

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Projekt implementace strategického plánu do  
podnikových procesů**

**Strategic Plan Implementation Project into Firm's  
Processes**

Bc. Tereza Strolená

Plzeň 2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza STROLENÁ**  
Osobní číslo: **K13N0019P**  
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**  
Název tématu: **Projekt implementace strategického plánu do podnikových procesů**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte firmu, její vývoj v kontextu vývoje prostředí, ve kterém působí.
2. Na základě střednědobých strategických cílů zpracujte podnikatelský plán na aktuální plánovací období.
3. Transformujte vymezené KPI do organizační struktury firmy.
4. Analyzujte ekonomickou efektivnost podnikatelského plánu.
5. Navrhněte projekt implementace podnikatelského plánu do interního prostředí firmy včetně zásad pro controlling jeho výkonnosti.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

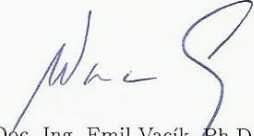
- **FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol.** *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava.** *Finanční analýza a plánování podniku.* Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- **ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila.** *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů.* Plzeň ZČU, 2007. ISBN 978-80-7043-612-7.
- **SVOZILOVÁ, Alena.** *Projektový management.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-86754-56-1.
- **SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel.** *Řízení rizik.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

# ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*Projekt implementace strategického plánu do podnikových procesů*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. 4 2015

.....

podpis autora

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky při vedení mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala paní Janě Jiřincové ze společnosti Klaus Timber, a.s. za poskytnutí informací, které byly potřebné k vypracování této práce.

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1 Charakteristika společnosti .....</b>                       | <b>11</b> |
| 1.1 Základní údaje o společnosti .....                           | 11        |
| 1.2 Historie společnosti .....                                   | 12        |
| 1.3 Činnost společnosti.....                                     | 12        |
| 1.3.1 Produkty společnosti.....                                  | 13        |
| 1.3.2 Provozovna Kladrubce.....                                  | 14        |
| 1.3.3 Provozovna Dražkov .....                                   | 15        |
| 1.3.4 Provozovna Dvůrec.....                                     | 16        |
| 1.3.5 Doprava.....   | 17        |
| 1.4 Organizační struktura .....                                  | 18        |
| 1.5 Analýza výsledků společnosti v letech 2011 – 2014.....       | 21        |
| 1.5.1 Strategické cíle v letech 2011 - 2014.....                 | 21        |
| 1.5.2 Analýza obrátů společnosti v letech 2011 - 2014.....       | 22        |
| 1.5.3 Analýza tržeb za vlastní výrobky v letech 2011 – 2014..... | 23        |
| 1.5.4 Analýza hospodářského výsledku v letech 2011 – 2014 .....  | 25        |
| <b>2 Formulace střednědobého strategického plánu .....</b>       | <b>27</b> |
| 2.1 Strategická východiska .....                                 | 27        |
| 2.2 Strategické cíle.....  | 30        |
| <b>3 Analýza prostředí.....</b>                                  | <b>33</b> |
| 3.1 Externí prostředí .....                                      | 34        |
| 3.1.1 Analýza makroprostředí.....                                | 34        |
| 3.1.2 Analýza mezoprostředí .....                                | 41        |

|   |            |
|---|------------|
| 3.2 Matice EFE .....  | 46         |
| 3.3 Interní prostředí.....  | 48         |
| 3.4 Matice IFE .....  | 64         |
| 3.5 Matice hodnocení externích a interních faktorů IE .....                                       | 66         |
| 3.6 Matice hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru - SPACE..... | 67         |
| <b>4 Korekce strategických cílů .....</b>   | <b>71</b>  |
| 4.1 Upravené strategické cíle .....   | 71         |
| <b>5 Stanovení krátkodobých cílů .....</b>  | <b>72</b>  |
| <b>6 Finanční plán.....</b>   | <b>75</b>  |
| 6.1 Plán Výkazu zisků a ztrát .....   | 75         |
| 6.1.1 Plán výnosů.....  | 75         |
| 6.1.2 Plán nákladů.....   | 83         |
| 6.1.3 Kompletní Výkaz zisků a ztrát.....  | 91         |
| 6.2 Plán rozvahy .....  | 93         |
| 6.2.1 Plán aktiv .....  | 93         |
| 6.2.2 Plán pasiv.....   | 97         |
| 6.2.3 Kompletní plán rozvahy.....   | 101        |
| 6.3 Plán Cash flow.....   | 103        |
| <b>7 Implementace strategického plánu pomocí BSC .....</b>  | <b>105</b> |
| 7.1 Stanovení cílových hodnot u krátkodobých cílů.....  | 109        |
| 7.2 Předstižné a zpožděné indikátory .....  | 114        |
| 7.3 Procesní schéma společnosti Klaus Timber, a. s. ....  | 115        |
| 7.3.1 Hlavní procesy .....  | 119        |
| 7.3.2 Řídící procesy .....  | 124        |
| 7.3.3 Podpůrné procesy.....   | 128        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 7.4       | Propojení krátkodobých strategických cílů s procesy společnosti.....   | 130        |
| 7.5       | Transformace strategického plánu do akcí .....   | 131        |
| 7.6       | Dokumentace strategických akcí .....   | 135        |
| <b>8</b>  | <b>Analýza efektivnosti podnikatelského plánu .....</b>  | <b>141</b> |
| 8.1       | Analýza výsledků společnosti pro rok 2015 - 2017.....  | 141        |
| 8.2       | Analýza vynaložení investic .....  | 143        |
| 8.3       | Finanční analýza podnikatelského plánu .....   | 144        |
| 8.4       | Ukazatel EVA .....   | 149        |
| 8.5       | Shrnutí analýzy efektivnosti podnikatelského plánu .....   | 159        |
| <b>9.</b> | <b>Návrh projektu implementace podnikatelského plánu do interního prostředí<br/>včetně zásad pro controlling jeho výkonnosti .....</b> | <b>160</b> |
| 9.1       | Strategická mapa.....  | 160        |
| 9.1.1     | Rámcová strategická mapa společnosti Klaus Timber, a. s. ....  | 160        |
| 9.1.2     | Dílčí strategická mapa pro rok 2015.....   | 165        |
| 9.1.3     | Dílčí strategická mapa pro rok 2016.....   | 168        |
| 9.1.4     | Dílčí strategická mapa pro rok 2017 .....  | 170        |
| 9.2       | Controlling.....   | 172        |
| 9.2.1     | GAP analýza .....  | 173        |
| 9.2.2     | Postavení strategického controllingu v procesech .....   | 175        |
| 9.2.3     | Postavení operativního controllingu v procesech .....  | 176        |
| 9.2.4     | Shrnutí návrhu projektu implementace a controllingu .....  | 181        |
|           | <b>ZÁVĚR .....</b>   | <b>182</b> |
|           | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>   | <b>186</b> |
|           | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>  | <b>190</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>  | <b>192</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>  | <b>195</b> |



|                           |            |
|---------------------------|------------|
| KNÍŽNÍ PUBLIKACE .....    | 195        |
| INTERNETOVÉ STRÁNKY ..... | 196        |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b> | <b>198</b> |

## ÚVOD

Tématem této diplomové práce je „*Projekt implementace strategického plánu do podnikových procesů*“. Cílem diplomové práce je tvorba střednědobého strategického plánu včetně vytvoření finančního plánu, implementace strategického plánu pomocí metodiky BSC do podnikových procesů a návrh projektu implementace včetně zásad pro controlling.

Diplomová práce je zpracována v akciové společnosti Klaus Timber. Společnost Klaus Timber je výrobní dřevařská společnost, která se zabývá pořezem a dalším zpracováním dřevní hmoty do dřevěných palet, beden a vík. Dále nabízí služby spojené s výrobou, jako jsou sušení či doprava.

Diplomová práce je rozčleněna do 9 kapitol, které dodržují stanovené zásady a naplňují stanovené cíle.

V první kapitole je představena zvolená společnost, ve které je diplomová práce zpracována. Tato kapitola shrnuje základní údaje o společnosti a její historii. Dále jsou představeny jednotlivé provozovny a produkty společnosti a organizační struktura. Na závěr této kapitoly jsou zanalyzovány výsledky společnosti v letech 2011 – 2014, kde jsou porovnány plánované strategické cíle s dosaženou skutečností.

Druhá kapitola formuluje střednědobý strategický plán. Jsou zde formulována strategická východiska, tedy poslání, vize a strategické cíle. Vize je rozčleněna dle jednotlivých komponent. Stanovené strategické cíle vychází z formulované vize a jsou stanoveny pro období 2015 – 2017.

Třetí kapitola je věnována analýze prostředí strategického záměru. Analýza prostředí je rozdělena na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Z analýzy makroprostředí a mezoprostředí jsou vyvozeny příležitosti a hrozby, které jsou vyhodnoceny pomocí matice EFE. Z analýzy mikroprostředí jsou identifikovány silné a slabé stránky, které jsou shrnuty v rámci matice IFE. Z výsledků jednotlivých matic EFE a IFE jsou sestaveny matice IE a matice SPACE.

Čtvrtá kapitola zahrnuje korekci některých strategických cílů.

Pátá kapitola stanovuje krátkodobé cíle na plánované období. Veškeré krátkodobé cíle jsou rozděleny do jednotlivých perspektiv, tedy do finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, procesní perspektivy a perspektivy interního potenciálu.

Šestá kapitola je velmi důležitá pro následnou implementaci strategického záměru. V této kapitole je zpracován finanční plán na plánované období 2015 - 2017. Dle jednotlivých rozpočtů je sestavena Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát a Cash Flow.

Sedmá kapitola se zabývá samotnou implementací strategického záměru do podnikových procesů. Implementace strategického záměru je provedena pomocí metodiky BSC. Jednotlivé krátkodobé cíle jsou rozděleny dle perspektiv a je zde stanovena plánovaná skutečnost v jednotlivých letech. Následně jsou stanoveny předstižné a zpožděné indikátory, jsou zde představeny jednotlivé procesy a je vytvořeno procesní schéma společnosti. Další podkapitola transformuje strategický plán do akcí a je vytvořena matice strategických cílů a akcí. Na závěr kapitoly jsou vytvořeny karty strategických akcí.

Předposlední kapitola, tedy osmá kapitola, analyzuje efektivnost podnikatelského plánu. Jsou zde analyzovány výsledky společnosti za plánované období 2015 – 2017, vynaložené investice a finanční ukazatele podnikatelského plánu včetně ukazatele EVA.

Poslední kapitola zahrnuje návrh projektu implementace podnikatelského plánu do interního prostředí. Proto je zpracována rámcová strategická mapa a dílčí strategické mapy pro jednotlivé roky. Druhá část této kapitoly zahrnuje stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti a postavení strategického i operativního controllingu v procesech a GAP analýzu.

# 1 Charakteristika společnosti

## 1.1 Základní údaje o společnosti

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Název společnosti:                 | Klaus Timber, a.s.   |
| Sídlo:                             | Kladrubce 1,<br>335 44 Kasejovice  |
| Právní forma:                      | Akciová společnost   |
| IČO:                               | 279 89 313   |
| DIČ:                               | CZ27989313   |
| Datum zápisu do OR:                | 31. srpna 2007   |
| Předmět podnikání:                 | Provádění staveb, jejich změn a odstraňování<br>Činnost účetních poradců, vedení účetnictví,<br>vedení daňové evidence<br>Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1<br>až 3 živnostenského zákona<br>Silniční motorová doprava nákladní<br>Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin |
| Základní kapitál:                  | 62 000 000 Kč  |
| Statutární orgán (představenstvo): |  |
| Předseda představenstva:           | Marcel Klaus   |
| Členové představenstva:            | Ing. Lenka Klausová<br>Bc. Zdeněk Bouše  |
| Dozorčí rada:                      |  |
| Předseda dozorčí rady:             | Mgr. Ivan Kovář  |
| Členové:                           | Ing. Jiří Šlemenda<br>Ing. Tomáš Černý   |

**Obrázek 1: Logo společnosti Klaus Timber, a. s.**



Zdroj: Interní materiál společnosti Klaus Timber, a. s.

## **1.2 Historie společnosti**

V roce 1998 byla založena firma Marcel Klaus a zabývala se pilařskou výrobou, především produkcí paletových přířezů. Již o rok později, tedy v roce 1999, došlo k přechodu od produkce paletových přířezů k výrobě dřevěných obalů.

V roce 2003 vznikla společnost s ručením omezeným FA KLAUS CZ, s.r.o. a s ní souvisela i výstavba administrativní budovy v Kladrubcích v roce 2004. Následně byla zahájena výroba v provozovně v Dražkově, došlo k rozšíření výrobní haly v Dražkově a spuštění požezového centra STORTI.

V roce 2007 vznikla společnost KLAUS Timber, a.s. V rámci fúze se společností FA KLAUS CZ, s.r.o. ke dni 1. 1. 2008 převzala plnění jejího podnikatelského záměru.

Dalším důležitým mezníkem v historii společnosti byl rok 2009, kdy došlo ke zprovoznění sušárenského centra a skladu ve Dvorci a o dva roky později byla zahájena výroba v areálu ve Dvorci. [1]

## **1.3 Činnost společnosti**

Akciová společnost Klaus Timber působí v regionu jižního Plzeňska. Jedná se o výrobní dřevařskou společnost, která se zabývá pořezem a dalším zpracováním dřevní hmoty. Zákazníkům této společnosti jsou nabízeny typizované i netypizované dřevěné palety, bedny a další dřevěné obaly s možností vysušení nebo ošetření pro vývoz z EU. Doprava výrobků je zajištěna v rámci celé Evropy. Společnost vlastní certifikaci IPPC o způsobilosti ošetření obalového dřevěného materiálu dle mezinárodní směrnice FAO: Pub. No. 15. Při expedici palet této kvality se pak používá označení certifikovaného výrobce IPPC CZ 058. [1]

Proces výroby je technologicky i místně rozdělen do tří provozů: Dražkov, Kladručce, Dvůrec. V Dražkově je zajištěn pořez dřevní hmoty, v Kladručcích zpracování paletového řeziva a ve Dvůrci je sušící centrum a expediční sklad. [1]

Umístění provozoven společnosti je zobrazeno na obrázku č. 2.

**Obrázek 2: Umístění provozoven společnosti Klaus Timber, a.s.**



Zdroj: Interní materiály společnosti Klaus Timber, a.s.

