Další neméně charakteristickým znakem situace podniku je jeho **solventnost**. Solventnost je obvykle chápána jako schopnost podniku hradit své závazky včas, v okamžiku splatnosti závazků.

„Aby byl podnik solventní z dlouhodobého hlediska, musí mít v každém okamžiku splatnosti závazků dostatečnou hotovost (nebo prostředky rychle na hotovost přeměnitelné, tedy dostatečně likvidní) pro jejich uhrazení. Proto je likvidita též chápána jako krátkodobější pohled na solventnost podniku, resp. krátkodobé nebo okamžité měřítko solventnosti.“⁴

Základní vztah likvidity je vyjadřován poměrem likvidních prostředků a splatných závazků.

⁴ SŮVOVÁ H., aj. *Finanční analýza: V řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, a. s9., 1999. str. 6

1. stupeň likvidity – běžná likvidita – ukazatel solventnosti - current ratio, working capital ratio

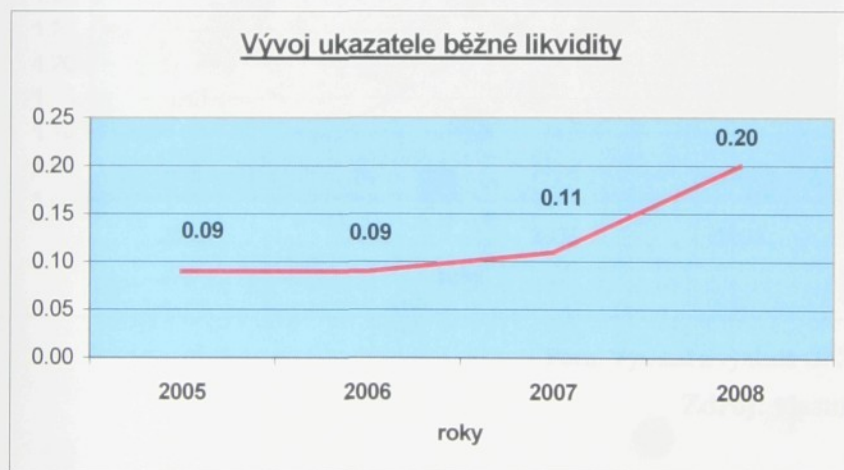
$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

(8)

Ze vzorce je vidět, že čím více má podnik oběžných aktiv v poměru ke krátkodobým pasívům, tím více je navozována „jistota“, že závazky budou z těchto aktiv uhrazeny. Ukazatel tedy v sobě nese důležitou informaci pro krátkodobé věřitele a poskytuje jim sdělení, do jaké míry jsou jejich krátkodobé investice „chráněny“ hodnotou majetku. Je však třeba věnovat pozornost i skladbě oběžných aktiv. Staré zásoby nebo velký objem pohledávek mohou tento ukazatel dosti citlivě ovlivnit.

Nesmíme také přehlédnout skutečnost, která taktéž ovlivňuje likviditu, a to budoucí vývoj peněžních toků. Proto finanční řízení věnuje pozornost nejen likviditě, ale také efektivnímu a rentabilnímu využívání majetku.

Graf č. 9: Vývoj ukazatele běžné likvidity v GAT



Pozn. Vychází z výhledů GAT

Zdroj: vlastní

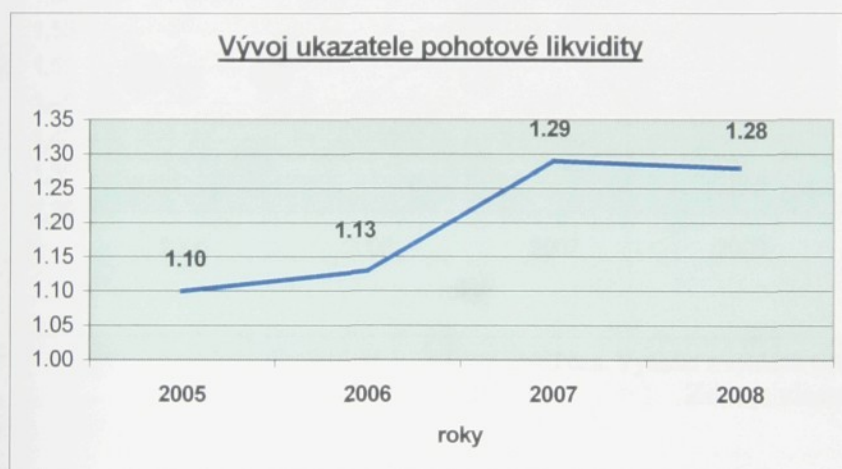
2. stupeň likvidity – pohotová likvidita – quick ratio, acid test ratio

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

(9)

Nesrovnatelnost likvidity jednotlivých složek oběžných aktiv je částečně odstraněna odečtením nejméně likvidní části oběžných aktiv, tj. zásob, od čitatele. Obecné pravidlo o výši ukazatele pohotové likvidity není vytvořeno. V odborné literatuře se však považuje za uspokojivé, je-li **hodnota ukazatele** alespoň **1:1**. Není optimální držet velikost oběžných aktiv (po odečtení zásob) ve vysoké míře, neboť tyto prostředky nám nepřinášejí žádný nebo příliš malý zisk, resp. úrok.

Graf č. 10: Vývoj ukazatele pohotové likvidity v GAT



Pozn. Vychází z výhledů GAT

Zdroj: vlastní

Při studiu jsem se setkal i s následujícím vzorcem na pohotovou likviditu, který uvádím jako doplněk k výše uvedené teorii.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\u017en\acute{n}\acute{i} p\acute{r}ost\acute{r}edky} + \text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} pohled\acute{a}vky}) / \text{kr\acute{a}tk. z\acute{a}vazky}$$

(10)

3. stupeň likvidity – okamžitá (peněžní) likvidita – cash ratio

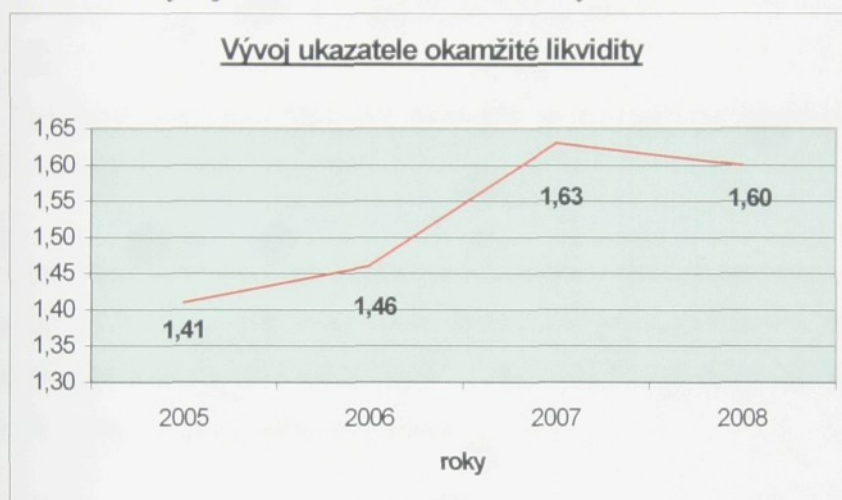
$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

(11)

Ukazatel okamžité likvidity je „nejpřísnější“ ukazatel, neboť je do něj zahrnut **pouze finanční majetek**, tzn. peníze v hotovosti, na běžných účtech a jejich ekvivalenty (např. krátkodobé cenné papíry, šeky).

[5], [6], [9]

Graf č. 11: Vývoj ukazatele okamžité likvidity v GAT



Pozn. Vychází z výhledů GAT

Zdroj: vlastní

3.4. Finanční controlling

3.4.1. Charakteristika controllingu

„Controlling chápáný jen jako kontrola, tedy jako konečná fáze systému řízení, představuje jej jiný, vznešenější, název pro standardní kontrolu podnikových aktivit. Toto pojetí controllingu bývá nezřídka typické pro podnikovou praxi, nepředstavuje však žádnou změnu systému řízení podniku.“⁵

⁵ FREIBERG, F., *Finanční controlling*. Praha: Management Press, 1996. str. 9, 10

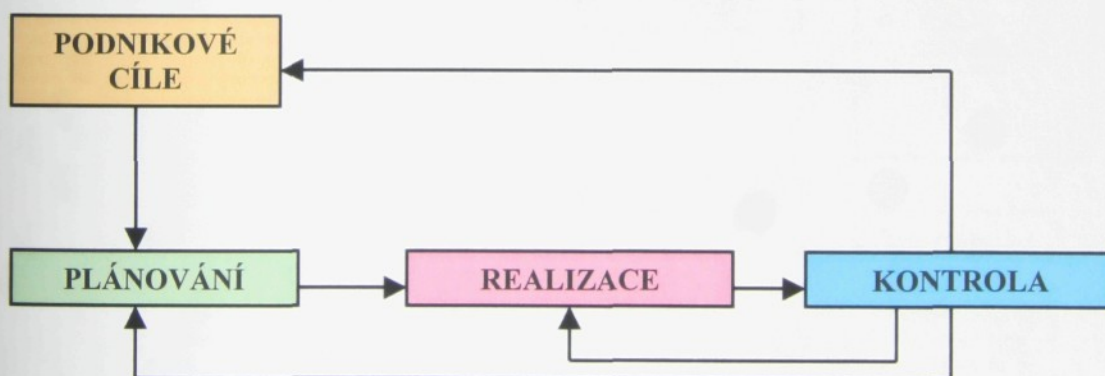
„Controlling představuje z funkčního hlediska subsystém řízení zaměřený na proces plánování a kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu.“⁵

Každý útvar, začleněný do organizační struktury, má své určité kompetence a povinnosti. Činnost útvaru controllingu není úzce zaměřena pouze na určité oddělení. Cílem controllingového útvaru by mělo být rozšiřování a především zkvalitňování stávajících činností jednotlivých oddělení. Pro provádění adekvátních zásahů a návrhů musí mít controllingové oddělení dostatečné kompetence. Jako předpoklad správných rozhodnutí je nezbytně nutné mít dostatečné množství informací s oblasti podnikových cílů, vnitropodnikových vztahů, finančních zdrojích, apod.

Základním principem **finanční kontroly** je *porovnávání plánovaných stavů se stavy skutečnými*.

Prostřednictvím finanční kontroly ovlivňujeme podnikové cíle, fáze plánů a realizaci plánů. Za pomoci finanční kontroly můžeme posoudit reálnost plánu a reálnost předpokladů, ze kterých při tvorbě plánu vycházíme. Prostřednictvím těchto poznatků můžeme zkvalitnit budoucí plánovací proces.

Obr. č. 3: Schématické znázornění cyklu řízení



Zdroj: [7]

Finanční kontrolou můžeme identifikovat i chyby, které nevyplývají z nedostatků v realizaci. Jsou to chyby, které vznikly v důsledku nepřesné evidence, nepřesných výpočtů apod.

Možné rozdělení controllingu z hlediska cílové orientace na⁶:

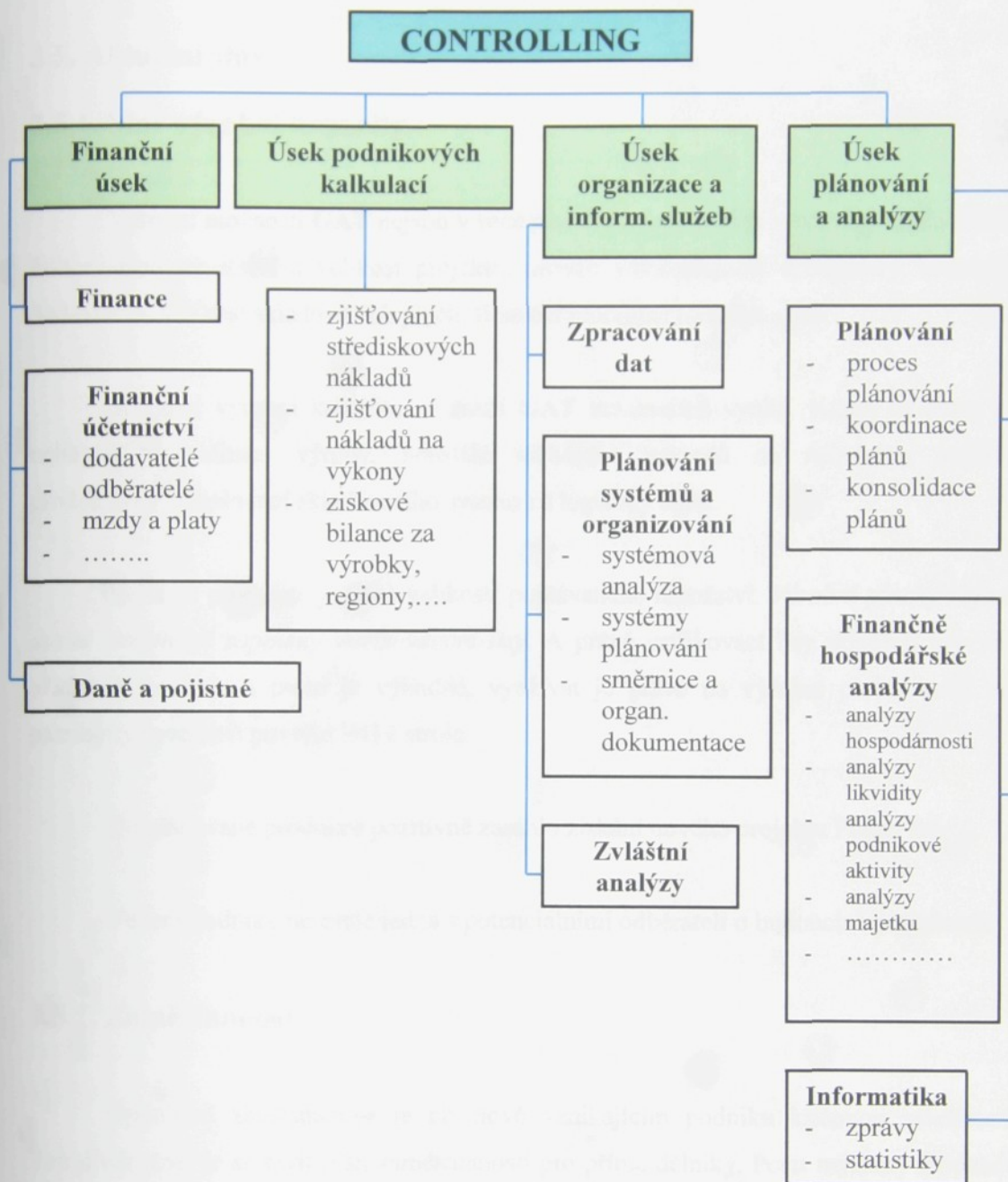
- strategický controlling
- operativní controlling

Základem **strategického controllingu** je kvalitní řízení dlouhodobého potenciálu podniku. Předmětem plánování a kontroly jsou například technologie, výrobky, investice, trhy apod.