### **1.3.1 Produkty společnosti**

Výroba společnosti je převážně zaměřená na kompletaci atypických jednorázových palet. Tyto palety jsou vyráběny dle požadavků a přání zákazníků. Na základě zaslání technického výkresu prodejci zpracují cenové nabídky. Prodejci též pomáhají s výběrem vhodné palety dle požadavků např. na odolnost, nosnost či kvalitu. Pro výrobu palet je z části použito řezivo z provozovny v Dražkově, zbytek je dokupován.

Produkty společnosti lze rozdělit na palety, víka, přepravní bedny. Výroba palet je hlavní činností společnosti. Palety jsou děleny na IPPC sušené (jedná se o palety nejvyšší kvality), IPPC palety (palety jsou vlastnostmi velmi podobné kategorii IPPC sušené palety), palety bez obsahu kůry (palety jsou vyrobeny z již méně kvalitního řeziva) a palety s obsahem kůry (jedná se o palety tzv. horší kvality s obsahem kůry, plísně i hniloby). V současné době se vyrábí cca 200 druhů (rozměrů) palet.

Doplňkovým sortimentem společnosti jsou dřevěná víka, která jsou dodávána dle požadované specifikace zákazníka. Dělí se na IPPC sušená víka, IPPC víka a víka bez obsahu kůry.

Nejmenší procento z celkové produkce tvoří přepravní bedny. Opět jsou dodávány dle zasláné specifikace od zákazníka. [1]

### **1.3.2 Provozovna Kladrubce**

V obci Kladrubce se nachází samotné sídlo společnosti Klaus Timber, a.s. a také jedna z provozoven této společnosti o rozloze 8,4 tis. m<sup>2</sup>. Provozovna Kladrubce funguje již od roku 1998. Hlavní činností této provozovny je výroba palet, tedy kompletace řeziva do finální podoby požadovaného dřevěného obalu.

Palety jsou vyráběny třemi způsoby, které jsou znázorněny na obrázku č. 3. Jedná se o výrobu na moderní paletovací lince CAPE (výroba velkých sérií), dále o výrobu na dvou paletovacích automatech (výroba středně velkých sérií) a pomocí ručního vzduchového nářadí (výroba malých sérií či speciálních palet). Finální úprava, značení, sušení a příprava k expedici je prováděna nejen v Kladrubcích, ale též v sušícím centru a skladu ve Dvorci. [1]

**Obrázek 3: Proces výroby – provozovna Kladrubce**



Zdroj: Interní materiály společnosti Klaus Timber, a.s.

Výrobní kapacita této provozovny činí 60 tis. m<sup>3</sup> řeziva v paletách ročně. Průměrný počet zaměstnanců činí 125. Kapacita sušícího centra je 3 kamióny současně (cca 20 kamionů měsíčně). [1]

### **1.3.3 Provozovna Dražkov**

V roce 2004 byla firma rozšířena o další provozovnu Dražkov, o rozloze 18,7 tis. m<sup>2</sup>. O rok později byla provozovna uvedena do provozu. Hlavní činností této provozovny je pořez dřevní hmoty, který je prováděn pomocí rámcové pily a rozmítací linky STORTI. Řezivo je připravováno dle pokynů vedoucího výroby palet v Kladrubcích. Do Kladrubec se následně vše převáží. Kromě řeziva jsou zde produkovány i vedlejší produkty, které vznikají při pořezu (pilina, štěpka, drcená kůra).

Výrobní kapacita provozovny činí 45 tis. m<sup>3</sup> dřevní kulatiny ročně, což pokryje cca 35% potřeby řeziva pro výrobu palet. Průměrný počet zaměstnanců je 35. [1]



Výrobní proces v Dražkově je znázorněn na obrázku č. 4.

**Obrázek 4: Proces výroby v Dražkově**



Zdroj: Interní materiály společnosti Klaus Timber, a.s.

### 1.3.4 Provozovna Dvorec

Provozovna Dvorec, o rozloze 22,6 tis. m<sup>2</sup>, je nejnovější a do provozu byla uvedena v roce 2009. V provozovně ve Dvorci probíhá část kompletační výroby (zobrazeno na obrázku č. 5), dále sušení hotových výrobků, skladování a expedice zákazníkům.

Výrobní kapacita této provozovny činí 30 tis. m<sup>3</sup> řeziva v paletách ročně a kapacita sušení činí 40 tis. m<sup>3</sup> řeziva v paletách ročně (cca 4 kamiony palet současně, tzn. cca 110 kamionů měsíčně). Průměrný počet zaměstnanců je 40. [1]

**Obrázek 5: Kompletační výroba ve Dvorci**



Zdroj: Interní materiály společnosti Klaus Timber, a.s.

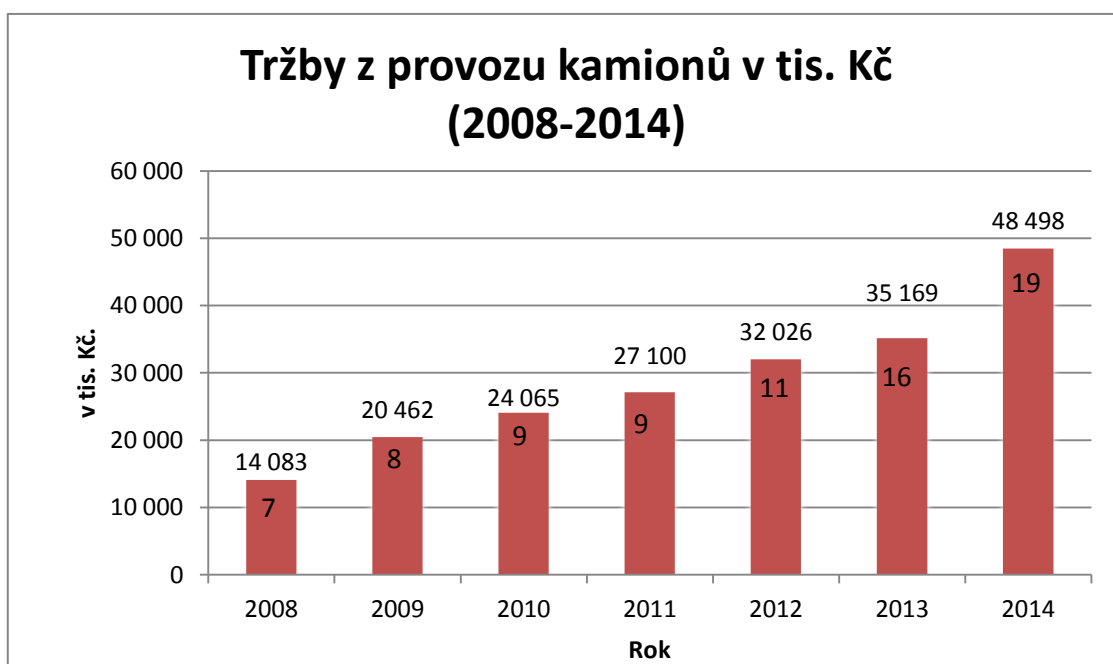
### 1.3.5 Doprava

Společnost Klaus Timber, a.s. používá k rychlému dodání výrobků vlastní autodopravu. V současné době disponuje již 19 velkoobjemovými soupravami SCANIA, VOLVO. V dalších letech společnost počítá s dalším doplněním a obměnou nákladních automobilů i některých osobních automobilů.

Palety jsou odváženy k zákazníkovi zpravidla z centrálního skladu palet ve Dvorci, který přímo navazuje na sušárenské centrum. Při využití vlastní dopravy je lépe zajištěna flexibilita dodávek a co možná nejlepší servis zákazníkům. [1]

Na obrázku č. 6 je znázorněn vývoj tržeb z provozu kamionů a též počet kamionů v jednotlivých letech.

**Obrázek 6: Tržby z provozu kamionů v tis. Kč**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z grafu na obrázku č. 6 je jasné, že tržby z provozu kamionů za roky 2008 - 2014 rostly, z 14 083 tis. Kč na 48 498 tis. Kč. Nutno podotknout, že nárůst tržeb z provozu kamionů za rok 2008 - 2014 byl o 244,37%.

## 1.4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti se skládá ze 7 divizí.

**Divize 1 – Komunikace a řízení** se skládá ze tří oddělení, a to z oddělení Organizování a personálu, oddělení Komunikace a oddělení Inspekce a zprávy. Produktem Divize 1 jsou produktivní a etičtí pracovníci a hladce a bezchybně fungující systém řízení firmy, která je schopná expanze.

Oddělení Organizování a personálu zaměstnává 3 osoby. Jedná se o recepční, která hostí návštěvy, podává a předává informace či aktualizuje telefonní spojení a e-maily. Dále je zde správce organizační tabule, správce popisů klobouků (aktualizace, kompletace a archivace popisů pracovních pozic) a personalista (organizace výběrových řízení a rozhodování o přijetí personálu) v jedné osobě. Poslední pracovník – asistentka personalisty – zajišťuje administrativu personálního oddělení (příprava pracovních smluv, mzdové výměry a další). Hlavním zájmem oddělení jsou produktivní a zaškolení pracovníci, kteří vytváří úplný produkt.

Oddělení komunikace zaměstnává pouze dva zaměstnance. Jedná se o správce interní a externí komunikace a správce IT a telefonů a zároveň distributora interních dokumentů. Toto oddělení má na starosti rychlý, bezchybný a přesný tok požadovaných informací uvnitř společnosti a směrem ven ze společnosti.

Oddělení inspekce a zprávy zaměstnává 5 pracovníků. Jedná se o inspektora pracovníků (navrhuje opatření k zefektivnění a zkvalitnění činnosti pracovníků), interního auditora (provádí interní auditorský dohled nad hospodařením firmy), správce ochrany organizace (garantuje ochranu společnosti), správce centra informací organizace (eviduje a archivuje statistiky společnosti) a etika (vede zaměstnance k etickému chování při plnění svých povinností). Důležitými výstupy tohoto oddělení jsou etičtí a produkující spolupracovníci, dále zajištěná bezpečnost firmy a jejich pracovníků a v neposlední řadě nezkresleně informovaná firma. [1]

**Divize 2 – Rozšiřování** se opět skládá ze tří oddělení. Jedná se o oddělení Marketingu, obchodu a prodeje. Hlavním výstupem této divize je dostatek práce pro celou firmu, při zachování vyšších příjmů, než jsou výdaje a rezervy celé společnosti a zvyšující se tržby z prodeje.

Oddělení marketingu zajišťuje efektivní reklamu, která se dostane do rukou potenciálních zákazníků. Toto oddělení zaměstnává tři pracovníky, a to referenta marketingu, který analyzuje regionální trh, vytváří prodejní plány a srovnává produkty s konkurencí a dále referenty pro výrobu reklamních materiálů, kteří navrhují, připravují a vyrábí propagační materiály, informační tiskoviny a další.

Oddělení obchodu zaměstnává 4 pracovníky - prodejce v rámci EU, prodejce v rámci ČR a asistentku prodejce v rámci ČR. Pracovníci oddělení zpracovávají nabídky, zajišťují technickou podporu, přijímají a potvrzují objednávky, kontaktují a navštěvují zákazníky, za účelem získání zakázek a udržení komunikace. Hlavním cílem oddělení je přibývající množství objednávek od zákazníků.

Oddělení prodejna zaměstnává jednoho pracovníka. Toto oddělení vzniklo, protože společnost v minulých letech obnovila prodejnu se smíšeným zbožím v Kladrubcích. [1]

**Divize 3 – Ekonomika a majetek** se snaží o chráněné a zhodnocené finance, majetek a rezervy. Tato divize se opět skládá z oddělení příjmů, výdajů a majetku a evidence.

Oddělení příjmů zaměstnává pokladníka (přijímá a vydává hotovost, eviduje příjmy a výdaje v hotovosti apod.), fakturanta (vystavuje a eviduje faktury, kontroluje správnost faktur) a vymahače pohledávek (rozesílá upomínky a vymáhá pohledávky nesoudní cestou). Výstupem oddělení jsou správně, včas a v odpovídající výši zinkasované příjmy, zabezpečená hotovost a pohledávky udržené v akceptovatelné výši.

Oddělení výdajů zahrnuje kontrolora požadavků na nákup, nákupčího spotřebního materiálu, kontrolora likvidace výdajů a mezd a likvidátora výdajů a mezd. Oddělení se snaží mít nákupy pod kontrolou a maximálně optimalizované a snaží se o uspokojení věřitelů.

V oddělení majetku a evidence pracuje 10 osob. Jedná se například o pojišťovacího makléře, referenta evidence majetku, referenta autoprovozu, účetní apod. Hlavním cílem oddělení je kompletní a správný záznam o finančních a obchodních aktivitách a dále udržet v hodnotném stavu majetek, který je určen k divestici. [1]

**Divize 4 – Výroba** usiluje o včasné a kvalitně dodané výrobky a služby dle potřeb zákazníků. Tato divize zahrnuje oddělení přípravy, výroby a logistiky.

Oddělení přípravy je členěno do úseku Přípravy výroby a nákupu materiálu a úseku Pila Dražkov. Toto oddělení je zodpovědné za kvalitní a včasné zajištění materiálu k výrobě a prodeji zboží.

Oddělení výroby je též členěno, a to do úseku Výroba Kladrubce a do úseku Výroba Dvorec. Tyto úseky produkují dřevěné obaly, zabalené a připravené k dodání.

Oddělení logistiky má za úkol včas a správně dodat výrobky zákazníkovi. [1]

**Divize 5 – Kvalita a kvalifikace** usiluje o efektivní, dobře vzdělané pracovníky, kteří dosahují hodnotných konečných produktů a o napravené toky organizace, produkty a služby. Divize je složena z oddělení platnosti, růstu personálu a nápravy.

Oddělení platnosti zaměstnává inspektora kvality produkce, asistenta inspektora kvality produkce a správce certifikace. Úkolem oddělení je sledování a kontrola výsledků produkce a vyhodnocení a sledování platnosti firemních certifikátů. Při skončení doby platnosti certifikátu, toto oddělení zajišťuje obnovu certifikátu.

Oddělení růstu personálu zaměstnává dva pracovníky, kteří vyhledávají a evidují potenciální školení a informují pracovníky o možnostech zvýšení kvalifikace a dále zajišťují naplnění zákonných požadavků v oblasti bezpečnosti práce.

Oddělení nápravy eviduje a analyzuje reklamace, které následně vyhodnocuje a navrhuje opatření na snížení počtu reklamací. [1]

**Divize 6 – Vnější vztahy** zahrnuje oddělení Kontaktů s veřejností a prezentace a oddělení Public Relations. Cílem divize je pozitivně vnímaná firma svým okolím a odbornou veřejností.

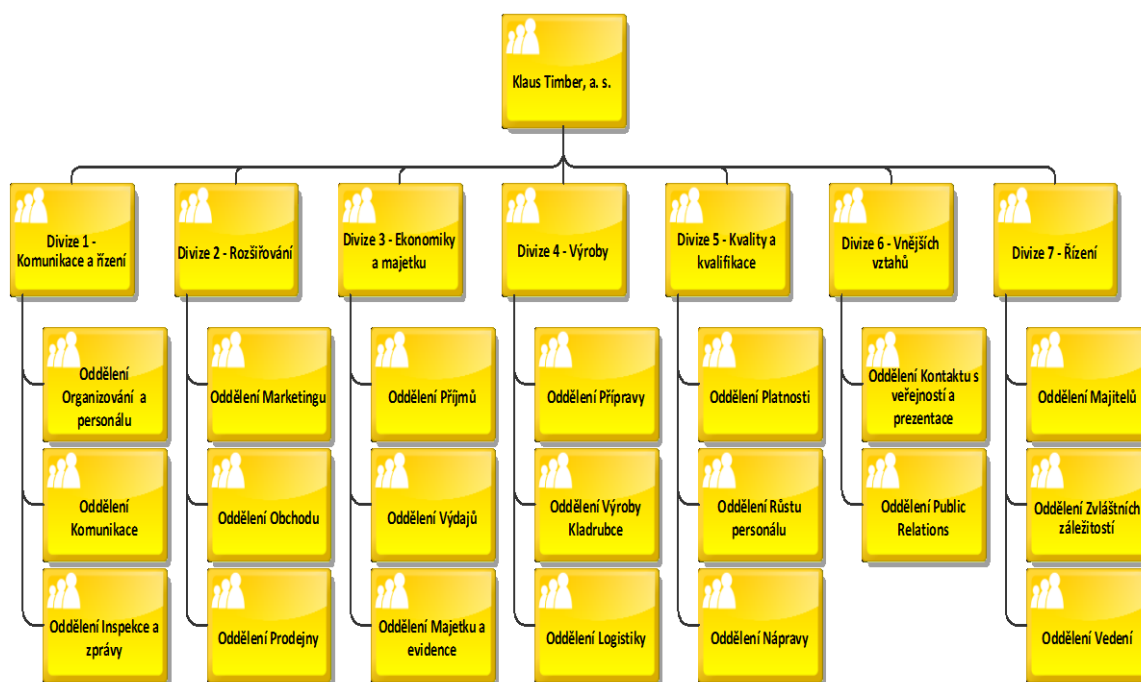
Divize má na starosti organizování a sponzorování regionálních akcí, rozesílání nabídek, reklamních materiálů mezi veřejnost apod. [1]

**Divize 7 – Řízení** usiluje o prosperující firmu, která tvoří zisk a má spokojené a dobře placené zaměstnance. Opět se skládá ze tří oddělení – majitelů, zvláštních záležitostí a vedení.

Oddělení majitelů se skládá z předsedy a členů představenstva, manažera kvality, manažera rozvoje apod. Oddělení zvláštních záležitostí zaměstnává např. mluvčího, právníka či daňového poradce. Oddělení vedení se skládá z ředitele, asistentky ředitele, zástupce ředitele, poradního sboru a optimalizátora výroby. [1]

Na obrázku č. 7 je zobrazena organizační struktura společnosti Klaus Timber, a.s.

**Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Klaus Timber, a.s.**



Zdroj: Vlastní zpracování v SW Aris dle [1]

## 1.5 Analýza výsledků společnosti v letech 2011 – 2014

### 1.5.1 Strategické cíle v letech 2011 - 2014

V roce 2011 se společnost snažila pokračovat v režimu možných úspor, posilovat stávající kontrakty a získávat další. Plán investic pro tento rok nebyl rozsáhlý, společnost si dala za cíl pouze nákup 2 vysokozdvížných vozíků do logistiky v rámci nezbytné obměny. Žádné další investice společnost neměla v plánu. Dalším cílem společnosti bylo dosáhnout celkového obratu 400 milionů Kč. Tyto stanovené cíle byly splněny.

Pro rok 2012 si společnost dala za cíl dosažení celkového obratu 430 milionů Kč se ziskem 15 mil. Kč a dosažení objemu produkce 58 tis. m<sup>3</sup> zpracovaného řeziva do palet. Dále společnost chtěla investovat do úseku autodopravy, a to nákupem dvou velkoobjemových souprav a obměnou několika vysokozdvížných vozíků. Dále společnost plánovala výstavbu skladovací haly v provozovně Kladrubce.

Pro rok 2013 společnost předpokládala obrát 460 mil. Kč se ziskem 15 mil. Kč a objemem výroby 63 tis. m<sup>3</sup> řeziva zpracovaného do palet. Vše bylo naplánováno za předpokladu, že trh kulatiny a řeziva nepostihne další nepříznivý vývoj. Společnost se v rámci podpory obchodní činnosti opět chtěla zúčastnit jako vystavovatel veletrhu FachPack 2013. V rámci investic společnost plánovala pořídit dvě velkoobjemové soupravy jako obměnu dosluhujících problematických kusů.

V roce 2014 společnost chtěla udržet vzestupnou tendenci hospodářských výsledků společnosti a dosáhnout obrátu alespoň 530 mil. Kč se ziskem 18 mil. Kč. Dalším cílem pro tento rok bylo dosáhnutí objemu 72 tis. m<sup>3</sup> řeziva v paletách a též implementace informačního systému a přechod do jeho ostrého režimu. V případě investičního plánu chtěla společnost zakoupit technologii na zpracování dřevního odpadu do provozovny Dražkov a obměnit nákladní automobily a některá osobní auta. [1]

### **1.5.2 Analýza obrátů společnosti v letech 2011 - 2014**

Rok 2011 byl, dle společnosti, v prodeji výrobků velmi úspěšný. V tomto roce se společnosti podařilo zvýšit obrát o dalších 21,8%, a tím i splnit cíl společnosti pro tento rok, a to přesáhnout obrát 400 mil. Kč. V letních měsících tohoto roku sice došlo ke slabému útlumu, ovšem v září nastal prodejní boom. Obrát byl zvýšen díky nárůstu samotných cen výrobků (reakce na zvýšení cen vstupů) a též celkovému posílení obchodu s paletami.

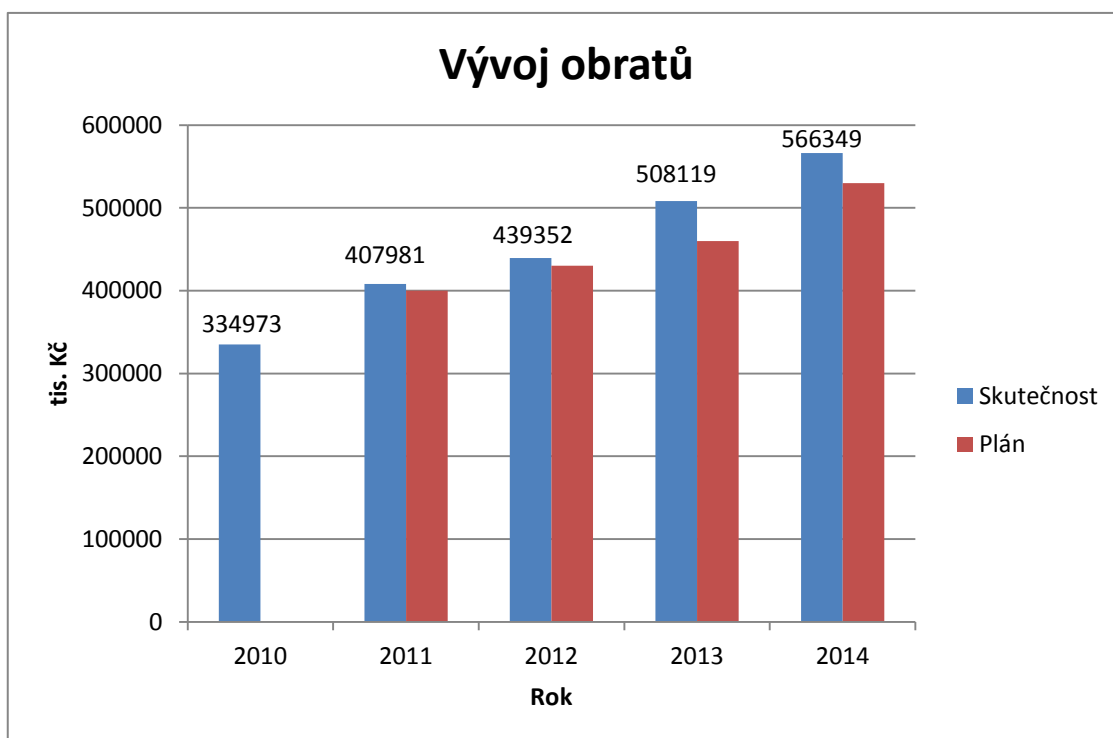
V prvním pololetí roku 2012 se obrát vyvíjel nadějně, ovšem v druhém pololetí roku 2012 nedošlo k očekávanému boomu v automobilovém průmyslu, společnost tedy zaznamenala mírný pokles stálých zakázek. V tomto roce se společnost poprvé zúčastnila obalářského veletrhu FachPack v Norimberku. Účast na tomto veletrhu byla hodnocena velmi kladně, protože byli zkontaktováni noví potenciální zákazníci a některé kontrakty byly nastartovány již ve čtvrtém čtvrtletí. I díky tomuto veletrhu byl splněn plán a obrát byl zvýšen o více než 7% oproti roku 2011.

Rok 2013 byl pro společnost velmi významný. Byl překročen obrát 500 mil. Kč, tzn. meziroční navýšení o 16%. Společnost tedy výrazně překročila svůj plán dosažení obrátu 460 mil. Kč. Opět se zúčastnila veletrhu FachPack a tím posílila svoji obchodní činnost. Dále byla započata implementace nového informačního systému ABRA.

V roce 2014 byl cíl splnění obrátu alespoň 530 mil. Kč výrazně překročen. Společnost se v tomto roce spíše soustředila na tuzemský trh a dosáhla navýšení podílu na tuzemském trhu na 49%. [1]

Na obrázku č. 8 je zobrazen graf vývoje obrátů v letech 2010 – 2014.

**Obrázek 8: Vývoj obrátů v tis. Kč v letech 2010 - 2014**



Zdroj. Vlastní zpracování, 2015

### 1.5.3 Analýza tržeb za vlastní výroby v letech 2011 – 2014

V průběhu roku 2011 běžela výroba palet nadprůměrným tempem a v říjnu zaznamenala razantní nárůst poptávky. V tomto měsíci bylo dosaženo historického maxima a do vyrobených palet bylo zpracováno 5773,44 m<sup>3</sup> řeziva. Kvůli vysoké ceně a nedostatku materiálu byly produkce vlastního řeziva méně efektivní a v listopadu se linka v Dražkově úplně zastavila. V tomto období tedy bylo ohroženo 35 pracovních míst, zaměstnanci tedy byli dočasně převedeni na jinou práci. V tomto roce došlo k nárůstu obrátu i tržeb za prodej vlastních výrobků. Podařilo se prosadit vyšší ceny výrobků u stálých odběratelů (v návaznosti na zvýšení cen vstupů). Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb dosáhly hodnoty 360 420 tis. Kč, tedy o necelých 50 mil. Kč více než v předchozím roce (tzn. o 15% více než v roce 2010).



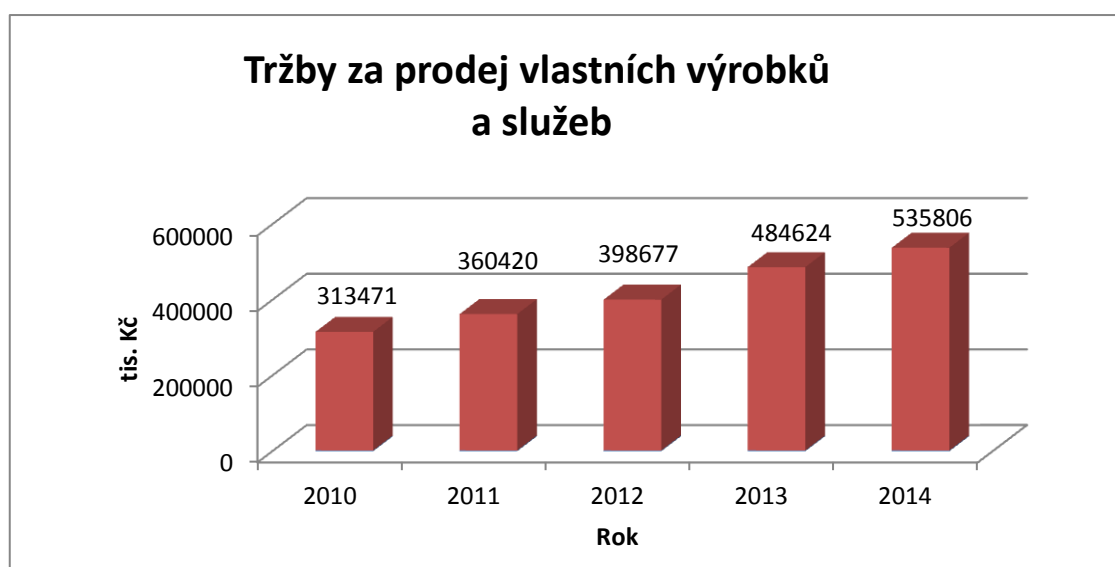
V roce 2012 byl překročen plán výroby řeziva v paletách (dosáhl hodnoty 59 tis. m<sup>3</sup>). Výroba v pilnici Dražkov byla ovlivněna velmi nepříznivou situací na trhu s dřevní kulatinou, ale bylo upřednostněno zachování provozu této pily. Došlo ke zvýšení tržeb za vlastní výrobky z 360 420 tis. Kč na hodnotu 398 677 tis. Kč, tzn. o 10,6%. Pozitivní byl i nárůst podílu na tuzemském trhu (na 44%).

Následující rok 2013 byl v případě poptávky po paletách velmi pozitivní, poptávka byla netradičně vysoká od počátku tohoto roku. I když v letních měsících došlo k mírnému zpomalení odbytu, následně došlo k silnému nárůstu, který se zvyšoval do konce roku. Bylo prodáno 70,4 tis. m<sup>3</sup> řeziva v paletách (jedná se o cca 3,25 mil. kusů), což výrazně překročilo plán, který činil 63 tis. m<sup>3</sup>. V případě výroby došlo k navýšení objemu o cca 20%, díky zlepšení výrobních procesů a postupů a též díky navýšení výrobní kapacity v areálu Dvorec. Celkově došlo k nárůstu tržeb za vlastní výrobky o 21,6%, tzn. z hodnoty 398 677 tis. Kč na 484 624 tis. Kč.