Operativní controlling se soustředí především na konkrétní vybrané oblasti (např. technologie, výrobky nebo investice) a ty optimalizuje dle věcných, časových a hodnotových požadavků.

⁶ FREIBERG, F., *Finanční controlling*. Praha: Management Press, 1996. str. 14

Obr. č. 4: Organizační diagram controllingových úloh



Zdroj: [7]

3.5. Aktuální stav

3.5.1. Stav výrobní kapacity

Výrobní možnosti **GAT** nejsou v současné době maximálně využívány. Základními faktory jsou množství a velikost projektů, úroveň zaměstnanosti a logistiky, možnosti dodavatelů, velikost skladovacích ploch, finanční možnosti podniku apod.

Stávající výrobní kapacitu se snaží **GAT** maximálně využít. Klade se důraz na nejlepší optimalizaci výroby, neustálé snižování nákladů na nekvalitu, zvýšení produktivity, zlepšování skladovacího systému a logistiky apod.

Velikost produkce je dána velikostí poptávaného množství. *Výrobní plochy nejsou dosud kompletně zaplněny vstřikovacími lisami.* A právě vstřikovací lisy přinášejí nejvyšší přidanou hodnotu a proto je výhodné, využívat je právě na výrobní ploše, která má parametry speciálně pro tyto těžké stroje

Do plánované produkce pozitivně zasáhlo získání nového projektu Passat B6.

Vedení podniku neustále jedná s potenciálními odběrateli o budoucích projektech.

3.5.2. Zaměstnanost

Optimální zaměstnanost je při nově vznikajícím podniku klíčovou záležitostí. Velmi náročné je sestavit plán zaměstnanosti pro přímé dělníky. Pocit nejistoty v odhadu zaměstnanosti přímo navozují nové výrobní technologie, vývoj nových budoucích projektů, úroveň logistiky, flexibility apod.

Pokud máme více zaměstnanců, než je optimální, neefektivně se nám zvyšují celkové náklady. Do těchto nákladů zařazujeme mzdy, sociální a zdravotní pojištění,

příspěvky na stravu, ošacení, ale samozřejmě kalkulujeme i „zbytečný“ čas strávený pohovory, administrativou, evidencí a jiné.

Vyhnout se problémům s ne hospodárnou zaměstnaností můžeme zaměstnáním nezbytně nutných pracovníků, s využitím **outsourcingových pracovních sil** pro možné výkyvy ve výrobě. V tu chvíli nám odpadá otázka „*co s dělníkem, když pro něj nemám práci*“. Bohužel proti tomuto jednoduchému řešení stojí fakt produktivity a zaškolování takového pracovníka. V **dlouhém období** však, až na výjimky, negativum v podobě produktivity a zaškolování odpadá.

Cílem managementu nově vzniklého závodu bylo zaměstnávat pouze tolik zaměstnanců, kolik jich je technologicky a efektivně nutně potřeba. Jako velmi důležité, považovalo vedení **GAT** nepodcenit kvalitu technického personálu. Neboť získat dělníky, kteří nepotřebují vysoce dosaženou profesi, není tak složité, jako *najít na již tak velmi vyčerpaném trhu pracovních sil dostatečně kvalifikované a motivované technické pracovníky*. Management si také zakládal na skutečnosti, že pokud bude pracovník řídit své oddělení, je nezbytně nutné, aby veškerou činnost dokonale znal. Dokonce šel management v požadavcích tak daleko, že si přál, aby si řídící pracovník práci svých podřízených osobně vyzkoušel.

Management **GAT** měl také jasno v otázce **outsourcingu**. Důležité posty v organizační struktuře budou přiděleny stálým zaměstnancům. Taktéž činnosti, při kterých je nutno pracovat s firemními informacemi, které jsou citlivé, budou vykonávány vlastními zaměstnanci. Proto tedy například pro oblast vyhodnocování efektivity, personální administrativy a mzdové agendy nebylo využito outsourcingových nabídek. *Naopak v oblastech péče o zaměstnance, jakožto školení lidí, externí rehabilitace, jazykové kurzy a zdravotní péče, je využíváno externích dodavatelů*. Pouze přibližných 10 % veškerých školení je prováděno interně vlastními zaměstnanci.

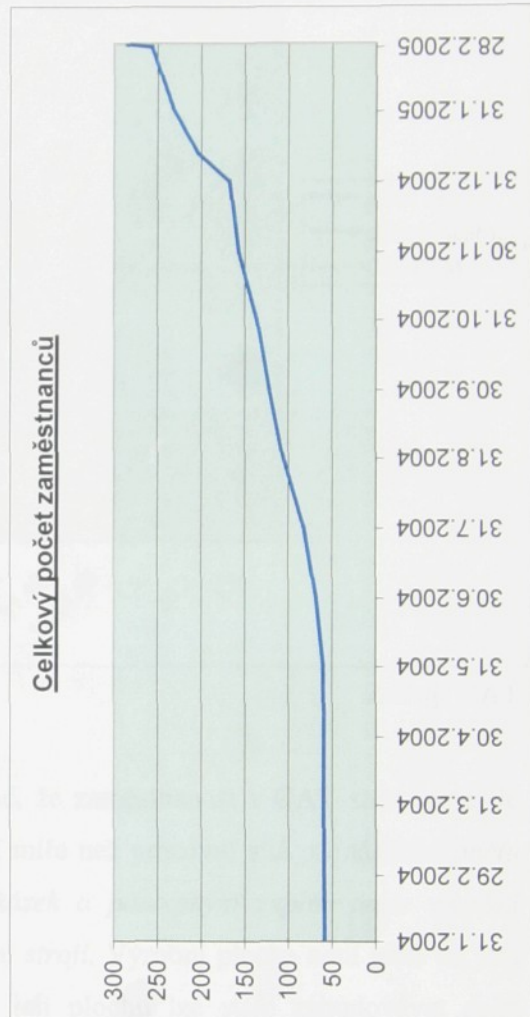
O výhodách, nevýhodách a možnostech využití outsourcingu se podrobněji zmíním v praktické části této práce, v oddíle 4 a 5.

Tab. č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců GAT v letech 2003, 2004

	31.01.	29.02.	31.03.	30.04.	31.05.	30.06.	31.07.	31.08.	30.09.	31.10.	30.11.	31.12.	12.01.05	1.2.	28.2.	1.3.
přímí dělníci	15	15	14	14	14	20	30	48	63	75	90	100	125	149	172	194
údržba	13	13	13	13	13	13	12	13	12	14	17	17	18	18	18	18
kvalita	8	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	13	12	12	13
logistika	8	8	9	9	9	10	12	17	18	19	19	19	25	28	29	32
technologie	5	5	4	4	4	4	6	6	6	6	7	7	7	7	7	9
výroba	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	5	5	5
administrati va	7	7	8	8	8	9	10	10	11	10	11	11	12	13	13	14
celkem nepřímí	43	44	45	45	46	48	52	58	59	61	67	67	78	83	84	91
CELKEM	58	59	59	59	60	68	82	106	122	136	157	167	203	232	256	285

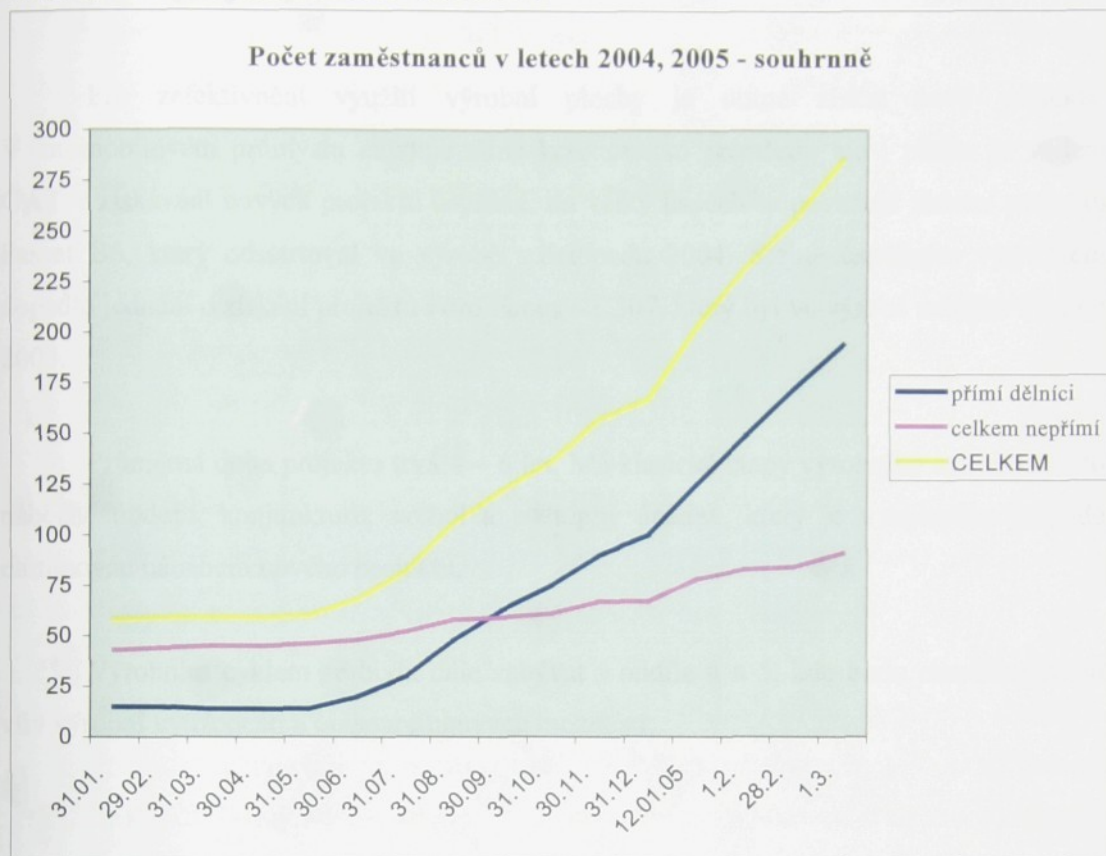
Zdroj: GAT

Graf. č. 12: Celkový počet zaměstnanců



Zdroj: GAT

Graf. č. 13: Počet zaměstnanců - souhrnně



Zdroj: GAT

Z grafů č. 12, 13 a z tab. č. 3 je patrné, že zaměstnanost v GAT stále roste. Je logické, že nepřímá pracovní síla roste v menší míře než pracovní síla přímá. Růst počtu zaměstnanců je dán vývojem jednotlivých zakázek a postupným zaplňováním výrobní plochy vstřikovacím lisem a ostatními potřebnými stroji. Výrobní plocha není ještě na jaře 2005 stále nejefektivněji využívána, resp. na její plochu lze stále zabudovávat další vstřikovací lisy, a proto je možné vyjednávat další projekty. Proto lze ještě v budoucnu očekávat zvýšení počtu zaměstnanců.

Pokud je eventuálně potřeba na omezený časový horizont zaměstnat více zaměstnanců, řeší se tato skutečnost využitím outsourcingových služeb pracovních agentur.

Efektivním využíváním výrobní plochy a outsourcingem se budu zabývat v oddíle 4 a 5 této práce.

3.5.3. Nové projekty

Pro zefektivnění využití výrobní plochy je nutné získat nové projekty. V automobilovém průmyslu existuje silné konkurenční prostředí, ale i přesto je vedení **GAT** v získávání nových projektů úspěšné. Za velký úspěch se považuje získání projektu Passat B6, který odstartoval ve výrobě v listopadu 2004. Stejně úspěšným výsledkem dopadlo jednání o získání projektu Ford Focus – C307, který byl ve výrobě zahájen v lednu 2005.

Průměrná doba projektu trvá 4 – 6 let. Má klasické etapy výrobního cyklu, jakožto náběžné období, konjunkturu, vrchol a postupný úpadek, který je v nejlepším případě eliminován náběhem nového projektu.

Výrobním cyklem se budu dále zabývat v oddíle 4 a 5, kde budu charakterizovat vliv výrobní vytíženosti a outsourcingových možností.

4. Vyhodnocení metod outsourcingových postupů

4.1. Úvod

V dnešním *konkurenčně silném tržním prostředí* je nutné vytvářet si pro svou podnikatelskou činnost co nejlepší podmínky a svými schopnostmi a dovednostmi *předstihnout konkurenci*.

GAT začíná fungovat jako nový podnik založený na zelené louce, jehož celková výstavba stála vysoké finanční prostředky. Je tedy v zájmu podniku, aby podnik co nejdříve fungoval nejefektivnějším způsobem a to ve všech svých činnostech. Neboť zisk bude použit na úhradu závazků a rozvoj nových technologií.

*V rámci jednoho podniku musí fungovat velké množství činností, z nichž mnoho je pouze **podpůrných** k činnosti **hlavní**, která přináší podniku nejvyšší přidanou hodnotu. Tyto vedlejší podpůrné aktivity však nelze v žádném případě podceňovat a pozbývat u nich*

na váze důležitosti. Mnohdy se tyto aktivity nemusejí týkat přímo hlavní činnosti, dotvářejí však celkový úspěšný chod celého podniku. Jak se později dozvíme, již zmiňované vedlejší aktivity lze vykonávat vlastními silami, s využitím vlastního hardware vybavení, nebo alternativně smluvně využít outsourcingové nabídky trhu s cílem zlepšení chodu podniku, zprůhlednění odpovědnosti a zkvalitnění výsledného výstupu z podniku.

V každém podnikatelském záměru by mělo být již předem jasno, jakým způsobem a jak budou fungovat veškeré činnosti uvnitř podniku.