V roce 2014 došlo opět k navýšení tržeb, ovšem jednalo se o mírnější nárůst, cca o 10,6%, tedy ze 484 624 tis. Kč na hodnotu 535 806 tis. Kč. Bohužel nebyl naplněn cíl prodeje 72 tis. m<sup>3</sup> řeziva v paletách a též nebyl naplněn cíl zisku 18 mil. Kč, který bude více rozebrán v následující kapitole.

Na následujícím obrázku č. 9 je zobrazen graf tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb za roky 2010 – 2014.

**Obrázek 9: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v tis. Kč (2010 – 2014)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

#### **1.5.4 Analýza hospodářského výsledku v letech 2011 – 2014**

Kladný výsledek hospodaření společnost dosahuje od roku 2010. V roce 2011 hospodářský výsledek výrazně narostl oproti roku 2010, tedy vzrostl z hodnoty 1 552 tis. Kč na 5 033 tis. Kč. Jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, došlo k navýšení obrátu i tržeb za vlastní výrobky. Bohužel díky neustálému řešení cen vstupů a hledání jiných dodavatelů či zvažování budoucnosti pořezu došlo k nárůstu dalších nákladů. Záporného hospodářského výsledku bylo dosaženo ve finanční oblasti, z důvodu kurzových ztrát, bankovních poplatků a úroků z úvěrů. Skromný investiční plán byl naplněn, bylo pořízeno několik vysokozdvihných vozíků pro zlepšení organizace práce. Navíc společnost pořídila technologii sloužící k efektivnější přípravě řeziva pro výrobu v areálu Dražkov.

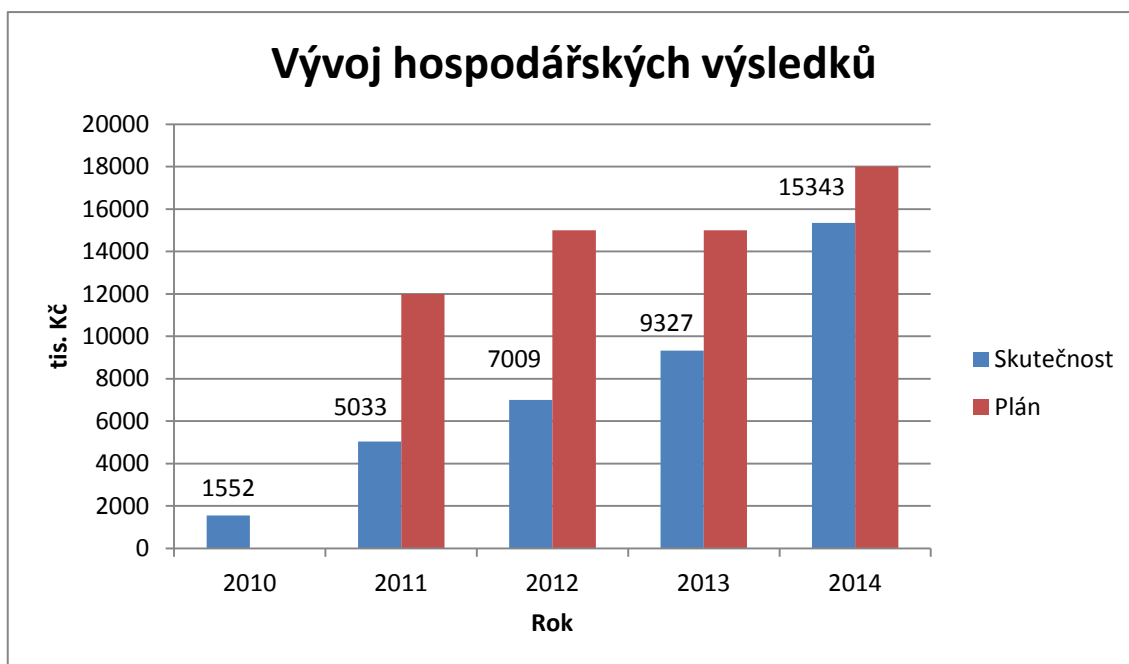
V roce 2012 vzrostl hospodářský výsledek o 39%, tedy na hodnotu 7 009 tis. Kč. V tomto roce opět došlo k nárůstu obrátu a díky tomu došlo k nárůstu pohledávek z obchodního styku. Společnost proto přistoupila k pojištění některých pohledávek. Ve finanční oblasti společnost opět dosáhla záporného výsledku, jako tomu bylo v předchozím roce. Celkově ale zisk nesplnil očekávání společnosti, která plánovala zisk 15 mil. Kč. V oblasti investičního plánu se společnost držela stanoveného cíle, tedy nakoupení a uvedení do provozu 2 velkoobjemových souprav. Navíc byly pořízeny dvě impregnační vany, které jsou používány pro ošetření řeziva, a byla započata výstavba skladovací haly.

V roce 2013, jak již bylo řečeno, společnost navýšila obrát téměř o 16% oproti roku 2012. Tento rok společnost hodnotí jako úspěšný. Ovšem i přes toto tvrzení, společnost zdaleka nenaplnila požadovaný zisk. Meziročně sice došlo k nárůstu o 33%, ale na hodnotu 15 mil. Kč se společnost nedostala. V rámci investic byl doplněn vozový park a byla dokončena výstavba skladovací haly v provozovně Kladrubce.

V roce 2014 byla překročena hranice zisku 15 mil. Kč, kterou chtěla společnost dosáhnout již v roce 2012 a 2013. Cílem pro rok 2014 byl zisk 18 mil. Kč, což se opět nepodařilo dosáhnout. Avšak, obrát byl navýšen o 30 mil. Kč více, než bylo v plánu.

Na obrázku č. 10 je znázorněn vývoj hospodářských výsledků v letech 2010 - 2014.

Obrázek 10: Vývoj hospodářských výsledků v letech 2010 - 2014 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## 2 Formulace střednědobého strategického plánu

Druhá kapitola se bude zabývat formulací střednědobého strategického plánu podniku. Budou zde formulována strategická východiska a strategie záměru. Následovat bude analýza prostředí, tedy analýza makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Z této analýzy budou sestaveny matice EFE a IFE. Dále budou rozpracovány dlouhodobé strategické cíle společnosti na krátkodobé.

### 2.1 Strategická východiska

Strategická východiska obsahují formulaci žádoucího cílového stavu firmy na konci plánovacího horizontu a též postupy, díky kterým je cílový stav dosažen. Mezi strategická východiska patří poslání, vize a strategické cíle. [2]

#### Poslání

Poslání neboli mise je časově neohraničená záležitost, která popisuje základní funkci ve společnosti v současnosti (tedy vyjadřuje, proč má podnik existovat). Poslání se zaměřuje na přítomnost – na to co firma dělá, na přednosti společnosti, na klíčové kompetence. Je nutné respektovat historii firmy a předpokládané vlivy prostředí. [2, 3]

*Poslání společnosti Klaus Timber, a.s.*

*„Již několik let je naším hlavním posláním pomáhat svým zákazníkům s řešením jejich problémů spojených s potřebou přepravních palet, kompletním a rychlým servisem v této oblasti. Při naší práci se snažíme o dobré jméno společnosti a renomé spolehlivého a pružného dodavatele palet. Důraz je kladen na kvalitní surovinu, neustálé zlepšování a modernizaci procesu výroby, vhodnou motivaci a spravedlivé odměňování zaměstnanců, v neposlední řadě budování systému kontroly jakosti.“ [1]*

#### Vize

Z poslání vychází vize, která udává časový horizont. Vize popisuje budoucí stav podniku, tedy podobu, do které se chce podnik transformovat na konci plánovacího období. Je to základní plánovací dokument, který je obvykle formulován na střednědobý horizont.[2]

*„Vize je jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti.“ [3, s. 25]*

Vize se obecně skládá z 9 komponent, které umožní stanovit strategické cíle podniku. Jedná se o tyto komponenty:

- zákazníci strategického záměru
- produkt a jeho výjimečnost
- popis trhu a jeho segmentů
- technické, technologické a užité přednosti produktu
- strategická dimenze záměru – profilové zaměření firmy v plánovacím období
- filozofie záměru (tedy hodnoty, priority)
- vliv na koncepci a postavení podniku (konkurenční pozice)
- veřejná image
- sociální koncepce (např. zaměstnanci) [2, s. 35]

*Vize společnosti Klaus Timber, a.s. na rok 2015 - 2017 rozdělená dle jednotlivých komponent*

### **Zákazníci**

Zákazníky tvoří výrobní podniky nejen z České republiky, ale i ze zahraničí. V zahraničí se jedná o Německo, Rakousko, Itálii, Lucembursko a Nizozemsko. Se svými zákazníky má společnost Klaus Timber velmi dobré obchodní vztahy a usiluje o jejich maximální spokojenost. V následujících 3 letech bude usilovat o získání nových strategických zákazníků z České republiky a Německa. V tomto plánovaném období se společnost bude soustředit na tuzemský trh, především na západní Čechy a též na německý trh, konkrétně Bavorsko.

### **Produkt**

Společnost Klaus Timber vyrábí převážně atypické jednorázové palety dle požadavků a přání zákazníka. Sortiment lze rozdělit do 3 skupin – přepravní bedny, víka a palety. V současné době je vyráběno cca 200 druhů (rozměrů) palet. K rychlému a kvalitnímu dodání produktů společnost využívá vlastní autodopravu. Díky nové technologii na zpracování dřevního odpadu bude dřevní odpad lépe zužitkován a více prodáván v podobě pilin, štěpku a odřezků. V následujících 3 letech chce společnost zvýšit prodej vlastních výrobků (především palet) na českém trhu s cílem zvýšit tržby za vlastní výrobky.

## **Popis trhu a jeho segmentace**

Společnost Klaus Timber sídlí v jižním Plzeňsku a působí na dřevozpracujícím a paletářském trhu. Po účasti na veletrhu v Německu se společnosti podařilo zkontaktovat velké zahraniční firmy, kterým v současné době dodává ve velmi zajímavém objemu (cca 51% celkového objemu produkce jde do zahraničí). V plánovaném období by se společnost ráda více soustředila na tuzemský trh.

## **Technické, technologické a užité vlastnosti produktu**

Výroba palet společnosti může probíhat třemi různými způsoby: pomocí ručního vzduchového nářadí, na dvou poloautomatických strojích Atica, na plnoautomatické lince pro výrobu palet CAPE. V plánovaném období by společnost ráda zakoupila a uvedla do provozu stroj na zpracování dřevního odpadu do provozovny v Kladruvčích. Díky tomuto stroji bude dřevní odpad lépe zužitkován, což bude přispívat k celkové produktivitě a efektivitě dřevařského provozu.

## **Strategie záměru**

Společnost působí na trhu jako spolehlivý výrobce a dodavatel dřevěných obalů na domácím i zahraničním trhu. Hlavním cílem následujících 3 let je být jedničkou v oblasti dodávek palet v západních Čechách a v Bavorsku, získání nových zákazníků, a tudíž i zvýšení tržeb za vlastní výrobky a provozního zisku. Důraz je kladen na kvalitu produktů a spokojenost zákazníků. Společnost chce nabízet kvalitní produkty za příznivou cenu. Proto také bude investovat do nákupu nové technologie a do zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Budoucnost společnosti je dána dobrými vztahy se zaměstnanci, dodavateli a zákazníky, kterým chce spolehlivě dodávat její výrobky.

## **Filosofie záměru**

Společnost dbá o dobré jméno v okolí a podporuje kulturní, společenské a vzdělávací akce. Společnost si uvědomuje nejen roli významného producenta na dřevozpracujícím a paletářském trhu, ale též roli důležitého podnikatelského subjektu a zaměstnavatele Nepomuckého regionu. Předností společnosti je ucelený proces výroby, díky němuž je schopna pružně reagovat na požadavky odběratelů.

## **Vliv na koncepci a postavení podniku**

Díky kvalitním výrobkům budou získáni noví zákazníci, bude posílena pozice na tuzemském trhu a dojde ke zvýšení tržeb za vlastní výrobky.

## **Sociální koncepce**

Společnost dbá na péči zaměstnanců a je si vědoma, že je důležité sociální klima na pracovišti. Cítí zodpovědnost za své zaměstnance i za jejich rodiny. Společnost pravidelně investuje do vzdělávání svých zaměstnanců. V plánovaném období chce pokračovat s investováním do vzdělání pracovníků, bude usilovat o zvýšení jejich kvalifikace a kvality, o rozvíjení osobnosti i manažerských dovedností, zlepšování jazykové vybavenosti a také bude podporovat týmovou spolupráci. Pomocí příspěvků k penzijnímu připojištění a životnímu pojištění společnost motivuje své zaměstnance k finančnímu zabezpečování budoucnosti.

## **Veřejná image**

Společnost dbá na dobrou komunikaci s veřejností. Pravidelně jsou aktualizovány webové stránky a zveřejňovány příspěvky v oblastním tisku. Kladně je přístupováno k podpoře kulturních, sportovních a vzdělávacích projektů převážně v regionu společnosti. V roce 2012 se společnost poprvé zúčastnila veletrhu FACHPACK jako vystavovatel. V letech 2015 – 2017 se tohoto veletrhu bude opět účastnit, v rámci podpory obchodní činnosti společnosti. Na tomto veletrhu se chce úspěšně prezentovat mezi ostatními významnými výrobci obalů a rozšířit povědomí o její existenci. Cílem účasti na veletrhu je získání řady nových zákazníků. Klaus Timber chce být prosperující a rozvíjející se společnost, která je pozitivně vnímána veřejností, obchodními partnery a zaměstnanci.

## **2.2 Strategické cíle**

Strategické cíle by měly přímo navazovat na zpracovanou vizi a popisují, kam směřuje zpracovaná vize, tedy popisují plánovaný konečný stav. Strategické cíle se stanovují pro tyto rozhodující oblasti:

- Finanční výkonnost podniku
- Růst podniku
- Trh (umístění produktu, uspokojení zákazníků...)

- Výzkum a vývoj, úroveň technologie, investic
- Sociální oblast, kvalita zaměstnanců a systémů motivace
- Implementace informačních systémů, životní prostředí aj. [2, s. 36]

Cíle musí vyplývat z vize (cíle vizi zpřesňují), být srozumitelné pro všechny zúčastněné, být v souladu s etickým přístupem k podnikání, měly by vyjadřovat změnu, kterou budeme chtít uskutečnit v plánovaném období a v neposlední řadě být akceptovány všemi, kteří mohou ovlivnit jejich dosažení. U každého cíle musí být zřejmé, jak ho budeme měřit. [2]

Správně definovaný cíl musí být SMARTER:

- Specifický (specific)
- Měřitelný (measurable)
- Náročný (ambitious)
- Výsledkový (result oriented)
- Časově vymezený (time framed)
- Etický (ethical)
- Zaměřený na zdroje (resourced) [2, 5]

Pro společnost Klaus Timber, a.s. byly stanoveny na plánované období 2015 - 2017 tyto strategické cíle.

- Zvýšení tržeb za vlastní výrobky alespoň o 30 % a zároveň zvýšit provozní zisk alespoň na 40 mil. Kč.
- Získání 4 strategických zákazníků v České republice a v Německu.
- Posílení podílu prodeje palet na tuzemském trhu z 31%:69% na 34%:66%.
- Vynaložení 600 000 Kč na zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Administrativní zaměstnanci na konci roku 2017 budou zaškoleni v oblasti manažerských dovedností a dojde ke zvýšení úrovně komunikace anglického a německého jazyka, dále ke školení ohledně nové technologie a velkoobjemových souprav.
- Nákup nové technologie na zpracování dřevního odpadu pro provozovnu Kladrubce a následně její uvedení do provozu. Náklady na tuto technologii nepřekročí hodnotu 3 000 000 Kč.



- Nákup 8 velkoobjemových souprav SCANIA na úvěr a jejich uvedení do provozu. Náklady na 1 velkoobjemovou soupravu jsou ve výši 3 591 990 Kč.
- Dokončení výstavby administrativní budovy v Kladrubcích. Celková investice nepřekročí 7 milionů Kč.
- Snižování zadluženosti v každém roce. Hodnota ukazatele zadluženosti na konci plánovaného roku 2017 by měla klesnout na 62 %.

### 3 Analýza prostředí

Analýza prostředí je rozdělena na dvě části, na externí prostředí a interní prostředí. Externí prostředí se skládá z makroprostředí a mezoprostředí, interní prostředí je mikroprostředí. Makroprostředí je nezávislé na organizaci a podnik ho nemůže ovlivnit. Mezoprostředí může podnik ovlivnit pouze částečně, a to nástroji marketingu. Mikroprostředí podnik ovlivňuje svými činnostmi. [2]

Na obrázku č. 11 je podnikatelské prostředí zobrazeno.

**Obrázek 11: Podnikatelské prostředí**



Zdroj: [2, s. 39]

Z obrázku č. 11 je zřejmé, že do makroprostředí spadá legislativa, ekonomika, technologie, demografie, sociologie a kultura a ekologie. Do mezoprostředí patří zákazníci, dodavatelé, konkurence, substituty a distribuce. Mikroprostředí jsou zdroje strategického záměru.

„Analýzu podnikatelského prostředí podnik provádí proto, aby:

- znal svoji pozici v prostředí, ve kterém působí
- reagoval efektivně na neustálé změny prostředí
- uměl posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje
- uměl předvídat chování zákazníků a konkurentů

- identifikoval rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.“  
[2, s. 38]

Analýza prostředí je prováděna dle přístupu MAP, tedy monitoruj, analyzuj a predikuj.  
[2]

### **3.1 Externí prostředí**

Externí prostředí zahrnuje makroprostředí a mikroprostředí. Výsledkem externího prostředí je zjištění příležitostí a hrozeb. V případě analýzy makroprostředí jsou zkoumány faktory zahraničního a národního prostředí, které jsou pro strategický záměr důležité. U analýzy mezoprostředí zkoumáme jednotky, které se nacházejí v okolí podniku.

#### **3.1.1 Analýza makroprostředí**

Makroprostředí je zpracováno pomocí PEST analýzy. PEST analýza zahrnuje politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory a technologické faktory.

##### **Politicko-právní faktory**

Každý podnik v České republice ovlivňují politicko-právní faktory. Jinak tomu není ani u společnosti Klaus Timber, a.s. Společnost Klaus Timber, a.s. je ovlivněna např. Občanským zákoníkem, Zákoníkem práce, Zákonem o DPH, Zákonem o účetnictví apod. Jelikož společnost Klaus Timber, a.s. má vlastní autodopravu a dováží své výrobky svým zákazníkům, ovlivňují ho také předpisy v oblasti silniční dopravy. [1]

Dne 1. 1. 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník, který přinesl pro společnost nemalé změny, např. změny úpravy akcií, změny odměňování orgánů společnosti, změny v počtu členů představenstva a dozorčí rady apod.

Společnost může být ovlivněna změnami v Zákonu o účetnictví, kdy budou od roku 2015 změněny prováděcí vyhlášky k Zákonu o účetnictví a České účetní standardy. V oblasti mzdového účetnictví dojde též k výrazným změnám, např. srážky ze mzdy nebo u daně z příjmů FO (z 15% vzroste na 19%). S tímto souvisí i připravované změny v Zákoně o daních z příjmů, např. v daňovém zvýhodnění na děti a též připravované změny v Zákoníku práce, např. změny v případě pracovní neschopnosti či odškodnění pracovních úrazů. [19, 20]

Společnost Klaus Timber, a.s. se v ekonomické činnosti chová transparentně. Samozřejmě jsou zveřejněné roční závěrky i další důležité dokumenty ve sbírce listin. Klaus Timber, a.s. dodržuje zákony a platné vyhlášky. [1]

### **Ekonomické faktory**

Do ekonomických faktorů patří makroekonomické ukazatele např. inflace, měnové kurzy, nezaměstnanost, úroková míra apod., které mohou ovlivnit růst podniku.

#### Cena dřevní kulatiny

Pro společnost Klaus Timber a její strategický záměr je důležitá cena dřevní kulatiny a řeziva. V roce 2012 se ceny dřevní kulatiny pohybovaly extrémně vysoko, ale společnost je akceptovala, aby udržela chod na pilnici v Dražkově. V roce 2013 a 2014 se situace na trhu s dřevní kulatinou nikterak nezlepšila. Ceny neklesly, ani se v nejbližším období neočekává pokles. Ceny řeziva stagnují, nicméně ve výhledu budou stoupat. Společnost předpokládá růst ceny řeziva cca o 5% v letošním roce. V následujících letech předpokládá růst cen stejný. Na vývoj řeziva má samozřejmě vliv cena kulatiny. [1]

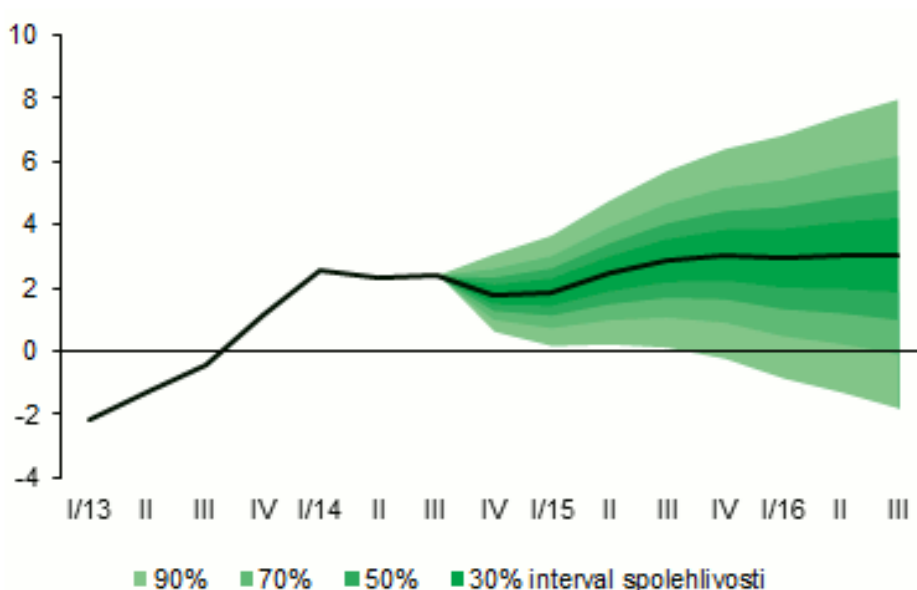
Pokud by ceny nadále rostly, je ohrožen chod pilnice a tím také 35 pracovních míst. Tato skutečnost by ohrozila cíl zvýšení tržeb za vlastní výrobky a též cíl posílení prodeje v tuzemsku.

#### HDP

„Hrubý domácí produkt je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. HDP se používá pro stanovení výkonnosti ekonomiky.“ [21]

Vývoj tohoto ukazatele je pro společnost důležitý. Meziroční růst HDP v roce 2014 je stanoven ve výši 2,3%. Prognóza na rok 2015 je 2,6% a na rok 2016 je 3%. Hospodářský růst znamená vyšší spotřebu obyvatel a tím i vyšší zisky. Tato skutečnost je pozitivní pro společnost, protože lze předpokládat zvýšení poptávky od zákazníků i zvýšení zakázek. Na obrázku č. 12 je tato prognóza zobrazena pomocí vějířového grafu, který zachycuje nejistotu budoucího vývoje. Nejtmaší pásma (kolem středu prognózy) nastane s 30% pravděpodobností. V dalších pásmech se již pravděpodobnost zvyšuje. [23]

**Obrázek 12: Prognóza HDP**



Zdroj: [23]

### Měnový kurz

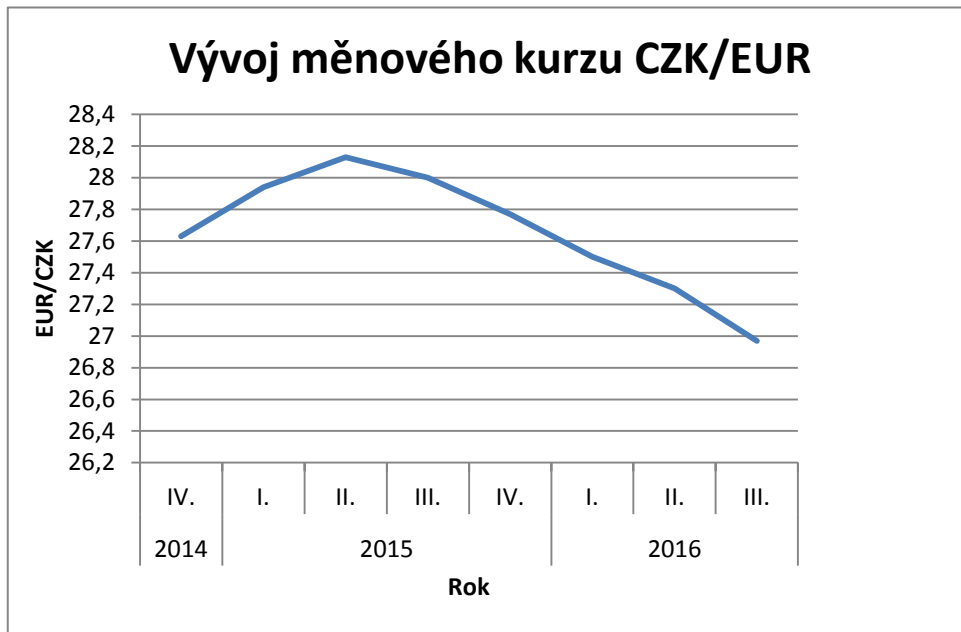
Velice důležitý je vývoj měnového kurzu. Společnost Klaus Timber, a.s. své výrobky nejvíce prodává do zahraničí. „ČNB se zavázala intervenovat na devizovém trhu na oslabení kurzu koruny tak, aby udržovala kurz poblíž hladiny 27 CZK/EUR.“ Tento kurzový závazek znamená, že ČNB bude bránit posílení kurzu koruny pod hladinu 27 CZK/EUR a případné další oslabování nad tuto hladinu bude přenecháno do rukou nabídky a poptávky na devizovém trhu.[22]

Společnost Klaus Timber, a.s. má mnoho zahraničních odběratelů a dodavatelů. Je tedy nutné sledovat vývoj měnového kurzu, kvůli nákupům materiálu ze zahraničí.

Předpokládaný vývoj měnového kurzu na rok 2015 a 2016 je znázorněn na obrázku č. 13. Dle výhledů KB bude v prvním čtvrtletí měnový kurz 27,94 CZK/EUR, v druhém čtvrtletí by měl růst na 28,13 CZK/EUR, ve třetím čtvrtletí by měl poklesnout na 28 CZK/EUR a v poslední čtvrtletí by měl též poklesnout na 27,77 CZK/EUR. Tedy průměrný měnový kurz v roce 2015 by měl být 28 CZK/EUR. V roce 2016 by měl měnový kurz klesat, výhledově až na 26,97 CZK/EUR. Průměrný kurz na rok 2016 je odhadnut na 27,1 CZK/EUR. Dle ekonomického výzkumu by měl v dalších letech měnový kurz nadále klesat, např. v roce 2017 je odhadnut na 26,2 CZK/EUR, v roce 2018 na 25,5 CZK/EUR a v roce 2019 na 25,3 CZK/EUR. [28]

V případě, že bude tento předpokládaný vývoj naplněn, neměl by měnový kurz ohrozit společnost a její strategický záměr.

**Obrázek 13: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR v letech 2014 - 2016**



Zdroj: vlastní zpracování dle KB (Ekonomické výhledy - [28]), 2015

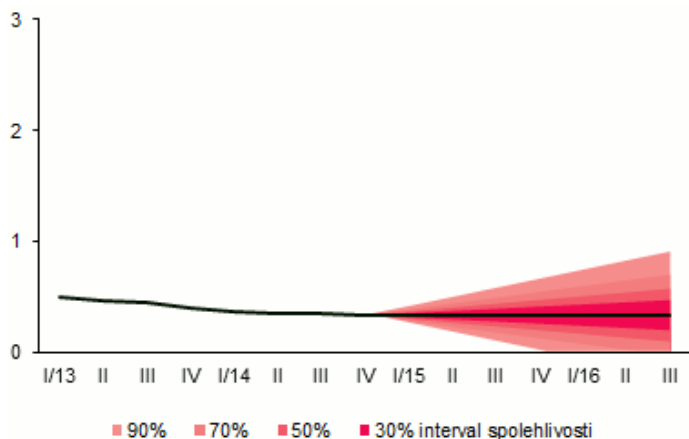
#### Úroková sazba

Dále je podnik ovlivněn vývojem úrokové sazby. Bere se v úvahu úroková sazba 3M PRIBOR, neboli Prague InterBank Offered Rate. Jedná se o takovou úrokovou sazbu, za kterou si banky poskytují navzájem úvěry na českém mezibankovním trhu.