Outsourcing v dnešní podobě představuje smluvní vztah, který má za úkol přenesení odpovědnosti za určitou část oblasti, zpravidla takové, která nepatří do hlavní podnikatelské činnosti podniku. *Tuto odpovědnost podnik přenáší na externí zdroje, neboli externí outsourcingové dodavatele (poskytovatele).*

Rozdíl mezi klasickým dodavatelem a dodavatelem outsourcingových služeb je v komplexnosti. Outsourcingový dodavatel přebírá veškerou zodpovědnost za jinak firemní aktivitu podniku. Tento fakt navozuje nutnost vytvoření kvalitního smluvně zabezpečeného partnerského vztahu na dlouhodobé bázi. Outsourcingová smlouva jasně stanovuje pravidla o provádění dohodnutých činností a měření výkonu. Vytváří hlavní pilíř vztahu odpovědnosti, povinnosti a důvěry mezi poskytovatelem a příjemcem outsourcingových služeb.

⁷Samotný **princip outsourcingu** se začal rozvíjet až od **sedmdesátých let 20. století** a až v letech osmdesátých se stal pro mezinárodní koncerny (např. Kodak, Xerox, GM) součástí podnikových procesů pro vybrané podpůrné oblasti. Rok 1989 byl průlomem v tomto oboru, neboť vedení firmy Kodak oznámilo outsourcingování v oblasti informačních služeb.

Při úspěšném a efektivním outsourcingu se výrazně zjednodušuje celkový chod podniku. Činnosti podniku jsou zajišťovány specializovanými firmami, čímž je

⁷ Kapitola o outsourcingu je zpracována jako kompilace mnoha internetových zdrojů, jmenovitě především www.systemonline.cz, www.outsourcing.com a částí odborných časopisů [12], [13] zveřejněných také na těchto odkazech

dosahováno vysokých kvalit ihned od počátku. Nehledě na skutečnost, že poskytovatel outsourcingu musí z důvodu konkurenceschopnosti udržovat pokud možno co nejvyšší kvalitu služby.

Podniku odpadá neustálá aktualizace know-how a technologií, to je součástí povinností dodavatele. Samozřejmě rizika spojená s poskytovanou službou delegujeme na dodavatele. Náš podnik se proto může soustředit na zkvalitňování hlavní podnikatelské činnosti a nerozptyluje se přidruženými činnostmi.

Oblastí, ve kterých je možné tyto služby využívat, je velké rozmanité množství. Můžeme využívat dodání outsourcingových služeb či nejrůznějších polotovarů. Ve své práci se budu nadále soustředit na outsourcing v oblasti skladování a jednoduchých přípravných činností v jednotlivých výrobních fázích nově založeného podniku.

4.2. Výhody, nevýhody a cena outsourcingu

Výhody, nevýhody a samozřejmě i ceny outsourcingu jsou odlišné podle oblasti a rozsahu, ve kterém jsou tyto služby využívány. Obecně lze pouze konstatovat, že finanční náročnost a nevýhody by neměly převýšit výhody z outsourcingu plynoucí.

Tři základní výhody můžeme nazvat:

- *ekonomické*
- *personální*
- *administrativní*

Impulsem k nadnesení otázky využití outsourcingu je většinou jako první hledisko úspory finančních prostředků. Existuje představa, že provozování určité specializované činnosti námi samotnými, je méně nákladnější, než využívat externí firmu. *Tato představa však nebere v potaz vedlejší náklady spojené s fungováním činnosti. Jsou jimi například náklady na inovování a testování technologií, likvidace zastaralých technologií, školení*

odborníků, rizika spojená s činností apod. Proto nelze tak rychle a jednoznačně určit, co je celkově finančně náročnější. Navíc poskytovatel outsourcingu umožňuje rozložení plateb do rovnoměrných menších částek, čímž není potřeba počáteční jednorázová investice.

Mezi **personální výhody** patří dostatek kvalifikovaných odborníků externí firmy, kteří jsou **experty** na danou problematiku, znají nejnovější technologie a mají dostatečné zkušenosti. Našemu podniku navíc odpadají starosti, jak nahradit např. nemocného pracovníka, stejně dobře kvalifikovanou osobou.

Do **administrativních výhod** lze především zařadit delegování vytvoření a udržování outsourcingové činnosti, delegování odpovědnosti za řízení a delegování vedení agendy personálu.

Samozejmě vedle pozitivních přínosů existují i určité nevýhody, které je potřeba brát v potaz při rozhodování o využití outsourcingových služeb.

Mezi velmi **choulostivé** nedostatky lze považovat nekorektní využití důvěrných informací v cizích rukou, a to zejména při **IT outsourcingu**. Lze říci, že uzavřením smlouvy mezi poskytovatelem a příjemcem vkládají obě strany do tohoto svazku své know-how. Lze také všeobecně konstatovat, že pro příjemce, jehož data byli zneužity, je výhodnější postihovat sankcemi nebo žalobou jeden subjekt (poskytovatele), než řešení mnoha dílčích sporů (v případě zneužití dat vlastními zaměstnanci).

Dále je nezbytně nutné analyzovat firemní strategii a plánování rozvržení zdrojů. Neboť při rozhodování o zachování či odstranění určitých specializovaných oddělení si musíme uvědomit, že odstranění těchto oddělení je relativně rychlé, ale znovu ho sestavit do funkční a efektivní podoby je dlouhodobou záležitostí.

Určitou **nevýhodou** mohou být *nastalé problémy s ukončením poskytované služby*. V průběhu fungování kontraktu můžeme zjistit, že nám poskytovatel nevyhovuje z nejrůznějšího důvodu a budeme se pravděpodobně snažit *smlouvu ukončit*. A nastane koloběh nového výběrového řízení a zavádění služby, které může časově ohrozit naše

plány. Samozřejmě nutno podotknout, že podobný případ nespokojenosti může nastat i ze strany poskytovatele.

I přes vyjmenované výhody byl postoj českých manažerů v této oblasti dosti zdrženlivý a odtahitý. *Důvodem byla nedostatečná zkušenost a nedůvěra k externímu využívání služeb, nestabilita a nespolehlivost poskytovatelů.* Významnost outsourcingu však v posledních několika letech nabyla na důležitosti a stává se nesvátečním prvkem v podnikové sféře.

4.3. Trendy v outsourcingu

Otázkou může být, zda se při využívání outsourcingu jedná o jakýsi „módní trend, nebo o přiměřenou odpověď“ na aktuální podmínky. Systém využívání externího poskytování služeb v různých rovinách existuje již delší dobu a není žádnou novinkou. Dle mého subjektivního názoru však *nabývá na významu, pozornosti a důležitosti až při shrnutí všech principů a postupů pod převzatý pojem z angličtiny „outsourcing“, který tomuto způsobu dodává určitou „profesionální noblesu“.* Je však také pravdou, že se již nenacházíme v době, kdy šel vývoj vpřed malými a pozvolnými krůčky, kdy nebyl požadavek rychlého přizpůsobení a maximální efektivity tak kriticky důležitý. *V současnosti platí více než kdykoli před tím, že kdo se pružně nepřizpůsobí měnícím se ekonomickým, technologickým a především konkurenčním podmínkám, tak se nebude schopen úspěšně podílet na tržním bohatství.* Proto je shrnutí všech principů možného úspěchu pod pojem „outsourcing“ pouze nutnou reakcí na neustále se zvyšující úroveň řízení a organizaci podniku.

Pro co nejlepší pochopení problematiky externího využívání služeb je třeba si vysvětlit několik dalších moderních pojmů. Znalosti pojmů **RFP**, **Due diligence**, **RFI**, **SLA** či **offshore outsourcing** nám pomůžou více pochopit odbornou literaturu týkající se této oblasti.

RFP (*request for proposal*) je dokument, kterým budoucí příjemce služby specifikuje své požadavky převedení části své činnosti na budoucího outsourcingového

poskytovatele. Obsahem jsou kritéria, která budou později rozhodovat při výběru konkrétního poskytovatele. **RFP** je zaslán do předem vybraného omezeného počtu firem (většinou 3-5), které byly vybrány na základě prvotních průzkumů jako nejvhodnější.

Dokumentu **RFP** předchází dokument **RFI** (*request for information*), ve kterém budoucí příjemce žádá potenciálního budoucího poskytovatele o informace o jeho schopnostech, zdrojích a zkušenostech.

Úzce spjatým pojmem s **RFP** je **Due diligence**. Vyjadřuje audit ze strany budoucího outsourcingového poskytovatele, při kterém se prověřuje správnost dokladů, na základě kterých byla podána nabídka a dle kterých je ochoten uzavřít smlouvu.

Většina racionálně uvažujících outsourcingových firem se vždy snaží nabízet více než konkurence a získat tím konkurenční výhodu. Potenciální problém vzniká v okamžiku, kdy firma nabízí své služby *různým* příjemcům. Hrozí riziko poškození firmy v důsledku zneužití informací či know-how. Toto selhání je možno částečně eliminovat kontrolní komisí podniku – příjemce a aktivní komunikací mezi poskytovatelem a příjemcem. **SLA** (Service level agreement) je pojem, který vznikl v důsledku co nejpřesnějšího definování rozsahu, úrovně a intenzity externě využívaných služeb. **SLA** *tedy představuje hlavní parametr rozhraní mezi externím poskytovatelem a příjemcem.*

Není vždy pravidlem, že tuzemský podnik musí podnikat ve své zemi. Pakliže má podnik hlavní působiště v zemi cizí, můžeme definovat outsourcing jakýchkoli služeb v této zahraniční zemi jako tzv. **offshore outsourcing**. Z pohledu místního poskytovatele se tedy jedná o dodávání služeb zahraničnímu zákazníkovi. Nejčastějším důvodem pro tuto variantu je využívání levnější kvalifikované pracovní síly, která posléze snižuje celkové náklady podniku.

V současné době se s outsourcingem setkáváme také v oblasti informačních technologií. I zde platí obecná pravidla o výhodách poskytování externích služeb. Jen *okrajově se můžeme zmínit, že touto formou nám odpadají starosti se zastupitelností odborníků, legalizací a nákupem softwaru a technologií, školením administrátorů a*

programátorů apod. Dle společnosti G2 Research, dochází využíváním outsourcingu IT z dlouhodobějšího pohledu k 30 % úsporám finančních prostředků. (Tento údaj je pouze informativní a je získán z internetových stránek www.systemonline.cz/site/trendy).

4.4. Princip make or buy

Jak již sám název napovídá, princip „make or buy“ spočívá v rozhodování o možnostech vyrobit či koupit daný artikl či službu. Prakticky jde tedy o volbu, která vyplývá z rozhodnutí, zda určitou činnost, službu či produkt budeme zajišťovat vlastními silami či ji nakoupíme od externího dodavatele. Princip „make or buy“ je aplikovatelný na široký okruh odvětví, ale zásadní řešení vychází vždy z individuálního prostředí. Uvádí jaké předpoklady a požadavky by měl podnik mít při představě strategického rozhodování pomocí principu „make or buy“. V zásadě obsahuje stejné myšlenky, které si již dokážeme představit pod pojmem outsourcing.

4.5. Outsourcing v GAT

4.5.1. Obecné vymezení outsourcingu v GAT

Již od počátku činnosti mělo vedení podniku jasno v otázkách outsourcingu. *Outsourcing může podniku mnohé ušetřit, avšak při chybné strategii může naopak poškodit fungování celého podniku.* Takováto chybná rozhodnutí mají poté *dlouhodobý dopad*. Odstranění důsledků špatných rozhodnutí a „nastartování“ nového fungujícího oddělení přináší velké náklady, kterým jsme se mohli pečlivým a strategicky analyzovaným projektem vyhnout.

Rozhodnutí jsou ovlivněna úrovní a znalostmi vedení podniku, averzí či tendencí k riziku a v neposlední řadě i vlivem vedení z rodné země Grupo Antolin, Španělska a zákony České Republiky.

Jak jsem se již zmínil, o otázkách outsourcingu by mělo být jasno již při zadávání stavebního projektu.

Ten se, mimo finančních možností, odvíjí také od pravděpodobných budoucích zakázek a výrobních schopností podniku.

Požadavky projektu by měly mimo jiné vycházet z našich představ o:

- *rozmístění a množství plochy pro administrativní činnost*
- *rozmístění a množství plochy pro logistiku a skladování*
- *rozmístění a množství plochy pro servis a sklad strojů na údržbu a úklid*
- *řešení a požadavcích na podnikové stravování*
- *řešení a požadavcích na podnikovou ostrahu*
- *potřebě parkovacích míst a nájezdů pro nákladní automobily*
- *parametrech vstřikovacích lisů a jiných s výrobou spojených strojů*

- *parametrech klimatizačního zařízení, apod.*
- *počtu zaměstnanců na jednotlivých odděleních*

Grupo Antolin Turnov využívá externího poskytování služeb mimo jiné také v oblasti stravování, úklidu a čištění všech prostor podniku, ostrahy a v neposlední řadě také využívá nabídek agentur práce.

Činnost ostrahy zastává v podniku **GAT** společnost **TOREX s.r.o.** Pro **GAT** přináší využívání služeb a zkušeností společnosti **TOREX** především organizační a administrativní úlevu, dále podniku odpadají starosti s vybavením a speciálním ošacením zaměstnanců, zaškolováním zaměstnanců, řešení neočekávaných absencí zaměstnanců z důvodů nemoci apod.

Oblast stravování je delegována na společnost **ARAMARK s.r.o.** Výhody plynoucí z využívání služeb společnosti **ARAMARK** jsou vesměs podobné jako výše

uvedené. V prostorách **GAT** je navíc vyhrazena plocha pouze k výdeji a spotřebě stravy, nikoli však kuchyň pro přípravu jídel. Tímto je dosaženo k úspoře místa a využití plochy pro více hodnotné činnosti.

Úklid výrobní plochy a ostatních prostor v podniku má na starost společnost **LIMPIA s.r.o.** Na tu je delegována i drobná údržbářská činnost, samozřejmě vždy předem smluvně uvedená. Z laického pohledu se může zdát, že úklid nemůže být finančně náročný a že výhodnější by zajisté bylo, kdybychom měli své vlastní zaměstnance, starající se o čistotu a pořádek v **GAT**. Laické oko však nevidí, že k efektivnímu úklidu výrobních ploch je potřeba hardware v částce nad milion korun. *Pro využití externích úklidových služeb hovoří i fakt, který se týká poruchovosti čistících strojů, eventuálně nákupu strojů nových.* Takovéto neočekávané investice by negativně zasáhly do finančních plánů **GAT**.

4.5.2. Outsourcing a personální potřeby

Výrobní činnost v sobě nese vlastnost, která se dá zčásti eliminovat (např. smlouvou o smlouvě budoucí), ale nelze ji vymítit zcela. Touto vlastností je *nejistota vývoje zakázek v budoucnu*. Organizace nově vzniklého podniku je v začátcích velmi obtížná. V této fázi jsou nejvíce ocenitelné zkušenosti a znalosti predikce vývoje. Ve výrobní oblasti je téměř přímo úměrný k velikosti zakázek počet výrobního zařízení a počet přímé a nepřímé pracovní síly. A právě pracovní síla je námětem k pečlivé a rozhodující analýze, jaký počet pracovníků bude potřeba.

S každým zaměstnancem uzavíráme pracovní smlouvu dle *Zákoníku práce* a ta nás limituje v našich bezprostředních rozhodováních.

„(1) Pracovní poměr je sjednán na dobu neurčitou, pokud nebyla v pracovní smlouvě určena doba jeho trvání.

(2) Pracovní poměr na dobu určitou mezi týmiž účastníky lze sjednat nebo dohodou účastníků prodlužovat celkem na dobu nejvýše dvou let ode dne vzniku tohoto pracovního poměru; to platí i pro každý další pracovní poměr na dobu určitou sjednaný v uvedené době mezi týmiž účastníky. Pokud od skončení předchozího pracovního poměru na dobu určitou uplynula doba delší než šest měsíců, k předchozímu pracovnímu poměru na dobu určitou mezi týmiž účastníky se nepřihlíží.

(3) Ustanovení odstavce 2 se nevztahuje na případy, kdy dochází ke sjednání pracovního poměru na dobu určitou

- a) podle zvláštního právního předpisu nebo kdy zvláštní právní předpis stanoví sjednání pracovního poměru na dobu určitou jako podmínku pro vznik dalších nároků,
- b) z důvodu náhrady dočasně nepřítomného zaměstnance na dobu překážek v práci na straně zaměstnance,
- c) z vážných provozních důvodů na straně zaměstnavatele nebo z důvodů spočívajících ve zvláštní povaze práce, kterou má zaměstnanec vykonávat.

(6) Ustanovení odstavců 2 až 5 se nevztahují na pracovní poměry na dobu určitou uzavřené mezi zaměstnavatelem zprostředkovávajícím zaměstnání podle zvláštního právního předpisu (§66 zákona č. 435/2004 Sb.) a zaměstnancem za účelem výkonu práce u jiného zaměstnavatele.“⁸

Z výše uvedené citace §30 Zákoníku práce vyplývají určitá omezení v možnostech uzavření pracovní smlouvy se zaměstnanci na dobu určitou a její prodlužování. Díky tomuto paragrafu vzniká ochrana pro zaměstnance, kterému je tímto poskytovaná určitá jistota práce.

⁸ Zákoník práce 2005, §30

Problém pro zaměstnavatele nastává v okamžiku, kdy očekávané zakázky mají zpoždění nebo nebyla obchodní smlouva vůbec uzavřena a pro nás jsou tudíž naši **zaměstnanci v této chvíli nadbyteční**.

Abychom se vyhnuli této situaci, můžeme do určité, pro nás výhodné, míry najímat pracovní sílu od **agentur práce**. **Agenturou práce** rozumíme zaměstnavatele, „*který je právnickou nebo fyzickou osobou zprostředkovávající zaměstnání na základě povolení (dále jen „agentura práce“), může svého zaměstnance dočasně přidělit k výkonu práce k jinému zaměstnavateli jen na základě písemného ujednání v pracovní smlouvě nebo v dohodě o pracovní činnosti, kterým se agentura práce zaváže zajistit svému zaměstnanci dočasný výkon práce podle pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti u jiného zaměstnavatele (dále jen „uživatele“), a zaměstnanec se zaváže tuto práci konat podle pokynů uživatele a na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, uzavřené mezi agenturou práce a uživatelem.*“⁹

„Agentura práce nemůže téhož zaměstnance dočasně přidělit k výkonu práce u téhož uživatele na dobu delší než 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích. Toto omezení neplatí v případech, kdy o to agenturu práce požádá zaměstnanec agentury práce, nebo jde-li o výkon práce na dobu zastupování za zaměstnance uživatele, který čerpá mateřskou nebo rodičovskou dovolenou nebo vykonává civilní službu.“¹⁰

Tato varianta využití služeb agentur práce nám dovolí zaměstnávat aktuálně nutný počet stálých zaměstnanců a neočekávané výkyvy nad tento stálý počet řešit krátkodobým najmutím externí pracovní síly. **GAT** je v období, kdy výrobní dávky stále stoupají, tudíž probíhají stále nové náборы stálých zaměstnanců. Aktuální neočekávané personální potřeby jsou řešeny krátkodobým zaměstnáním pracovní síly od agentury práce **ADECCO s.r.o. a Kappa a.s.**

Faktory ovlivňující výběr agentury práce jsou rychlost a flexibilita „dodání“ pracovníků, kvalita, zkušenosti a vzdělanost pracovníků, flexibilita náhrady pracovníka, cena zprostředkování, reference na agenturu, apod.

⁹ Zákoník práce 2005, §38a

Neočekávaně vyšší personální potřeby mohou vznikat z několika různých důvodů. Jako první jsme již uvedli **zvýšení produkce**. Jako druhý důvod uvedeme **absenci** zaměstnanců, z jakéhokoli důvodu (nemoc, úraz, dovolená,...). Nejčastějším důvodem absence bude pravděpodobně nemoc. Nemocnost se u přímé pracovní síly statisticky odhaduje na 5 %. Proto je například místo stovky řádných zaměstnanců zaměstnáváno stále o pět zaměstnanců více. Ohrožení produkce způsobené absencí nad 5 % je řešena **přesčasovými hodinami**. Ty však nejsou zcela optimální ani pro podnik ani pro zaměstnance (únava, nepozornost, nesoustředěnost, snížená produktivita,...).

Motivace zaměstnanců pracovat více než je stanovená standardní pracovní doba funguje prostřednictvím zvýšené finanční odměny za odpracované hodiny. *Zvýšená finanční odměna však není všemocná a je efektivní pouze v nepravidelných a mimořádných situacích.* I zde totiž platí ekonomická myšlenka individuální nabídky práce, která formuluje představu maximalizace osobního užitku. Pro jednotlivce maximalizujícího svůj užitek platí, že mezní míra substituce volného času spotřebou by se měla rovnat mzdové sazbě.

V literatuře[8], která je doporučena při studiu oboru Podniková ekonomika na Technické univerzitě v Liberci, se dozvídáme, že celkový efekt růstu reálné mzdové sazby je rozložen na **substituční a důchodový efekt**. Důsledkem důchodového a substitučního efektu se mění množství nabízené práce a množství volného času při změnách mzdové sazby. Účelem této práce není blíže definovat konkrétní vlivy na rozhodování jednotlivce, ale naopak to, že *zvýšení mzdové sazby není zárukou zvýšené nabídky práce jednotlivce.*

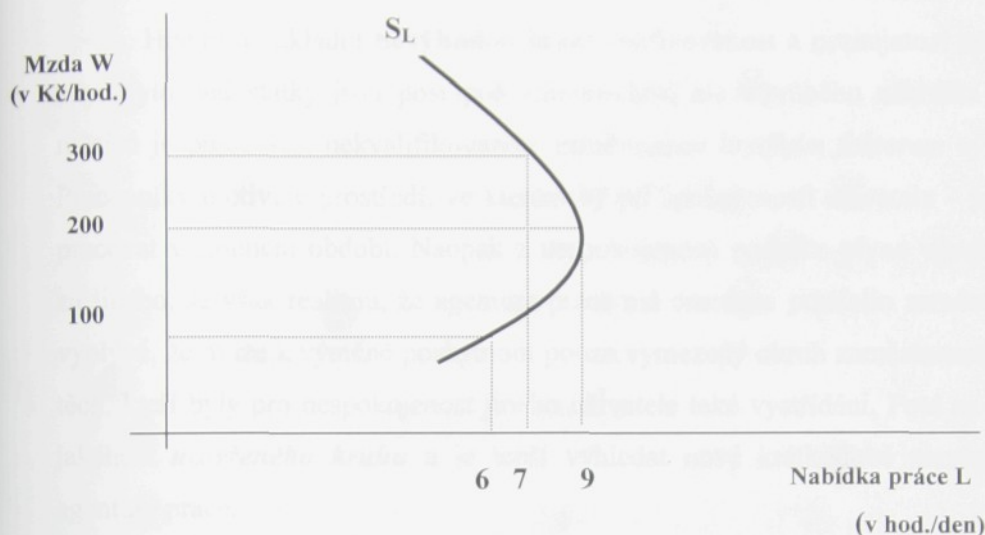
[8]

Toto tvrzení uvádím z důvodu nevhodnosti využívat vlastní zaměstnance pro práci přesčas v dlouhém období a řešit tak např. nedostatečnou produkci v období zvýšené absence zaměstnanců.

¹⁰ Zákoník práce 2005, §38b, odst. 6

Graf č. 14: Individuální nabídka práce v dlouhém období

Individuální nabídka práce v dlouhém období



Zdroj: [8]

Z grafu č. 14, který je pouze ilustrativní, je patrné, že při zvýšení mzdové sazby z 200 Kč/hod. na 300 Kč/hod. se množství individuální nabídky práce pohybuje **nepřímo** úměrně. *Důvodem je vliv volného času.* Samozřejmě nelze tento případ aplikovat na všechny možné druhy profese a skupiny pracovníků. Jde pouze o ilustraci finanční motivace pro zaměstnance. Jako *nefinanční faktory ovlivňující množství nabízené práce* můžeme připomenout pracovní podmínky, náročnost činnosti, loajalitu a oddanost zaměstnance, jistotu v zaměstnání apod.

Mimo oblast *neočekávaných* personálních potřeb je proces zavádění nových technologií nebo systémů. Zpočátku zavádění nové technologie jsou požadavky na kvantitu obslužných pracovníků vyšší. Poté, co je celá technologie, veškeré okolní činnosti a rezervy odladěny na 100%, počet pracovníků je snižován. Respektive při zaměstnávání externích pracovníků je smlouva ukončena nebo popřípadě prodloužena na jiný předmět činnosti.

Využití outsourcingu na doplnění personálních potřeb s sebou přináší určité výhody a nevýhody.

Hlavní a základní **nevýhodou** je nekvalifikovanost a nezaopatřenosť externí pracovní síly. Tyto nedostatky jsou postupně eliminovány, ale v průběhu několika dní, týdnů či měsíců je především nekvalifikovanost zaměstnance *brzdícím faktorem vývoje oddělení*. Pracovníky motivuje prostředí, ve kterém by při spokojenosti uživatele – podniku, mohli pracovat v dlouhém období. Naopak z nespokojenosti podniku plyne výměna pracovníka za jiného. Je však realitou, že agentura práce má omezené portfolio zaměstnanců. Z toho vyplývá, že může k výměně poskytnout pouze vymezený okruh zaměstnanců a to většinou těch, kteří byly pro nespokojenost jiného uživatele také vystřídáni. Poté se dostáváme do jakéhosi *uzavřeného kruhu* a je lepší vyhledat nové krátkodobé zaměstnance u jiné agentury práce.

Pokud je externí zaměstnanec dostatečně motivovaný a schopný, přináší podniku stejný užitek jako zaměstnanec na stálý pracovní poměr.

Všechny výše uvedené firmy se samozřejmě snaží poskytovat své služby na plně profesionální úrovni, neboť jakýkoli drobný problém může v tak velice konkurenčním prostředí znamenat rozhodující faktor při jednání o prodloužení spolupráce.

Jako dodatek uvádím změnu **Zákona o zaměstnanosti** (konkrétně §13 zákona č.435/2004 Sb.), která byla pro řadu podnikatelů nepříjemným zjištěním. Změna vstoupila v platnost 1.10. 2004 a týká se postoupení určitých činností třetí osobě. Veřejnosti je tato problematika známa jako „**schwarz systém**“. Stručně lze říci, že do konfliktu se zákonem se dostane firma, která na plnění svých běžných úkolů vyplývajících z předmětu její činnosti najme běžné živnostníky, kteří nemají zaměstnance. Výhodou pro firmu je fakt, že za ně nemusí platit sociální a zdravotní pojištění, neboť tyto odvody provádí sám „zaměstnanec-živnostník“, který je podnikatelem.

Pokuta za porušení zákona je až do výše 2 milionů korun a úřady mohou případná porušení zákona prošetřovat zpětně až do tří let. [11]

Oblast „**schwarz systému**“ je stále nedokonale upravena zákonem, problém se bude v budoucnu řešit. Žádné konkrétní racionální návrhy zatím neprošly hlasováním v parlamentu. Stanovisko politické strany ODS je zásadně pro zrušení zákazu „**schwarz systému**“.

4.6. Vyhodnocování postupů v outsourcingu

V následujících řádcích stručně a strukturovaně popíši průběh procesu rozhodování o externích službách.

1. Strategická analýza funkčních oblastí

V této fázi musí management zřetelně **definovat hlavní předmět činnosti** a k němu potřebné **podpůrné činnosti**. Do této analýzy zahrneme i činnosti, které budou v podniku v budoucnu zařazeny.

Předmětem outsourcingu mohou být všechny funkční oblasti, které **nepatří mezi základní činnosti podniku**. Analyzujeme důvody, které nás vedou k využití externích služeb. Naopak ale nezapomeneme uvést faktory, které svou existencí upozorňují na možné nevýhody.

2. Výběr činností, které mohou být předmětem outsourcingových úvah

Již jsme si řekli, že základní činnost podniku budeme vytvářet vlastními silami.

Nyní budeme rozhodovat o podpůrných činnostech odpověďmi na klíčové otázky:

- ✓ jaké výhody a nevýhody nám vytěsnění konkrétní činnosti přinese?
- ✓ je vhodné vytěsnit celou funkční oblast, nebo pouze její část?
- ✓ jaké ostatní náklady nám vzniknou vytěsněním činnosti?
- ✓ na které poskytovatele lze činnosti převést?
- ✓ lze očekávat nějaké komplikace vytěsněním konkrétní činnosti?

- ✓ na jak dlouhé období uvažujeme o outsourcingu této služby?
- ✓ jaké potíže nastanou při převedení služby na jiného poskytovatele?