Prognóza úrokové sazby na rok 2015 je 0,3 % a na rok 2016 je to též 0,3 %. Na obrázku č. 14 je znázorněna prognóza úrokové sazby.[23, 24]

Firma je zadlužena, proto vývoj úrokové sazby sleduje. V následujícím období 2015 – 2017 je cílem společnosti snížit zadlužení na 62%. V případě, že úrokové sazby neporostou (předpokládaný vývoj úrokové sazby není rostoucí), společnost a její strategický záměr nebude ovlivněn.

**Obrázek 14: Prognóza úrokové sazby**



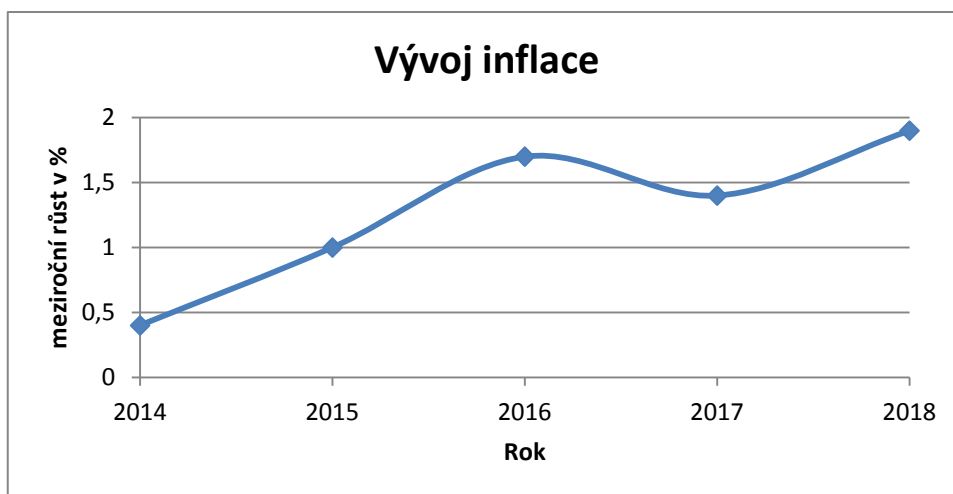
Zdroj: [23]

### Inflace

Inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny, tzn., že za stejnou částku lze koupit méně zboží a služeb. Ukazatelem inflace je meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen.

Předpokládaný vývoj inflace na rok 2015 až 2018 je znázorněn na obrázku č. 15. Dle výhledů KB bude v roce 2015 přírůstek indexu spotřebitelských cen 1,0%, v následujícím roce 2016 je předpoklad meziročního růstu 1,7%, v roce 2017 je to pokles meziročního růstu na 1,4% a v roce 2018 dojde opět k navýšení meziročního růstu indexu spotřebitelských cen na 1,9%. [28]

**Obrázek 15: Vývoj inflace v letech 2014 - 2018**

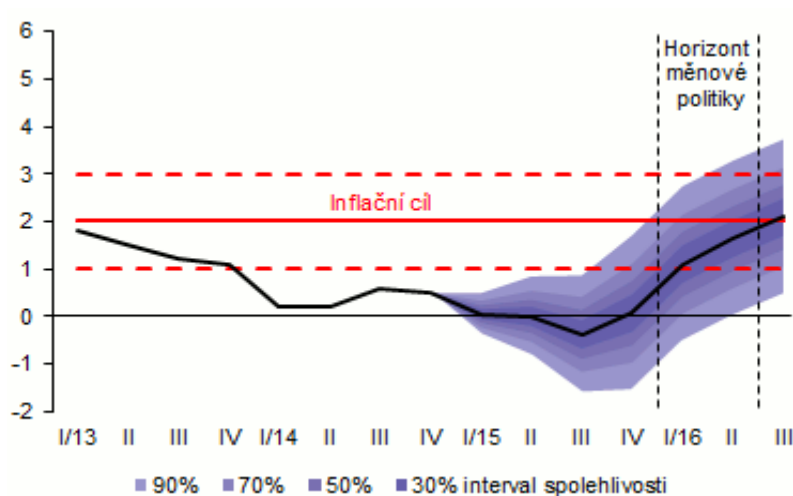


Zdroj: vlastní zpracování dle KB (Ekonomické výhledy - [28]), 2015

Dle aktuální prognózy ČNB je předpokládán meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen v prvním čtvrtletí 2016 ve výši 1,1%, ve druhém čtvrtletí ve výši 1,6% a ve třetím čtvrtletí ve výši 2,1%. [23]

Na následujícím obrázku č. 16 je znázorněn vějířový graf, který zachycuje nejistotu budoucího vývoje inflace spotřebitelských cen. Nejtmavší pásma nastane s pravděpodobností 30%. V dalších pásmech se pravděpodobnost zvyšuje. Inflační cíl je hodnota 2%.

**Obrázek 16: Vývoj inflace dle ČNB**



Zdroj: [23]

Předpokládaná zvyšující se inflace ovlivní strategický záměr společnosti především zvýšením cen materiálových vstupů.

### Ceny pohonných hmot

Dále je společnost ovlivněna cenami pohonných hmot. V roce 2013 se průměrné ceny pohybovaly kolem hodnoty 36 Kč/l. V roce 2014 došlo nejprve k nárůstu cen a poté k poklesu cen pohonných hmot. V současné době se pohybují kolem 30 Kč/l. [25]

Společnost Klaus Timber má vlastní autodopravu. V případě zvýšení cen pohonných hmot, porostou i náklady společnosti. Smlouvy společnosti neobsahují doložky ohledně cen pohonných hmot, protože se nejedná o klasickou spediční firmu. Ceny pohonných hmot jsou hrozbou pro strategický záměr v případě nasmlouvaných dlouhodobých kontraktů.



### **Sociálně-kulturní faktory**

Do těchto faktorů patří např. demografický vývoj populace, úroveň vzdělání apod. Pro společnost je důležitý vývoj především v okrese Plzeň – jih. V okrese Plzeň - jih došlo dle ČSÚ k mírnému poklesu obyvatelstva k 31. 12. 2013 oproti roku 2012. Od roku 2011 roste počet nezaměstnaných osob v okrese Plzeň - jih. V roce 2013 bylo dle ČSÚ 2 395 nezaměstnaných. V následujícím roce 2014 poklesl počet nezaměstnaných na 2 169. Společnost aktivně spolupracuje s Nepomuckým úřadem práce – pokud hledá nové zaměstnance, nejprve se obrátí právě na tento úřad. Společnost nemá problém s hledáním nových zaměstnanců či jejich profesní odborností.[1, 29]

Společnost Klaus Timber sponzoruje řadu kulturních akcí na Nepomucku. Tím o sobě dává vědět. Dále se účastnila veletrhu FachPack. [1]

### **Technologické faktory**

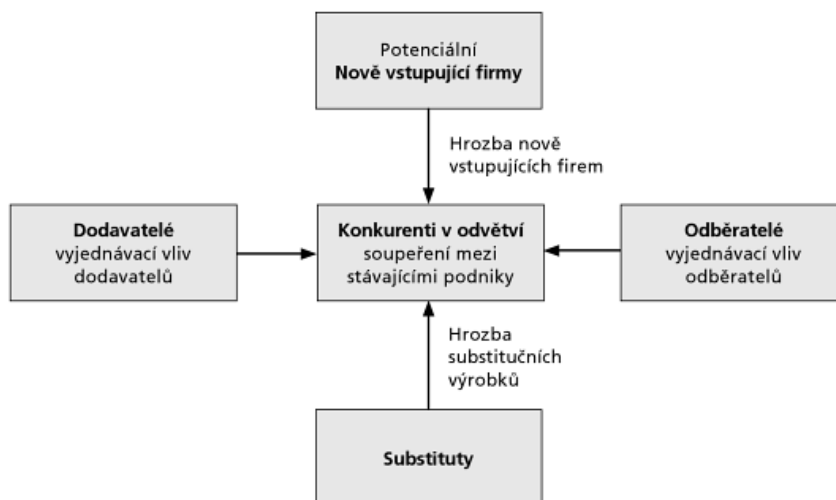
Do těchto faktorů patří např. rychlost zastarávání, změny technologie či nové objevy. Společnost Klaus Timber pravidelně investuje do nových technologií. Úroveň technologie je ve společnosti na velmi dobré úrovni. V současné době je potřeba nové technologie na zpracování dřevního odpadu v Kladrubcích. [1]

Technologie společnosti je srovnatelná s konkurencí, ovšem výhodou společnosti je moderní paletovací linka CAPE, díky které je společnost schopna vyprodukovat velké množství palet.

### 3.1.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí byla zpracována na základě Porterova modelu Pěti konkurenčních sil, který je zobrazen na následujícím obrázku č. 17.

**Obrázek 17: Porterův model**



Zdroj: [4]

Do této analýzy patří konkurence, potenciální konkurence, odběratelé, dodavatelé a substituty.

#### **Konkurence**

Konkurence v dřevozpracujícím průmyslu je veliká. Jen v plzeňském kraji, kde společnost Klaus Timber sídlí, je k nalezení mnoho firem, které vyrábí dřevěné obaly. Společnost mapuje konkurenci především v západních Čechách, protože na tento segment se v České republice nejvíce soustředí. V současné době je větší podíl palet prodáván do zahraničí (asi 70%). V následujícím období by se společnost ráda soustředila na tuzemský trh, právě na západní Čechy.[1]

V nejbližším okolí společnosti sídlí společnost Šús – V + M, s.r.o. Společnost Šús – V + M se zaměřuje na dřevovýrobu i kovovýrobu, tudíž vyrábí jak dřevěné, tak ocelové palety a bedny. Společnost Klaus Timber nebere tento podnik jako hrozbu pro naplnění strategického záměru. Dále je v blízkosti společnosti Dřevovýroba Herout, s.r.o. Ani tento podnik společnost nepovažuje za konkurenta, který by mohl ohrozit strategický záměr.

Mezi hlavní konkurenty společnosti v západních Čechách patří společnost Jilos Horka, s.r.o. a společnost Hepa, s.r.o. Hepa, s.r.o. má centrálu v Blovicích (asi 20 km od Kladrubec). Na rozdíl od společnosti Klaus Timber vyrábí i palisády, sloupy, ploty a další. Palety vyrábí nejen ručně, ale i na moderním výrobním zařízení STORI MANTEL. [27]

Společnost Jilos Horka, s.r.o. má sídlo v Plzni a vyrábí europalety, jednorázové palety, dřevěné brikety či pelety. Společnost preferuje dodávku palet Just in Time, tedy dodat palety v požadované kvalitě, na stanovené místo a ve stanoveném čase. Jilos Horka, stejně jako společnost Klaus Timber, provádí sušení řeziva a palet. [26]

Klaus Timber se oproti konkurenci soustředí především na výrobu palet. Díky tomu může nabízet až 200 druhů (rozměrů) palet jak ve velkých, tak i v menších sériích. Společnost vyrábí jak typické palety, tak atypické jednorázové palety, které jsou vyrobeny dle požadavků zákazníka. Další předností je poradenství prodejců, kteří jsou připraveni pomoci s výběrem vhodné palety (př. dle požadavků na odolnost či nosnost). Další výhodou společnost vidí v moderní paletovací lince CAPE, díky které je vyprodukováno velké množství palet a dále ve vlastní autodopravě a především ve velmi kvalitních produktech.

Společnost Klaus Timber, i přes mapování tohoto segmentu a zjištění největších konkurentů, předpokládá, že se jí podaří na tomto segmentu (i přes stávající konkurenci) zvýšit svůj podíl prodeje (především palet).

### **Potenciální noví konkurenti**

Společnost působí na trhu, který je volně přístupný. Vstup do odvětví není legislativně omezen. Na druhou stranu ekonomická situace se na dřevozpracujícím trhu zhoršuje, nedochází k modernizaci a mnohé podniky opouštějí trh. Společnost v plánovacím období nepočítá s tím, že by nová konkurence ohrozila její strategický záměr. [1]

### **Substituty**

Společnost Klaus Timber vnímá jako největší substitut dřevěných přepravních obalů obaly plastové. Tyto obaly mají několik výhod, např. jsou jednoduše zpracovatelné, jsou odolné proti vodě, mají nízkou hmotnost. Na druhou stranu dřevěné přepravní obaly jsou pevné a trvanlivé a jsou osvědčené při přepravě těžkého zboží a v neposlední řadě

jsou levnější. Tyto substituty bere společnost jako menší hrozbu pro její strategický záměr. [1]

### **Dodavatelé**

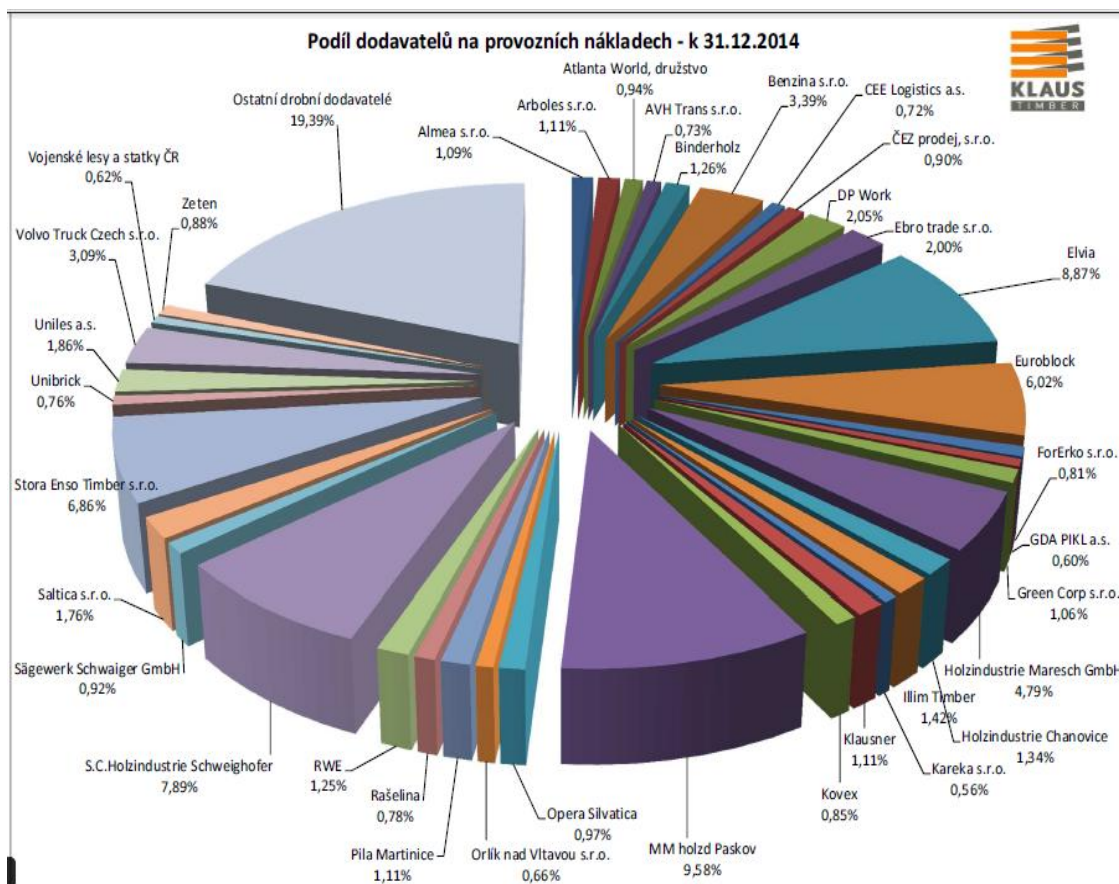
Pro společnost je nutné dodávat především dřevní kulatinu a řezivo. Hlavními dodavateli pro letošní rok jsou např. MM Holz Paskov, s.r.o. (představuje cca 9,58% podílu na provozních nákladech), Elvia (představuje 8,87% podílu na provozních nákladech) a ze zahraničí např. S. C. Holzindustrie Schweighofer (představuje cca 7,89% podílu na provozních nákladech).