3. Definice rozhraní "podnik - poskytovatel" a definice požadavků na poskytovatele

Jak jsem se již zmínil v obecných charakteristikách outsourcingu, definice *rozhraní mezi podnikatelem a poskytovatelem je velice důležitá*. Je vhodné co nejpřesněji definovat vztah poskytovatele a jeho služeb k podniku, způsob komunikace mezi oběma stranami, způsob podávání připomínek apod.

Nedílnou součástí smlouvy je přesné vymezení nákladů, které ponese podnik nebo poskytovatel. *Odpovědnost za hrazení nákladů musí být vymezena i pro případné spory o odpovědnost za vady a škody.*

V charakteristice rozhraní mezi podnikem a poskytovatelem by neměla chybět specifiky poskytované služby, použité technologie, maximální dobu reakce poskytovatele na bližší popsanou událost, vymezení cenových hranic apod.

V této fázi vytvoříme **RFP** (*request for proposal*), který jsme si již dříve definovali a který můžeme doplnit o položku tzv. subkontraktu. V té doplníme naše stanovisko na možnost poskytování služby subdodavatelem našeho poskytovatele.

4. Výběr poskytovatele

Nejčastějším a nejvhodnějším způsobem výběru nového poskytovatele služby je výběrové řízení. Na základě našich formulovaných požadavků a kritérií vybereme nejvhodnější kandidáty. Tento vybraný okruh kandidátů porovnáme z doplňkových hledisek, jako jsou například nadstandardní služby, reference, přístup k řešení problému, perspektiva spolupráce apod.

Uvědomíme si, že dlouhodobý a pevný vztah bude fungovat pouze při oboustranné výhodnosti a spokojenosti, která povede k rozvoji obou stran.

Nezapomínejme, že poskytovatel je pouze obchodní partner, který s námi nesdílí naše cíle zisku. Poskytovatel a příjemce jsou z tohoto hlediska dva individuální subjekty, které motivuje jejich vlastní zisk. Proto nedílnou součástí této fáze bude doložka o **SLA** (*Service level agreement*), která eliminuje selhání loajality poskytovatele.

5. Transformace funkční oblasti

Průběh transformace bude specifický podle funkční oblasti a konkrétní situace. Nejkritičtějším faktorem transformace lze obecně označit **lidské zdroje**. Doporučuje se včas a úplně informovat všechny pracovníky, kterých se může transformace dotknout.

S vytěsněním činnosti, kterou podnik již vykonával, nastane okamžik personálních rozhodování. Zaměstnanci, kteří vykonávali tuto podpůrnou činnost, se stávají **nadbytečnými**. Nabízí se tedy možnost je přesunout na jiné pracoviště v rámci podniku. *Pokud takové uplatnění pro zaměstnance nemáme, můžeme je poskytnout k dispozici našemu poskytovateli.*

V okamžiku, kdy činnost, která je předmětem outsourcingové služby, je pro podnik nová, možnost uplatnění našich zaměstnanců u poskytovatele je **omezená**. Poskytovatel nebude mít pravděpodobně zájem zaměstnat nekvalifikované pracovníky, jejichž zaškolování by mohlo narušit zdárný průběh **prvních kritických** etap přebírání odpovědnosti za specifickou oblast v podniku.

Ve fázi vytěsnění podpůrné činnosti je nesmírně důležitá oboustranná detailní informovanost.

6. Řízení vztahu "podnik - poskytovatel"

Jakákoli úprava vztahu mezi poskytovatelem a příjemcem musí být v zájmu obou stran písemně ujednána. Na řízení kvalitního vztahu je zapotřebí stejného úsilí jako při vytváření tohoto poměru. Je třeba si vytvořit měřitelná kritéria, kterými budeme hodnotit úspěšnost a spolehlivost poskytovatele. V odborném tisku se též doporučuje vytvoření nové pozice v podnikové hierarchii a to pozice **CRO** (*Chief Resource Officer*), popřípadě celé oddělení „outsourcing contract management“. **CRO** nebo celé její oddělení by zajišťovalo řízení vzájemných vztahů mezi poskytovatelem a příjemcem, upravovalo nové doplňkové smlouvy, řešilo by případné spory apod.

[13]

4.7. Outsourcing v jednotlivých výrobních etapách

Rozhodování a řízení podniku je podřízeno aktuálnímu stavu **produkční fáze** podniku. Situace se mění vývojem zakázek – projektů, počtem zaměstnanců, změnami podmínek dodavatelů a odběratelů, apod.

Jednotlivé produkční fáze konkrétního projektu lze rozdělit na **tři etapy**, které jsou rozdílné v náročnosti řízení a v preferencích řešených úkolů.

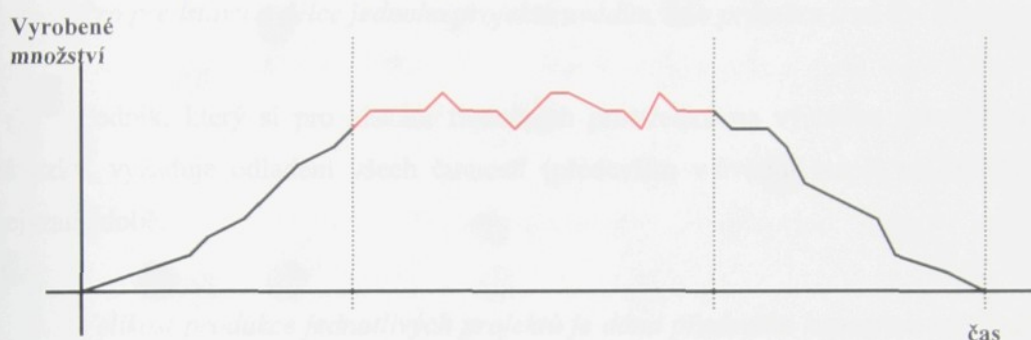
Graf č. 15: I. produkční etapa projektu



Zdroj: vlastní

Nejnáročnější etapou je **začátek (náběh) výroby nového projektu**. Vyžaduje dynamické řízení, vyčerpávající informovanost všech vedoucích pracovníků, cíl odstranit veškeré rezervy a nastolení fungujících postupů. Náročnost této etapy může být umocněná v situaci, kdy dochází k uvedení výroby za pomoci zcela nové technologie. V praxi se snažíme v co nejkratší době dosáhnout **druhé etapy**. Vedení řeší nedostatky na výrobě, možnosti vyšší efektivity a podmínky dosažení **druhé produkční etapy**.

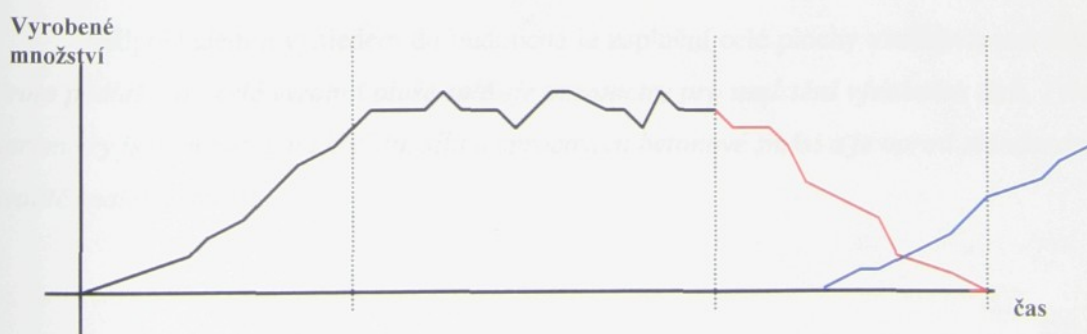
Graf č. 16: II. produkční etapa projektu



Zdroj: vlastní

Ve **druhé produkční etapě** je výrobní proces ustálen a v *ideálním případě funguje bez odchylek*. Rezervy jsou odstraněny a vedoucí pracovníci řeší otázky méně strategického charakteru, jako nemocnost, dovolené, výkyvy ve výrobě, spokojenost pracovníků s prostředím či stravou, apod. Z pohledu strategického řízení se jedná o nejméně náročnou etapu. Nesmíme však nabýt pocitu, že tato etapa je nekonečná, neboť jen predikce vývoje může zmírnit dopady snižování výroby s přechodem na následující projekt.

Graf č. 17: III. produkční etapa projektu



Zdroj: vlastní

Ve **třetí produkční etapě** dochází ke snižování produkce. Po **druhé etapě**, která byla specifická poklidným řízením bez velkých změn, je **etapa třetí** jakýmsi impulsem pro kreativní a dynamické řešení managementu. Situace je umocněná skutečností, že při poklesu výroby ve **třetí etapě** dochází k prolínání starého projektu se startem projektu nového (v grafu č.14 je nový projekt označen modrou barvou). Tato fáze prověří kvality managementu, který bude muset opět operativně reagovat a řešit problémy spojené s produkcí.

Pro představu o délce jednoho projektu uvádím, že v průměru trvá 4 – 6 let.

Podnik, který si pro získání finančních prostředků na výstavbu vytvořil nemalé závazky, vyžaduje odladění všech činností (především v úvodní etapě) na 100 % v co nejkratší době.

Velikost produkce jednotlivých projektů je dána především kapacitou výrobní haly, respektive možností umístění vstřikovacích lisů (a samozřejmě dalších, dříve charakterizovaných faktorech).

4.7.1. Současná situace výrobní plochy

Kapacita výrobní haly v **GAT** není v současné době plně využita. Respektive výrobní lisy, které přidávají *nejvyšší přidanou hodnotu*, nezabírají celou možnou výrobní plochu. Aktuální rozmístění strojů na výrobní hale uvádím v příloze č. 4.

Předpokladem a výhledem do budoucna je zaplnění celé plochy vstřikovacími lisami. ***Proto podlaha na celé výrobní ploše splňuje parametry pro umístění výrobních lisů. Tyto parametry jsou náročné na kvalitu, sílu a zpracování betonové směsi a je oproti standardní kvalitě znatelně dražší.***

Ačkoli je výrobní plocha zaplněna vstřikovacemi lisy jen z poloviny, bylo by nevhodné nevyužít zbytek plochy k jakémukoliv jinému účelu. A to i přesto, že by na ní byl zabudován hardware, který v žádném případě nepotřebuje takto kvalitní podklad.

Protože **GAT** nechtělo nechat tuto volnou plochu nevyužitou, umístilo na ní cutter (katr), k němu potřebné skladovací místo a zbytek využilo jako obecný skladovací prostor.

Poptávané množství z jednotlivých výrobních projektů si však v budoucnu (při optimistické verzi zakázek) vyžádá takové množství vstřikovacích lisů, jaké jen bude možné do výrobní haly umístit. V tu chvíli bude management řešit otázku, kam, v jaký okamžik a především za kolik peněz přemístit skladovací prostory a katr.

V následujícím textu a výpočtech budu analyzovat **možné varianty přesunutí těchto prostor.**

4.7.2. Návrh na přesunutí skladovacích ploch

Jako hlavní faktor při rozhodovacím procesu bude velikost nákladů a flexibilita dodání polotovarů.

Pro řešení této situace se nabízí několik variant:

- a) výstavba skladovacích prostor uvnitř areálu GAT
- b) výstavba skladovacích prostor mimo areál GAT
- c) pronájem skladovacích prostor mimo areál GAT, s využitím vlastních pracovníků
- d) pronájem skladovacích prostor mimo areál GAT, s využitím outsourcingu

V následujících řádcích uvedu výhody, nevýhody jednotlivých variant a u varianty nejvíce vhodné provedu analýzu nákladů.

Ad a) výstavba skladovacích prostor uvnitř areálu GAT

Tato varianta se zdá z prvního pohledu jako nejvhodnější. Nově postavené haly, které by sloužily jako prostor pro skladování a katr, by byly blízko podniku a veškeré činnosti by probíhaly za pomoci vlastních zaměstnanců. Také by tyto skladovací prostory byli, na rozdíl od pronájmu, majetkem podniku. Proti realizaci této varianty zde hovoří jednorázová počáteční *finanční náročnost* (pokud nechce zvýšit své již tak vysoké závazky) a určité *zpoždění*, vyvolané dobou výstavby.

Tuto první variantu však musíme odmítnout i z jiného důvodu. Ačkoli by teoreticky v areálu **GAT** možné pozemky byly, přípravné zemní práce by byly nesmírně finančně náročné. V průběhu **I. a II. etapy** výstavby byly totiž volné pozemky v areálu zavázeny zeminou. Náklady na zemní práce by byly v porovnání s *náklady na postavení skladovacích prostor neúměrně vysoké*.

Ad b) výstavba skladovacích prostor mimo areál GAT

V neprospěch této varianty hovoří nutná jednorázová počáteční *finanční investice*, *časová prodleva* způsobená získáním povolení, nákupem pozemků a výstavbou skladů. Proti této variantě hovoří i možná alternativa, že výrobní dávky budou sníženy a výrobní hala opět poskytne možné prostory pro skladování a katr. V tom okamžiku by byla pro nás funkce nově postavených prostor zbytečná a musela by se alternativně využít (např. pronájem nebo prodej).

Proto se jako nejvhodnější varianta zdá **pronájem** skladovacích prostor. Tyto prostory nevyžadují žádné speciální vlastnosti, proto by nemělo být složité je v oblasti Turnovska najít.

Ad c) pronájem skladovacích prostor mimo areál GAT, s využitím vlastních pracovníků

Pronájem skladovacích prostor přináší výhodu v určité časové nezávislosti čerpání této služby. Časová nezávislost není samozřejmě zcela úplná, je smluvně upravena a záleží na konkrétní dohodě mezi poskytovatelem a příjemcem, na jak dlouho je vždy smlouva uzavřena. V každém případě však pronájem poskytuje příjemci příjemný dojem, že službu může využívat jen pro dobu nezbytně nutnou. Kdykoliv tedy může způsob skladování změnit.

V případě, že bychom zaměstnávali v těchto skladovacích a přípravných prostorech vlastní pracovníky, mohli bychom ho označit jako samostatné oddělení s vlastní působností. To mimo jiné obnáší přísnější kontrolu, určení zodpovědného pracovníka a vysokou vzájemnou informovanost.

Přípravné a skladovací činnosti mají charakter nestálé a příležitostné pracovní činnosti. To znamená, že obsluha katru, která současně naskladňuje a vyskladňuje, pracuje dle aktuální situace a potřeby na výrobě. Tato činnost nevyžaduje 8,5 hodinovou pracovní dobu, lze ji zkrátit, neboť pracovníci mohou přířezy na katru dělat do zásoby **dle ohlášek z výroby**. Z důvodu příležitostné činnosti a vzdálenosti od podniku není pro **GAT** vhodné, zaměstnávat zde vlastní pracovníky.

Ad d) pronájem skladovacích prostor mimo areál GAT, s využitím outsourcingu

Tuto variantu v této chvíli zvolíme jako předmět analýzy hodnocení efektivnosti pronájmu skladovacích prostor mimo areál GAT a to s využitím kompletní outsourcingové služby. V praxi to znamená, že s poskytovatelem služby uzavřeme smlouvu o skladování a konkrétních přípravných činnostech. Poskytovatel se tímto zavazuje zajistit tyto služby ve svých prostorech a svými pracovníky. Podnik se zavazuje platit za tyto služby určitou částku a včas informovat poskytovatele o svých potřebách. Jde o outsourcingový vztah, který se řídí pravidly a postupy, které jsme si již dříve uvedli.

Do analýzy je třeba započítat i náklady na dopravu ze skladovacích prostor do podniku. V našem řešení od tohoto upustíme z důvodu nevědomosti alokace skladovacích

prostor. Veškeré ostatní režie skladovacích prostor by měli být zahrnuty v ceně poskytované služby.

Cena služby se bude odvíjet od velikosti skladovacích prostor, potřebného počtu zaměstnanců, velikosti režie a zisku poskytovatele. Dále cenu ovlivní skutečnost, zda je ve skladovacích prostorech využíván hardware (regály, vozíky,) patřící do majetku poskytovatele nebo příjemce, způsob zabezpečení těchto prostor, apod.

Výhody pro podnik, plynoucí z této varianty, jsou analyzovány v následujícím textu. Budeme analyzovat především finanční výhodnost pronájmu skladovacích prostor mimo areál GAT.

Cenu skladovacích ploch, respektive cenu za poskytovanou službu, budeme porovnávat s cenou vlastních skladovacích prostor uvnitř GAT, režii těchto prostor a mzdovými náklady.

Obecný výpočet, který nám určí **přibližnou cenu za 1 m²** plochy GAT vypočítáme z celkových nákladů na výstavbu podniku a velikosti všech ploch. Všechny výsledky matematických výpočtů jsou zaokrouhleny na 2 desetinná čísla.

Celkové náklady v I. etapě výstavby podniku..... Kč 195 000 000,--

Celkové náklady v II. etapě výstavby podniku..... Kč 155 000 000,--

Celkové náklady na I. a II. etapu výstavby podniku..... Kč 350 000 000,--

Velikost zastavěné plochy v I. etapě výstavby podniku..... 9 600 m²

Velikost zastavěné plochy v II. etapě výstavby podniku..... 9 050 m²

Celková zastavěná plocha v I. a II. etapě výstavby podniku...18 650 m²

(upouštím od zahrnutí zastavěné plochy pozemní komunikací do výpočtu)

Výpočet nákladů na 1 m² zastavěné plochy:

náklady na I. a II. etapu výstavby podniku / zastavěná plocha v I. a II. etapě výstavby podniku

$$350\,000\,000 / 18\,650 = \text{Kč } 18\,766,76,- / 1\,m^2$$

GAT odepisuje celkové náklady na výstavbu *během 12 let*.

Proto přepočtený roční odpis na 1 m² činí:

Náklady v Kč na 1 m² / 12 let

$$18\,766,76 / 12 = \text{Kč } 1\,563,90,- / 1\,m^2$$

Pro zřetelnější analýzu vyhodnocení finanční výhodnosti varianty pronájmu skladovacích prostor přepočteme roční odpisy na **měsíční náklady na 1 m²**:

Roční odpis v Kč na 1 m² / 12 měsíců

$$1\,563,90 / 12 = \text{Kč } 130,33,- / 1\,m^2$$

Jako požadavek na pronajmuté skladovací plochy bude výměra min. **500 m²**. *Tuto výměru budeme používat pro porovnávání nákladů.*

Měsíční náklady skladovací plochy v GAT, respektive rozpuštěné náklady výstavby na 1 m², vyjádříme pro danou výměru 500 m² :

$$130,33 \times 500 = \text{Kč } 65\,165,- / 500\,m^2$$

Nyní si stanovíme kalkulované náklady na 1 m² pronajmuté skladovací plochy v oblasti Turnovska.

Realitní kancelář Realia z Turnova mi sdělila, že právě v oblasti Turnovska je v současné době nedostatečná nabídka skladovacích prostor. Situace v Liberci a Mladé Boleslavi je vyrovnaná, poptávka se rovná nabídce.

Pro naši potřebu 500 m² je v nabídce oblasti Turnovska temperovaný skladovací objekt, kompletně oplocený, včetně zabezpečovacího zařízení. Cena takového nadstandardního objektu je **Kč 95,- / m² / měsíc**. Druhý objekt, podobných vlastností, avšak menšího výměru, se nabízí za **Kč 50,- / m² / měsíc**.

Cena se obvykle odvíjí od námi požadovaných vlastností (zateplení, kvalita osvětlení, přístupové komunikace pro nákladní automobily, apod.) a potřebné výměry objektu. *Čím větší je požadovaná výměra, tím je obvykle cena na 1 m² nižší.*

Proto obvyklou sazbu pro skladovací prostory v oblasti Turnovska stanovíme na **Kč 70,- / m² / měsíc**. *Tato sazba nezahrnuje náklady na energie a služby*. Pro nás je znalost této průměrné sazby vhodná pro srovnání s nabídkou našeho poskytovatele skladovacích a přípravných prací.

V naší kalkulaci vyjádříme **náklady na 500 m²** pronajmuté plochy:

Počet m² skladovací plochy x sazba za 1 m²

$$500 \times 70 = \text{Kč } 35\,000,- / \text{ měsíc} / 500 \text{ m}^2$$

Podle předpokladů a výpočtů v GAT, nezbytný časový fond pro obsluhu katru a naskladňování a vyskladňování činí cca **6 hodin/den** při pracovním týdnu od pondělí do pátku. Tato pracovní doba je stanovena při účasti 4 pracovníků a zahrnuje činnosti obsluhy katru, naskladňování, vyskladňování, údržby a úklidu.

Proto přepočtené hrubé měsíční mzdové náklady na jednoho pracovníka v GAT činí:

Denní časový fond x hodinová sazba x počet pracovních dní v měsíci

$$6 \times 180 \times 20 = \text{Kč } 21\,600,- / \text{ měsíc} / \text{ pracovník}$$

Přepočtené hrubé měsíční náklady na 4 pracovníky zaměstnané GAT:

$$4 \times 21\,600 = \text{Kč } 86\,400,- / \text{ měsíc} / 4 \text{ pracovníci}$$

Ze zkušeností a praxe je pro **externí pracovníky** stanovena hrubá hodinová sazba na jednoho pracovníka ve výši **Kč 120 / hod.** Tuto sazbu budeme brát v potaz při výpočtu celkových nákladů při využití pronájmu mimo areál GAT.

Proto hrubé měsíční náklady na 4 pracovníky v pronajatém skladu činí:

Počet pracovníků x denní časový fond x hodinová sazba x počet pracovních dní v měsíci

$$4 \times 6 \times 120 \times 20 = \text{Kč } 57\,600,- / \text{ měsíc} / 4 \text{ externí pracovníci}$$

Tato hodnota má nízkou vypovídací hodnotu, slouží pouze k naší kalkulaci. Poskytovatel může svým zaměstnancům poskytnout vyšší nebo nižší hodinovou sazbu. Pro GAT bude evidentně nejdůležitější celková suma nákladů, která může být v dílčích položkách rozdílná od našich kalkulačních hodnot.

Výrobní režie (energie na osvětlení a provoz strojů, mazadla, čisticí prostředky,...mimo odpisů, které budou v obou případech stejné, pokud je hardware ve vlastnictví GAT) bude mít přibližně stejnou hodnotu v GAT i v externím skladovém místě.

Proto je orientačně stanovena na **Kč 15 500,- / měsíc**

Cílem téměř každého podnikatelského subjektu je dosažení zisku. Ne jinak tomu bude u externího poskytovatele skladovacích a přípravných činností. Jeho zisk stanovíme procentuálně na 25 % z celkových nákladů na provozování skladových prostor.

Celkové náklady na provozování skladovacích prostor poskytovatelem činí:

Kalkulovaný pronájem na 500 m ²	Kč 35 000,-
Kalkulované hrubé mzdové náklady (4 pracovníci)	Kč 57 600,-
Kalkulované ostatní náklady (údržba, energie, ...)	Kč 15 500,-
Kalkulovaný zisk poskytovatele (25% z nákladů)	Kč 27 025,-
Celková kalkulovaná cena pronájmu 500 m²/měsíc	Kč 135 125,- /měsíc

Celkové náklady na provozování skladovacích prostor v areálu GAT činí:

Kalkulované náklady na 500 m ²	Kč 65 165,-
Kalkulované hrubé mzdové náklady (4 pracovníci)	Kč 86 400,-
Kalkulované ostatní náklady (údržba, energie, ...)	Kč 15 500,-

Celkové kalkulované náklady v GAT na 500 m²/měsíc Kč 167 065,-

Celkové rozdílné měsíční náklady činí:

$$167\,065 - 135\,125 = \underline{\underline{\text{Kč } 31\,940,- / \text{měsíc}}}$$

Musíme si dále uvědomit, že využívání výrobní plochy pro skladování a katr pro nás znamená ***náklady ztracené příležitosti***, neboť vstřikovací lisy nám přinášejí nejvyšší přidanou hodnotu a tvoří hlavní podnikatelskou činnost podniku, která by tímto byla neracionálně a neefektivně omezována katrem a skladem.

V případě vlastní podnikové dopravy je třeba do kalkulace zahrnout dopravní náklady, které nám tímto mohou snížit finanční výhodnost služeb poskytovatele. Konkrétně bude záležet na dohodě mezi příjemcem a poskytovatelem, jaké dodatečné služby budou poskytovány.

Dále doporučuji analýzu, o kolik kontejnerů bude třeba více používat a vhodně tento parametr aplikovat do kalkulace. Množství nových kontejnerů se bude odvíjet od kvantity přířezů a současného stavu kontejnerů v GAT.

Jako návrh k poskytnutí slevy může být skutečnost, že na externích skladovacích plochách bude používán hardware, který je majetkem GAT. Většinou je však tato skutečnost promítnuta již v základní cenové sazbě na 1 m² pronajímané plochy.

5. Návrhy ve využívání outsourcingu

Úspěch využívání outsourcingu je dán spokojeností uživatele – příjemce poskytované služby. Pozitivní výsledek poskytovatele tkví v dokonalé znalosti vybrané problematiky, zaměstnáním specialistů v daném oboru, zkušenostech a znalostech řešených situací. Aplikace služeb však není univerzální a je nutné dokonale znát prostředí, ve kterém bude služba poskytována. Proto je velmi důležitá oboustranná komunikace, která je předpokladem kvalitní spolupráce.

5.1. Změny v poskytování outsourcingových služeb

Jak jsem již předeslal, úspěch outsourcingu je hodnocen příjemcem služby. V oblasti **stravovacích služeb**, poskytovaných firmou **ARAMARK s.r.o.**, jsem v průběhu mé stáže v **GAT** upozoroval nespokojenost zaměstnanců s kvalitou jídel. S určitou rezervou lze říci, že spokojenost zaměstnanců se stravou se může pozitivně či negativně odrážet v pracovním výkonu, morálce a klidu. Pracovní prostředí a vnitřní spokojenost zaměstnance je psychologickým prvkem motivace. Proto je v zájmu **GAT**, aby se poskytované stravovací služby zlepšili na uspokojivou úroveň a upozornila **ARAMARK s.r.o.** na tyto nedostatky. *Zjištění konkrétních nedostatků by mělo být přenecháno poskytovateli, který by měl mít průběžné sledování spokojenosti strávníků ve standardním programu vlastní kontroly.*

Pro budoucí možné využívání outsourcingu v oblasti **skladování a přípravných prací** doporučuji v předstihu monitorovat trh nabídky skladovacích prostorů. V oblasti Turnovska je dle realitních kanceláří převis poptávky nad nabídkou. Z toho vyplývají omezené možnosti a vyšší cena pronájmu. Alternativy skladovacích ploch, které jsou více vzdálené od **GAT**, se promítnou ve vyšších nákladech na dopravu a menší flexibilitě.

Velmi důležitou činností pro takto velký výrobní podnik je oblast **logistiky**. Nejjednodušším způsobem provozování logistiky je uzavřít smlouvu se specializovanou logistickou firmou. Tato firma by poskytovala komplexní logistické služby. To znamená,

že by oblast logistiky zabezpečovala použitím vlastního hardwaru (manipulační vozíky, regály, snímače apod.) a vlastními zaměstnanci. Tento fakt však není jednoznačný.

V současnosti zajišťuje **GAT** oblast logistiky samostatně ve vlastní režii. Tento stav však z hlediska vedení není optimální. Dlouhodobě trvající tendence vedení k postoupení logistiky specializované logistické firmě nemělo odezvu v **rodném Grupu Antolin ve Španělsku**. Vedení Grupa Antolin ve Španělsku mělo určitou představu o standardizovaném způsobu fungování logistiky ve všech podnicích **GA**. Časové zpoždění o konkrétní charakteristice standardizované formy mělo za následek situaci, kdy si **GAT** muselo vytvořit vlastní systém zajišťovaný vlastními zaměstnanci a vlastním hardwarem. Šlo o náročný proces, který se neobešel bez vysokých investic na hardware, problémy způsobenými nedostatkem zkušeností a informací. Souběžně navíc probíhal náběh nových projektů, které potřebovaly maximální pozornost a soustředěnost. V průběhu I. produkční etapy projektu byl proces zavádění logistiky určitým ztěžujícím prvkem. Nedostatky a nedokonalosti byly odstraňovány v II. produkční etapě projektu.

Aktuálně si **GAT** nechává zpracovávat komplexní logistickou studii od poskytovatele logistickým služeb, která by měla být aplikována na projekt Ford.