Společnost si část řeziva zajišťuje sama, v provozovně v Dražkově. Pro tuto provozovnu dodává především společnost Forwest, která dodává dřevní kulatinu. S touto společností má společnost Klaus Timber velmi dobré obchodní vztahy a jedná se o největšího dodavatele dřevní kulatiny. [1]

Největším dodavatelem řeziva je v současné době pila MM Holz Paskov. Hlavní dodavatelé jsou stabilní a společnost nepředpokládá výraznou změnu v plánovaném období. V případě menších dodavatelů se podíl odběru může změnit, dle nabídky těchto dodavatelů. Toto je ovlivněno vyhlašování tendrů od Lesů ČR. Bohužel cena dřevní kulatiny a řeziva je v ČR nepředvídatelná a závisí na společnosti Lesy ČR. Pro společnost jsou největší hrozbou extrémě vysoké ceny a obává se, že ceny opět porostou.[1]

Přehled všech dodavatelů je znázorněn na obrázku č. 18.

**Obrázek 18: Aktuální přehled dodavatelů**



Zdroj: interní materiály společnosti, 2015

### Odběratelé

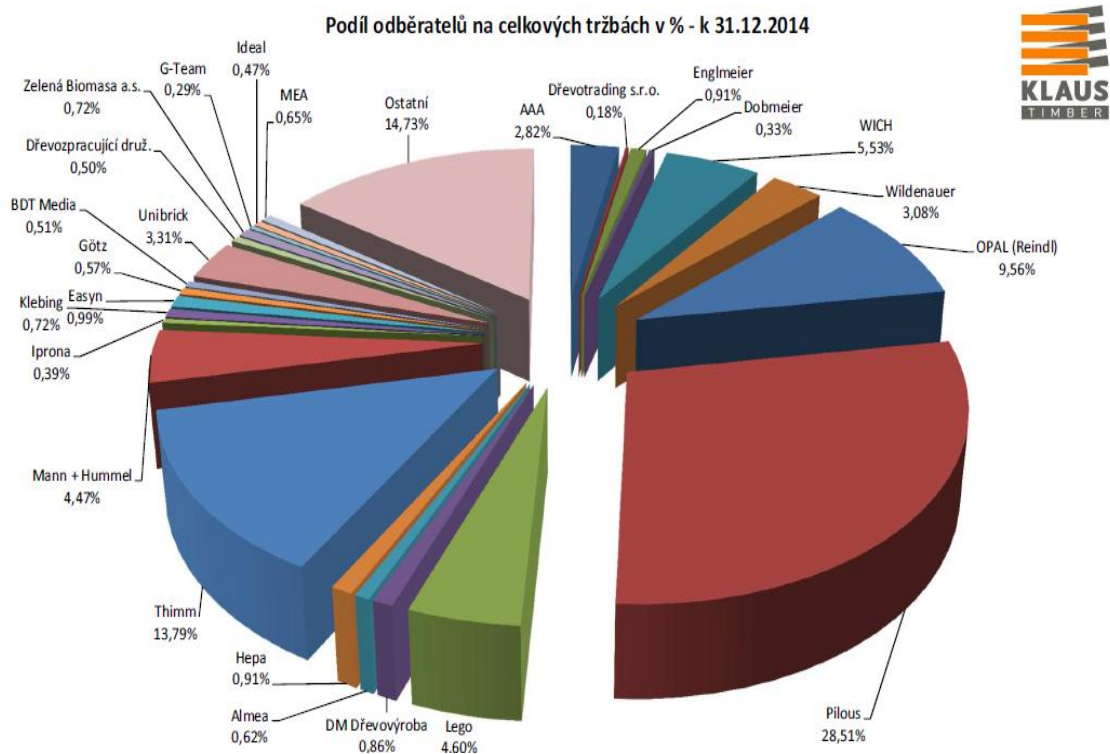
Společnost Klaus Timber prodává jak na tuzemském, tak na zahraničním trhu. Asi 49% prodeje patří tuzemsku a 51% prodeje zahraničí. V současné době by společnost ráda posílila především tuzemský trh.

Největším odběratelem produktů je společnost Pilous, s.r.o. (představuje cca 28,51% podílu na tržbách), v případě zahraničí jsou to především společnosti Thimm (představuje 13,79% podílu na tržbách) či Opal (představuje 9,56% podílu na tržbách).

Jelikož je společnost vystavena tlaku z německého trhu na cenu zboží, bude nucena kontaktovat a poté i prodávat více koncovým firmám, tudíž vynechá obchodníky, kteří také cenu zboží zvyšují o své prodejní marže. Společnost tedy může snížit ceny při zachování potřebné marže. Toto rozhodnutí chce praktikovat u stálých zákazníků, kterým již dodává své produkty. Díky účasti na veletrhu FachPack společnost prodává do zahraničí ve velkých objemech. [1]

Přehled všech odběratelů je znázorněn na obrázku č. 19.

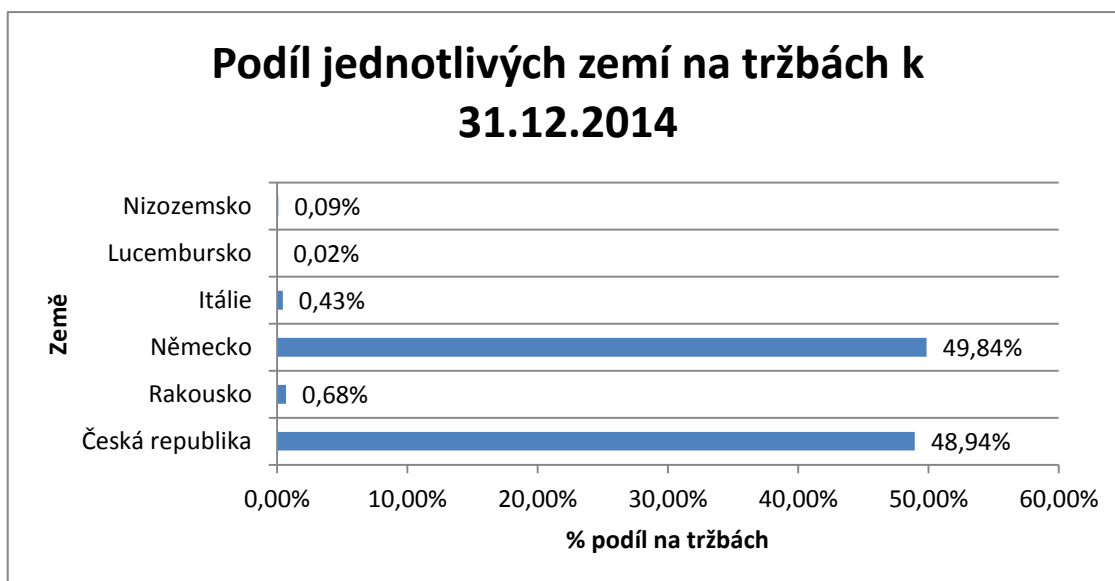
**Obrázek 19: Aktuální přehled odběratelů**



Zdroj: interní materiály společnosti, 2015

Zákazníky v zahraničí má společnost především v Německu, dále v Rakousku, Lucembursku, Nizozemsku a Itálii. Aktuální procentní podíl na tržbách znázorňuje graf na obrázku č. 20.

Obrázek 20: Procentní podíl jednotlivých zemí na tržbách k 31. 12. 2014



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 3.2 Matice EFE

Matice EFE zhodnocuje příležitosti a hrozby. „Smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy – EFE je vybrat z poznanych příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu.“ [2, s. 41]

Ke každému faktoru je přiřazena váha (0,00 – 1,00), kde suma vah dává 1 a dále se přiřadí stupeň vlivu.

Rozlišujeme 4 stupně vlivu:

- 4 = nejvyšší
- 3 = nadprůměrný
- 2 = střední
- 1 = nízký

Následně u každého faktoru vynásobíme váhu a stupeň vlivu. Tímto dostaneme vážené ohodnocení. [2, 16]

**Tabulka 1: Matice EFE**

| <b>Příležitosti</b>   | <b>Váha</b> | <b>Stupeň vlivu</b> | <b>Vážené ohodnocení</b> |
|---|-------------|---------------------|--------------------------|
| Nové technologie  | 0,1         | 2                   | 0,2                      |
| Posílení prodeje na tuzemském trhu                          | 0,15        | 3                   | 0,45                     |
| Zaměření dodávek na koncového zákazníka                     | 0,1         | 2                   | 0,2                      |
| Poptávka po logistice                                       | 0,15        | 3                   | 0,45                     |
| <b>Hrozby</b>   |             |                     |                          |
| Změny v makroekonomických ukazatelích (ceny pohonných hmot) | 0,15        | 2                   | 0,3                      |
| Plastové přepravní obaly                                    | 0,1         | 1                   | 0,1                      |
| Změny v daních  | 0,15        | 2                   | 0,3                      |
| Zvýšení ceny za vstupní suroviny (řezivo, dřevěná hmota)    | 0,15        | 4                   | 0,6                      |
| <b>Celkem</b>   | <b>1</b>    |                     | <b>2,6</b>               |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pomocí celkového zhodnocení lze určit citlivost strategického záměru podniku na externí prostředí. Nízkou citlivost představuje 1, naopak největší citlivost značí 4. Střední citlivost je dána ohodnocením 2,5. [2]

Podnikatelský záměr je středně citlivý na externí prostředí podniku. Největší příležitostí je posílení prodeje na tuzemském trhu a poptávka po logistice. Naopak největší hrozbou je zvýšení ceny za vstupní suroviny.



### 3.3 Interní prostředí

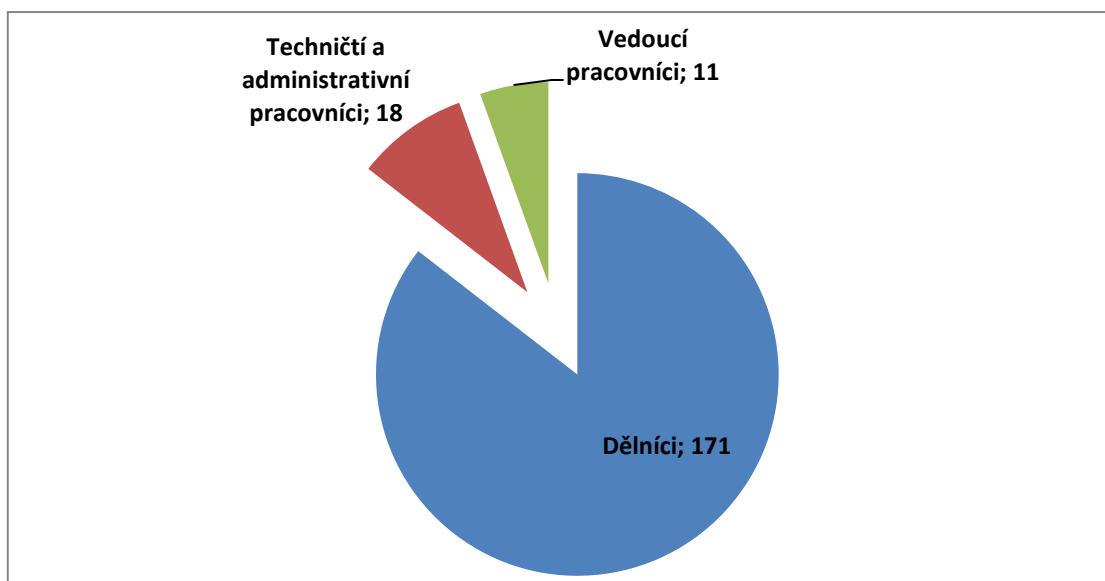
#### Management

Společnost Klaus Timber má dozorčí orgán (dozorčí radu) a statutární orgán (představenstvo). Představenstvo se skládá z předsedy, zároveň majitele podniku a dvou členů. Dozorčí rada je taktéž složena z předsedy a 2 členů.

Management společnosti se skládá z ředitele podniku, vedoucího obchodu, optimalizátora logistiky, vedoucího výroby v Dražkově a vedoucího výroby v Kladrubcích. Společnost zaměstnává 200 pracovníků. Většina z nich pracuje ve výrobě, další pracují v oblasti administrativy a logistiky. Společnost se snaží své zaměstnance maximálně motivovat. Svým zaměstnancům nabízí např. 5 týdnů dovolené či přispívá na penzijní připojištění a životní pojištění. [1]

Přehled zaměstnanců společnosti Klaus Timber je znázorněn na obrázku č. 21.

**Obrázek 21: Přehled zaměstnanců společnosti Klaus Timber, a.s.**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na začátku kalendářního roku společnost vytvoří plán managementu. V tomto plánu jsou uvedené plánované investice a strategická rozhodnutí. Všichni vedoucí pracovníci jsou sezváni na poradu společnosti, kde jsou s tímto plánem seznámeni. Zjištěné informace jsou dále vedoucími pracovníky komunikovány na nižší pracovní pozice.

Každý den jsou vedoucím směny zaznamenávány počty kusů výrobků. Následně na konci měsíce jsou tyto záznamy porovnány s plánem společnosti. Výsledné hodnoty

jsou sděleny vedoucímu pracovníkovi výroby. V případě, že plán výroby není naplněn, jsou zkoumány důvody nesplnění tohoto plánu a případně jsou přehodnoceny cíle výroby.