6. Závěr

Česká republika je centrem velkých zahraničních investic automobilových koncernů a jejich dodavatelů. Grupo Antolin Turnov s. r. o. je jedním z mnoha velkých podniků, které vznikly v okolí města Liberec za posledních několik let. Z několika možných variant výstavby a výběru pozemků bylo Grupo Antolin Turnov s. r. o. situováno na okraj města Turnov. Pozemky určené k výstavbě nového podniku neměly parametry průmyslové zóny, proto bylo zahájení výstavby oproti standardním stavebním pracím v průmyslových zónách náročnější. Omezení výstavby v podobě stanovení maximální možné zastavěné plochy se zdá být z dnešního hlediska nepodstatné. Velikost výrobní haly se dosud zdá adekvátní poptávce na trhu a vývoji nových projektů.

Ve výrobním podniku existuje mnoho činností, které svou důležitostí a návazností na činnosti druhé, tvoří komplexní zajištění výrobního postupu výsledného produktu. Pro každý podnik existuje jedna či dvě činnosti, které můžeme označit jako hlavní a které přinášejí podniku nejvyšší přidanou hodnotu. Podpůrné činnosti však nelze přehlížet či podceňovat. Těmto vedlejším podpůrným činnostem musí být věnováno mnoho pozornosti, neboť jakýkoli nekvalitní výstup z určité činnosti ovlivní budoucí výsledný produkt.

Pro každý podnik, který se uchází o tržní podíl, je důležité co nejdříve eliminovat možné rezervy a optimalizovat všechny činnosti. Intenzita těchto opatření je důležitá především v počátcích podnikání, kdy se snažíme všechny procesy co nejdříve nastavit na požadovanou kvalitu a úroveň. Pro nově postavený podnik Grupo Antolin Turnov s. r. o. je efektivita veškerých činností velmi důležitá. Získání dostatečně velkého tržního podílu umožní posléze využívat nabyté finanční prostředky pro splácení svých závazků, spojených především s financováním výstavby.

Možným prostředkem, jak se soustředit především na hlavní podnikatelskou činnost, je postoupení určitých činností, resp. služeb či artiklů, externí dodavatelské firmě. Kapacita výrobní haly byla námětem možného využití poskytování externích služeb. S rostoucími požadavky na množství vstřikovacích lisů budou tyto stroje umístěny na

celou výrobní plochu. Přípravné práce a skladovací prostory, které budou z důvodu efektivity využity výrobní plochy do té doby umístěny na volné ploše, bude třeba přesunout do jiných míst. Z důvodů, uvedených v diplomové práci, doporučuji monitorovat nabídku skladovacích ploch, spojených s poskytnutím drobných přípravných prací, v oblasti Turnovska. Toto doporučení vyplývá ze současné situace na trhu, kde je aktuálně nedostatečná nabídka těchto specifických prostor.

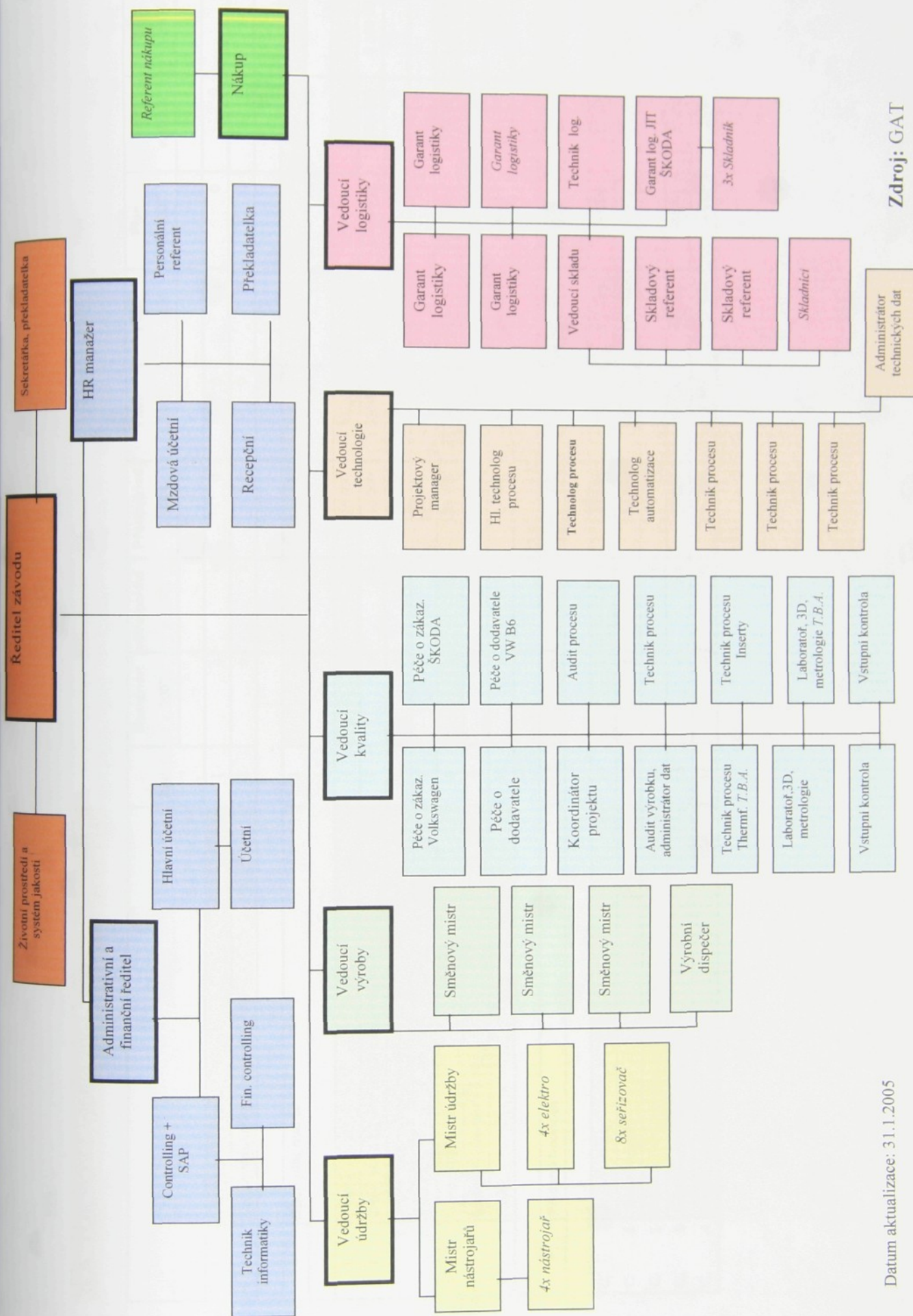
Spolupráce s managementem Grupo Antolin Turnov s. r. o. mi přinesla velké osobní zkušenosti a poznání. Měl jsem možnost zjistit, jak v praxi funguje rozhodování a řízení ve velkém podniku. Jsem si ale vědom, že mé představy a informace jsou v tomto oboru stále dosti omezené a tento fakt mě motivuje k dalšímu sebevzdělání. I přes to doufám, že přínosy, které jsem během této spolupráce získal, kladně zužitkuji ve svém budoucím životě.

Seznam použité literatury

- [1] HAMMER, M., *Agenda 21 – Co musí podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-74-0.
- [2] FOTR, J., *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-812-1.
- [3] HIŠRICH, R. D., PETERS, M. P., *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- [4] WRIGHT, P. M., NOE, R. A., *Management of organizations*. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1996. ISBN 0-256-17475-5.
- [5] SŮVOVÁ H., aj. *Finanční analýza: V řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, a. s., 1999. ISBN 80-7265-027-0.
- [6] GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ J., *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-257-4.
- [7] FREIBERG, F., *Finanční controlling*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4
- [8] SOUKUPOVÁ, J., aj. *Mikroekonomie*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-061-9
- [9] GRÜNWALD, R., *Finanční analýza – metody a využívání*. Praha: VOX Consult s.r.o., 1995.
- [12] PROBERT, D., *Developing a MAKE or BUY strategy for manufacturing business*. London: The Institution of Electrical engineers, 1997. ISBN 0-85296-863-9
- [11] *Zákoník práce 2005*
- [12] odborný časopis IT System. Č. 5., 2000, elektr. podoba na www.systemonline.cz
- [13] odborný časopis Outsourcing. Č.3., 2003, elektr. podoba na www.systemonline.cz

Seznam příloh

1. **organizační struktura GAT** (počet stran 1)
2. **výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu** (počet stran 4)
3. **rozvaha v plném rozsahu** (počet stran 4)
4. **layout výrobní plochy** (počet stran 1)
5. **průběh výstavby** (počet stran 1)
6. **projekty** (počet stran 4)



G.A. TURNOV / výhled 2004-2008

			GA TURNOV	Řád. č.	Skutečnost r. 2002	Předpoklad r. 2003	Předpoklad r. 2004	Plán r. 2005	Plán r. 2006	Plán r. 2007	Plán r. 2008	Plán r. 2009
I.	Tržby za prodej zboží			1	0	0	0	0	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží			2	0	0	0	0	0	0	0	0
+	Obchodní marže			3	0	0	0	0	0	0	0	0
II.	Výkony			4	0	534	216 000	1 507 000	2 206 000	2 400 000	2 390 000	2 380 000
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb			5	0	432	210 000	1 500 000	2 200 000	2 400 000	2 390 000	2 380 000
2	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby			6	0	103	6 000	7 000	6 000	0	0	0
3	Aktivace			7	0	0	0	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba			8	6	24 228	230 952	1 280 000	1 810 000	1 975 000	1 975 000	1 975 000
B. 1	Spotřeba materiálu a energie			9	0	5 929	166 952	1 075 000	1 540 000	1 685 000	1 685 000	1 685 000
B. 2	Služby			10	6	18 299	64 000	205 000	270 000	290 000	290 000	290 000
+	Přidaná hodnota			11	-6	-23 694	-14 952	227 000	396 000	425 000	415 000	405 000
C.	Osobní náklady			12	0	10 117	43 500	123 900	178 300	184 300	186 800	189 800
C. 1	Mzdové náklady			13	0	7 425	32 000	90 000	130 000	135 000	137 000	139 000
C. 2	Odměny členům orgánu společnosti a družstva			14	0	0	0	0	0	0	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení			15	0	2 598	11 200	31 500	45 500	46 500	47 000	48 000
C. 4	Sociální náklady			16	0	93	300	2 400	2 800	2 800	2 800	2 800

GA TURNOV		Řád. č.	Skutečnost r. 2002	Předpoklad r. 2003	Předpoklad r. 2004	Plán r. 2005	Plán r. 2006	Plán r. 2007	Plán r. 2008	Plán r. 2009
				119						
D.	Daně a poplatky	17	0	0	900	750	750	750	750	750
E.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	18	0	56 759	10 000	74 000	89 000	89 000	84 000	69 000
III.	Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	19	0	56 759	135 000	150 000	130 000	65 000	60 000	20 000
F.	Zůstatková cena prodaného investičního majetku a mat.	20	0	0	107 000	137 500	125 000	61 000	58 500	19 000
IV.	Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	21	0	26 496	0	0	1 000	3 000	6 000	3 000
G.	Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	22	0	26 495	3 500	10 000	10 000	10 000	4 500	0
V.	Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	23	0	1	0	0	0	0	0	0
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	24	0	2 108	600	600	600	600	600	600
VI.	Ostatní provozní výnosy	25	0	14 153	1 000	4 000	4 000	4 000	4 000	2 000
I.	Ostatní provozní náklady	26	0	8	800	3 500	3 500	3 500	3 500	1 800
VII.	Převod provozních výnosů	27	0	0	12 000	0	0	0	0	0
J.	Převod provozních nákladů	28	0	0	0	0	0	0	0	0
*	Provozní hospodářský výsledek	29	-6	-21 773	-33 252	30 750	123 850	147 850	146 350	149 050
VIII.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů	30	0	0	0	0	0	0	0	0
K.	Prodané cenné papíry a vklady	31	0	0	0	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z finančních investic	32	0	0	0	0	0	0	0	0
IX. 1	Výnosy z cenných papírů a vkladů v podnicích ve skupině	33	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Výnosy z ostatních investičních cenných papírů a vkladů	34	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Výnosy z ostatních finančních investic	35	0	0	0	0	0	0	0	0
X.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0	0	0	0
XI.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	37	0	0	0	0	0	0	0	0
L.	Tvorba rezerv na finanční náklady	38	0	0	0	0	0	0	0	0
XII.	Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	39	0	0	0	0	0	0	0	0
M.	Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	40	0	0	0	0	0	0	0	0
XIII.	Výnosové úroky	41	59	500	1 000	1 000	1 200	2 500	3 000	3 000
N.	Nákladové úroky (bez kapitalizovaných úroků)	42	0	3 400	12 000	20 000	15 000	12 000	6 000	5 000

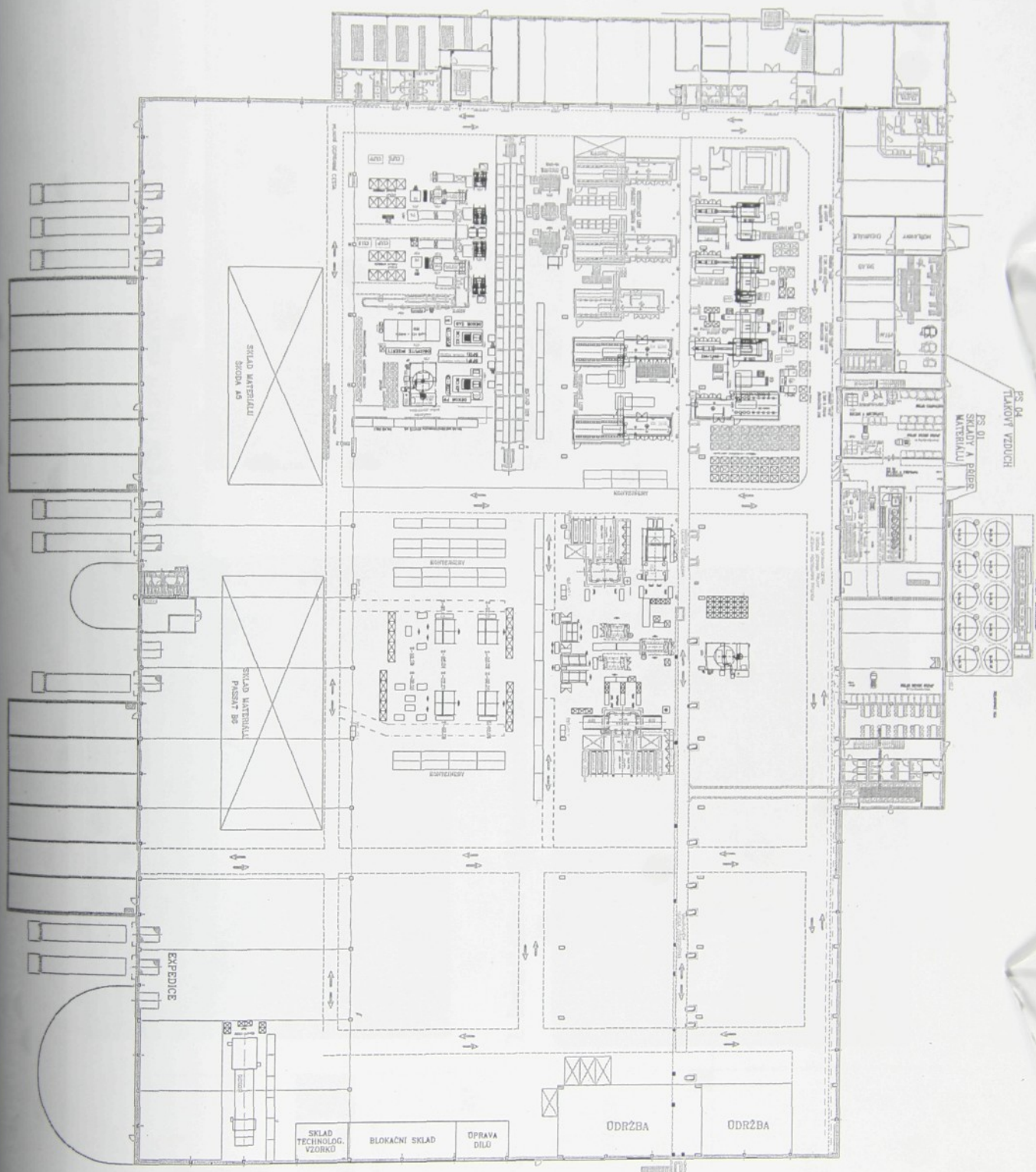
	GA TURNOV	Řád. č.	Skutečnost r. 2002	Předpoklad r. 2003	Předpoklad r. 2004	Plán r. 2005	Plán r. 2006	Plán r. 2007	Plán r. 2008	Plán r. 2009
XIV.	Ostatní finanční výnosy	43	1 236	17	5 500	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
O.	Ostatní finanční náklady	44	961	1 000	7 000	22 000	22 000	22 000	22 000	22 000
XV.	Převod finančních výnosů	45	0	0	0	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	46	0	0	0	0	0	0	0	0
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	47	334	-3 883	-12 500	-21 000	-15 800	-11 500	-5 000	-4 000

		Řád. č.	Skutečnost r. 2002	Předpoklad r. 2003	Předpoklad r. 2004	Plán r. 2005	Plán r. 2006	Plán r. 2007	Plán r. 2008	Plán r. 2009
GA TURNOV										
R.	Daň z příjmu za běžnou činnost	48	101	0	0	0	25 000	30 000	31 000	40 000
R.	I - splatná	49	101	0	0	0	25 000	30 000	31 000	40 000
R.	2 - odložená	50	0	0	0	0	0	0	0	0
**	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	52	226	-25 656	-45 752	9 750	83 050	106 350	110 350	105 050
XVI.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0	0	0	0	0
S.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0	0	0	0	0
T.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55	0	0	0	0	0	0	0	0
*	Mimořádný hospodářský výsledek	58	0	0	0	0	0	0	0	0
U.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům	59	0	0	0	0	0	0	0	0
***	Hospodářský výsledek za účetní období	60	226	-25 656	-45 752	9 750	83 050	106 350	110 350	105 050
	Hospodářský výsledek před zdaněním	61	328	-25 656	-45 752	9 750	108 050	136 350	141 350	145 050

G.A. TURNOV / výhled 2004-2008

GA TURNOV		Řád. č.	Skutčnost r. 2002	Předpoklad r. 2003		Předpoklad r. 2004		Plán r. 2005		Plán r. 2006		Plán r. 2007		Plán r. 2008		Plán r. 2009	
				Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto		
A.	AKTIVA CELKEM				1	34 541	547 515	900 158	1 352 420	1 095 920	1 025 334	911 834	960 334	0	0	0	0
	POHLEDÁVKY ZA UPSANÉ VLASTNÍ JMĚNÍ				2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
B.	STÁLÁ AKTIVA				3	30 709	274 000	712 402	1 012 684	737 184	637 684	505 684	424 184				
	B. I.	Nehmotný investiční majetek				4	0	35 000	103 648	238 184	174 684	103 184	31 484	3 184			
B. I.	Zřizovací výdaje				5	0	0	190	184	184	184	184	184	184			
2	Nehmotné výsledky výzkumné a obdobné činnosti				6	0	0	3 000	167 000	165 000	95 000	30 000	3 000				
3	Software				7	0	0	5 458	6 000	4 500	3 000	1 500	0				
4	Ocenitelná práva				8	0	0	0	0	0	0	0	0				
5	Jiný nehmotný investiční majetek				9	0	0	0	0	0	0	0	0				
6	Nedokončené nehmotné investice				10	0	35 000	95 000	65 000	5 000	5 000	0	0				
7	Poskytnuté zálohy na nehmotný investiční majetek				11	0	0	0	0	0	0	0	0				
B. II.	Hmotný investiční majetek				12	30 709	239 000	608 754	774 500	562 500	534 500	474 000	421 000				
B. II.	Pozemky				13	30 709	32 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000				
2	Budovy, haly a stavby				14	0	6 000	26 000	54 000	82 000	110 000	138 000	166 000				
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí				15	0	0	210 000	363 000	341 000	299 000	257 000	215 000				
4	Pěstelské celky trvalých porostů				16	0	0	0	0	0	0	0	0				
5	Základní stádo a tažná zvířata				17	0	0	0	0	0	0	0	0				
6	Jiný hmotný investiční majetek				18	0	9 000	12 000	9 000	6 000	3 000	0	0				
7	Nedokončené hmotné investice (formy, nástroje, aj.)				19	0	138 000	274 754	220 000	95 000	75 000	56 500	27 500				
8	Poskytnuté zálohy na hmotný investiční majetek				20	0	54 000	80 000	122 500	32 500	41 500	16 500	6 500				
9	Opravná položka k nabytému majetku				21	0	0	0	0	0	0	0	0				
B. III.	Finanční investice				22	0	0	0	0	0	0	0	0				
B. III.	Podílové CP a vklady v podnicích s rozhodujícím vlivem				23	0	0	0	0	0	0	0	0				
2	Podílové CP a vklady v podnicích s podstatným vlivem				24	0	0	0	0	0	0	0	0				
3	Ostatní investiční cenné papíry a vklady				25	0	0	0	0	0	0	0	0				
4	Půjčky podnikům ve skupině				26	0	0	0	0	0	0	0	0				
5	Jiné finanční investice				27	0	0	0	0	0	0	0	0				

GA TURNOV		Řad. č.	r. 2002	r. 2003	r. 2004	r. 2005	r. 2006	r. 2007	r. 2008	r. 2009
			Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	28	3 832	249 515	142 736	309 736	336 736	374 650	400 150	536 150
					10,2%	3,5%	2,5%	2,4%	2,4%	2,4%
C. I.	Zásoby	29	0	3 315	30 086	67 086	76 086	79 000	79 500	79 500
C. I.	I. Materiál	30	0	2 500	22 000	52 000	55 000	57 000	57 000	57 000
	2. Nedokončená výroba a polotovary	31	0	150	1 000	3 000	5 000	5 000	5 000	5 000
	3. Výrobky	32	0	300	5 086	10 086	14 086	15 000	15 000	15 000
	4. Zvířata	33	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. Zboží	34	0	0	0	0	0	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	35	0	365	2 000	2 000	2 000	2 000	2 500	2 500
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	36	0	0	0	0	0	0	0	0
C. II.	I. Pohledávky z obchodního styku	37	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. Pohledávky ke společníkům a sdružení	38	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	39	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	40	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. Jiné pohledávky	41	0	0	0	0	0	0	0	0
					39,4%	13,6%	10,2%	10,6%	10,7%	10,7%
C. III.	Krátkodobé pohledávky	42	0	242 050	92 500	222 500	240 500	270 500	270 500	271 500
C. III.	I. Pohledávky z obchodního styku	43	0	240 000	85 000	205 000	225 000	255 000	255 000	255 000
	2. Pohledávky ke společníkům a sdružení	44	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. Sociální zabezpečení	45	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. Stát - daňové pohledávky	46	0	2 000	7 000	17 000	15 000	15 000	15 000	16 000
	5. Stát - odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0	0	0	0	0
	6. Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	48	0	0	0	0	0	0	0	0
	7. Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	49	0	0	0	0	0	0	0	0
	8. Jiné pohledávky	50	0	50	500	500	500	500	500	500
					2,2%	1,5%	1,8%	2,5%	5,5%	19,3%
C. IV.	Finanční majetek	51	3 832	4 150	20 150	20 150	20 150	25 150	50 150	185 150
C. IV.	I. Peníze	52	0	150	150	150	150	150	150	150
	2. Účty v bankách	53	3 832	4 000	20 000	20 000	20 000	25 000	50 000	100 000
	3. Krátkodobý finanční majetek	54	0	0	0	0	0	0	0	85 000
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	55	0	24 000	45 020	30 000	22 000	13 000	6 000	0
D. I.	Časové rozlišení	56	0	24 000	45 020	30 000	22 000	13 000	6 000	0
D. I.	I. Náklady přitěžích období	57	0	24 000	45 000	30 000	22 000	13 000	6 000	0
	2. Příjmy přitěžích období	58	0	0	20	0	0	0	0	0
	3. Kurzové rozdíly aktivní	59	0	0	0	0	0	0	0	0
D. II.	Dohadné účty aktivní	60	0	0	0	0	0	0	0	0



I³

2004

Who we are
Products
Commercial Inf.
Presence
Valuations
Global position
GA Turnov

22



1. Start of plant construction 2nd phase February 2004



2. Installation of Woodstock press July 2004



3. Finish of the building 2nd phase August 2004



PASSAT B6 (VW 461,462) – Inserts and door panels

SOP: W49/2004 Emden, W07/2005 Mosel
 Yearly volume : 501.000 cars (LIMO 284.700, VAR 216.300)
 Destination : Modul Centrum Emden (Peguform)
 JIT GA Sachsen Crimmitschau

I³

2004

Projects





Project SK258/250/252 – pillars+hardtrim parts

GSDB Code : 36216 / DUNS 511 315 918

New FABIA A05

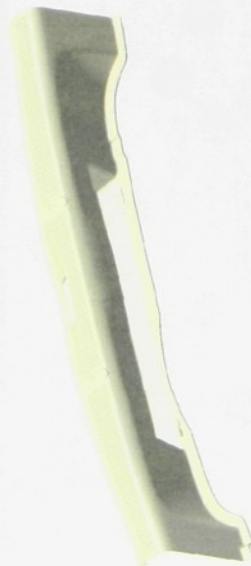
3

ŠKODA-Mladá Boleslav/Vrchlabí/Kvasiny

SOP 3/2006, 12/2006, 10/2007

2004

Schlossträger Abdeckung

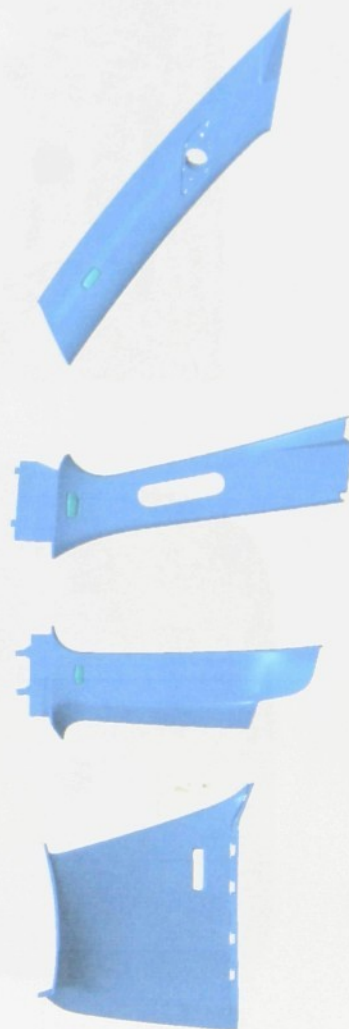


SOP 3/2006 (MPV), 12/2006 (LIM), 10/2007 (COM)
Yearly volume : 301.175 cars (MPV+LIM+COM)
Present situation: prototypes are delivered (9/2004),
Selective procedure of toolmaker

Projects

A,B,C,D Säule Verkleidung

SOP 3/2006 (MPV), 12/2006 (LIM), 10/2007 (COM)
Yearly volume : 79.460(MPV), 155.455 (LIM), 66.260 (COM)
Present situation: prototypes will be delivered (10/2004),
Selective procedure of toolmaker, suppliers and negotiation
with imposed suppliers





Projekt SK35 I/352 – door panels ŠKODA A5- New OCTAVIA

SOP: W02/2004 LIM, W40/2004 Combi
 Yearly volume : 172.000 cars (LIM 103.200, COM 68.800)
 Destination : ŠKODA Mladá Boleslav
 ŠKODA Vrchlabí

3
I

2004

Projects



SIMPLY CLEVER



www.skoda-auto.com

Copyright © Škoda Auto 2004





Project Ford Focus C307 Hard trim parts

Supplier Code : R7WMW

3
I

2004

Projects

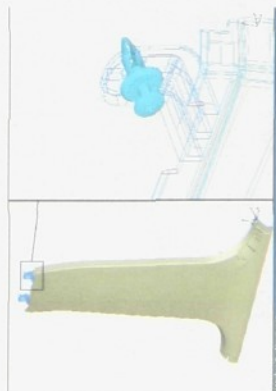
B PLR LOWER (5DR – WGN)

Daily volume : **1284** sets/car

Destination : FORD-SaarLouis

Present situation :

- Tool and first sample trial in GA Aragusa before transfer to Turnov W48
- Updated capability study of injection machines and APQP, QI process
- P.O. for second set of gauges
- Prepared a detailed timing of the transfer.(GA Aragusa)
 - Tool transfer to Turnov 10.12.2004
 - PSW in GAT 21.12.04 – 12.01.2005



REAR SCUFF (5DR)

Daily volume : **1194** sets/car

Destination : FORD-SaarLouis



FRONT SCUFF (3DR)

Daily volume : **310** sets/car

Destination : FORD-SaarLouis