## **Marketing**

Produkt – Společnost nabízí svým zákazníkům široké portfolio dřevěných přepravních obalů, především palet. Vyrábí jednak typické palety, ale ponejvíce atypické palety (na přání zákazníka). Jak již bylo řečeno, jsou vyráběny palety IPPC sušené, IPPC, bez obsahu kůry a s obsahem kůry.

*IPPC sušené palety* jsou palety nejvyšší kvality a při jejich výrobě je kladen velký důraz na použitý materiál a též na jejich celkové provedení. Řezivo použité při zpracování musí být bez kůry, lýka, plísňe a hniloby. Hotová paleta je označena razítkem IPPC a je umístěna do sušáren společnosti, kde probíhá proces sušení na předepsanou přepravní vlhkost 18%. Tyto palety tvoří největší podíl celkové produkce.

*IPPC palety* jsou na rozdíl od IPPC sušených palet pouze tepelně ošetřené. Opět jsou tyto palety označeny razítkem IPPC a kompletované řezivo musí být opět bez kůry, lýka, plísňe a hniloby.

*Palety bez obsahu kůry* jsou vyrobené s méně kvalitního řeziva a již se nesuší. Použitý materiál může obsahovat lýko a částečně tvrdou hnilobu. Tyto palety jsou expedovány přímo zákazníkovi či do skladů společnosti, kde mohou být umístěny i na nekrytých prostorech.

*Palety s obsahem kůry* jsou horší kvality a jsou cenově nejlevnější. Tyto palety jsou vyráběny pouze na základě závazné objednávky.

Společnost se snaží zákazníkům vyjít maximálně vstříc, provádí pro své zákazníky speciální úpravy palet, např. vypálené znaky, vyfrézované rohy apod. Široké portfolio palet je jednou ze silných stránek společnosti. Dále jsou dodávány *přepravní bedny*, které tvoří malé procento celkové produkce, dle zaslané specifikace a na základě potvrzené objednávky. Dalším produktem jsou *dřevěná víka*, která patří do doplňkového sortimentu. Společnost díky dalšímu stroji na zpracování dřevního odpadu bude též v plánovaném období prodávat *piliny, štěpku a odřezky* ve větším objemu. Dále je společností prováděno *sušení* výrobků, které probíhá v sušícím centru ve Dvorci a v Kladrubcích. V sušícím centru ve Dvorci lze vysušit současně 4 kamiony palet,

pomocí technologie Mühlböck a v sušícím centru v Kladrubcích lze vysušit až 3 kamiony současně, pomocí technologie Kovos. S výběrem obalového materiálu pomáhají obchodní zástupci, kteří na základě požadavků zákazníka vyberou nejvhodnější typ produktu (dodané a zaplacené produkty odpovídají přání zákazníka). [1]

### **BCG matice**

Bostonská matice se používá pro hodnocení portfolia produktů podniku. Tato matice hodnotí jednotlivé produkty (výrobky či služby) podniku ve dvou dimenzích – míra růstu na trhu a podíl na trhu. Tato matice vymezuje 4 kvadranty:

- Otazníky

Otazníky zaujímají nízký tržní podíl a vysokou míru růstu. V tomto kvadrantu jsou zařazeny výrobky, které jsou ve stádiu zavádění na trhu a jsou tedy šanci do budoucna. Na druhou stranu vyžadují značné finanční vstupy.

- Hvězdy

Hvězdy mají vysoký tržní podíl i vysokou míru růstu. Jsou to takové produkty, které mají nejlepší obchodní výsledky. Sice je finančně náročné tyto výsledky udržet, ale výsledkem je vysoký zisk.

- Dojné krávy

Dojné krávy představují hlavní oporu firmy. Tyto produkty zaujímají vysoký tržní podíl a nízkou míru růstu. Jedná se o produkty, které přinášejí vysoké zisky a nejsou potřebné větší finanční vklady.

- Bídni psi

Bídni psi představují produkty s nízkým tržním podílem i nízkou mírou růstu. Zde musí podnik zvážit, zda se vyplatí příslušný produkt udržovat na trhu. [8]

Na obrázku č. 22 je znázorněna Bostonská matice společnosti Klaus Timber, kde jsou hodnoceny jednotlivé produkty z hlediska tržního podílu a míry růstu.

**Obrázek 22: Bostonská matice společnosti Klaus Timber**

|                   | Vysoký tržní podíl  | Nízký tržní podíl  |
|-------------------|---|--|
| Vysoká míra růstu | <b>HVĚZDY</b><br>Doprava  | <b>OTAZNÍKY</b><br>Dřevní odpad                                      |
| Nízká míra růstu  | <b>DOJNÉ KRÁVY</b><br>Palety IPPC sušené,<br>Palety IPPC, Palety<br>bez obsahu kůry | <b>BÍDNÍ PSI</b><br>Bedny, Dřevěná<br>víka, Palety s<br>obsahem kůry |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V kvadrantu otazníky se nachází zpracování a využití dřevního odpadu. V roce 2014 byl pořízen stroj na zpracování dřevního odpadu, v roce 2015 bude pořízen další stroj na zpracování dřevního odpadu. Zatím dřevní odpad zaujímá nízký tržní podíl (3,5% z tržeb za vlastní výroby a služby), ale na druhou stranu je předpoklad, že tento podíl v následujícím období poroste.

V kvadrantu hvězdy se nachází logistika. Doprava zaujímá cca 9% z tržeb za vlastní výroby a služby. Těž společnost předpokládá, že v následujícím období tržby za dopravu porostou.

Do kvadrantu dojných kráv byly umístěny palety IPPC sušené, palety IPPC a palety bez obsahu kůry. Tyto výrobky zaujímají vysoký tržní podíl. Také souhlasí fakt, že tyto výrobky jsou hlavní oporou společnosti a hlavním zdrojem zisku. IPPC sušené palety nesou cca 52% podíl z tržeb za vlastní výroby a služby, IPPC palety zaujímají 12% podíl a palety bez obsahu kůry zaujímají 14,5% podíl z tržeb za vlastní výroby a služby.

Do kvadrantu bídní psi byly zařazeny bedny, dřevěná víka a palety s obsahem kůry. Toto zařazení je z důvodu nízkého tržního podílu i míry růstu. Bedny nesou 0,6% podíl, dřevěná víka 1,8% podíl, palety s obsahem kůry 1,6% podíl z tržeb za vlastní výroby a služby. Na druhou stranu si společnost je vědoma, že jde pouze o doplňkový sortiment a nemínila tyto výrobky stáhnout z trhu.

Cena – Cena produktů se stanoví po zaslání specifikace palety (technického výkresu) od zákazníka a prodejci společnosti zpracují cenovou nabídku. Cena výrobku se odvíjí od požadovaných rozměrů, výrobní série, použitého materiálu, místa určení a požadovaného ošetření finálního výrobku. Standardní doba splatnosti faktur je 45 dní. Dle společnosti je platební kázeň odběratelů dobrá.

Distribuce – Společnost vlastní svoji autodopravu, tzn., že přepravuje a předává výrobky zákazníkům. Tyto výrobky jsou expedovány tak, aby se zvládly výrobky doručit dle požadovaného termínu. V současné době společnost disponuje 19 tandemovými velkoobjemovými soupravami – SCANIA a VOLVO, aby došlo k rychlému a kvalitnímu dodání. V následujícím období chce společnost investovat do nákupu dalších 8 velkoobjemových souprav. Při využívání vlastní dopravy společnost zajišťuje maximální flexibilitu dodávek a co možná nejlepší servis zákazníkům. Na těchto parametrech si společnost jako dodavatel dlouhodobě velmi zakládá. Společnost dokáže reagovat velmi pružně. Společnost je schopna měnit dodací doby s předstihem cca 48 hodin (např. mnohdy objedná zákazník palety v pátek v 17 hod. s dodáním v pondělí ráno). Proto oddělení logistiky musí změnit celý plán s tím, aby zákazníkovi vyhověla.

Propagace – Společnost dbá o své dobré jméno, dále dbá na dobrou komunikaci s veřejností, podporuje kulturní, společenské a vzdělávací akce a zachovala prodejnu se smíšeným zbožím v Kladrubcích. Pravidelně aktualizuje webové stránky a zveřejňuje příspěvky v oblastním tisku. Společnost se aktivně účastní pravidelných setkávání podnikatelů a odborné veřejnosti z jejího odvětví, pro podpoření správného vývoje na trhu a též prosazování a prezentování jejích názorů. Své obchodní partnery pravidelně vítá v Kladrubcích, kde je provádí výrobním procesem a odborně vysvětlí postupy práce. Každoročně je také organizován reprezentační ples společnosti, kam jsou obchodní partneři zváni. Reklamní barvou je oranžová a šedá. [1]

### **Výzkum a vývoj**

Společnost Klaus Timber neprovádí žádnou výzkumnou činnost, ale je si vědoma, že musí investovat do technologie. Proto bude pořizovat novou technologii na zpracování dřevního odpadu, díky které dojde k zužitkování odpadu. [1]

## **Výroba**

Společnost vyrábí své produkty třemi způsoby. Velké série se vyrábí na moderní automatické paletovací lince CAPE, středně velké série na dvou poloautomatech ATICA a malé série či speciální palety pomocí ručního vzduchového nářadí. Palety se v rámci finálních úprav tepelně ošetřují, suší, barví či hoblují. Sušení probíhá v sušícím centru ve Dvorci u Nepomuka, v menším objemu i v sušících komorách v Kladrubcích. Společnost je držitelem certifikace IPPC o způsobilosti ošetření obalového dřevěného materiálu. Část řeziva si zajišťuje společnost vlastní výrobou v Dražkově. Řezivo se připravuje dle pokynů a požadavků vedoucího výroby palet v Kladrubcích, kam se vše následně převáží. Kromě řeziva produkuje pilnice vedlejší produkty, např. piliny, drcenou kůru. Ve větší míře je společnost závislá na dodavatelích. Silnou stránkou podniku je vysoká výrobní kapacita, především díky plnoautomatické paletové lince CAPE a poloautomatických strojů ATICA. Ovšem slabou stránkou je případná porucha strojů. Poruchovost není příliš častá a není zaviněna nedbalostí či neznalostí zaměstnanců. V tomto případě je problém s využitím pracovníků v době opravy. Dále si je společnost vědoma, že má malé skladovací prostory a též nedostatečnou plochu jednotlivých provozoven (ideální by bylo mít celý proces výroby na jednom místě – společnost by ušetřila náklady na vnitropodnikovou přepravu). Strategický záměr z hlediska výroby není ohrožen. Stávající technologie ob stojí pro potřeby tohoto záměru. [1]

## **Kvalita**

Společnost dává velký důraz na kontrolu kvality v průběhu celého výrobního procesu, konečných úprav a expedice. Výsledný produkt je kontrolován v různých fázích výroby. Celá oblast kontroly a kvality je řízena vysokoškolským inspektorem kvality produkce. Každý den jsou prováděny namátkové kontroly. Kvalitě je věnována velká pozornost, proto společnost produkuje velmi kvalitní produkty.

### *Fáze kontroly kvality při pořezu v Dražkově*

Základem celé kontroly je pečlivá přejímka dřevní hmoty, tzn. vyloučení hniloby, zjištění povolené odchylky v křivosti a také množství kontrola. Následně je nutné roztřídit prkna do jakostních skupin, a to ihned po pořezu kulatiny. V okamžiku, kdy je řezivo expedováno z areálu pilnice, je nutné provést závěrečnou kvalitativní a kvantitativní kontrolu řeziva, které bylo vyprodukováno.

### *Fáze kontroly kvality při výrobě palet v Kladrubcích*

V okamžiku, kdy je přijímáno řezivo z pilnice Dražkov nebo z externích zdrojů, je provedena vstupní kontrola. V průběhu samotné výroby jsou prováděny namátkové kontroly výrobků. Za tyto kontroly odpovídají mistři. Po dokončení výroby jsou palety vyskládány do štosů. Tyto štosy jsou opatřeny výrobním štítkem, který obsahuje informace o počtu a typu palety a také jména konkrétních výrobních pracovníků, kteří za kvalitu těchto produktů odpovídají. Při expedici je prováděna závěrečná kontrola, a to jednak při odjezdu z výrobního areálu v Kladrubcích a následně při expedici po tepelném ošetření v sušárně ve Dvorci. Posledním článkem kontroly jsou řidiči, kteří jsou dostatečně proškoleni a mohou sami rozhodnout, zda naložené palety jsou v pořádku a odpovídají objednavce zákazníka. Následně mohou bez obav dopravit produkty zákazníkovi.[1]

Společnost Klaus Timber má tyto *platné certifikáty*:

- Certifikát ISO 9001:2008 – management kvality ve společnosti splňuje požadavky této normy. Platnost certifikátu je od 21. 6. 2013 do 20. 6. 2016.
- Certifikát IPPC 058 – jedná se o osvědčení o funkční způsobilosti zařízení KOVOS na ošetření dřevěného obalového materiálu (konkrétně se týká tepelného ošetření). Platnost certifikátu je od 13. 10. 2014 do 13. 10. 2016.
- Certifikát IPPC 258 – jedná se o osvědčení o funkční způsobilosti zařízení MÜHLBÖCK na ošetření dřevěného obalového materiálu (konkrétně se týká tepelného ošetření). Platnost certifikátu je od 13. 10. 2014 do 13. 10. 2016.
- Certifikát PEFC – společnost spadá do společného systému spotřebitelského řetězce lesních produktů (Společenstvo dřevozpracujících podniků v ČR). Platnost certifikátu je od 26.2.2014 do 4.3.2017.

### **Informační systém**

V letošním roce společnost zavedla informační systém ABRA. Tento systém je určený pro řízení, plánování a evidenci podnikových procesů. Informační systém ABRA dle společnosti ob stojí při plnění tohoto strategického záměru. [1]

## Finance a účetnictví

Účetnictví společnosti Klaus Timber je vedeno v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb. O účetnictví a prováděcími právními předpisy, především vyhláškou č. 500/202 Sb. pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. [1]

### *Poměrové ukazatele*

Ukazatelé aktivity sledují, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Ukazatelé aktivity jsou dvojího typu, a to ukazatelé s dobou obratu a ukazatelé počtu obrátů. [5]

*Obrat celkových aktiv* – vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Tento ukazatel je měřítkem celkového využití majetku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je od 1,6 do 2,9.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

*Obrat zásob* – vyjadřuje, kolikrát se zásoby obrátí za jeden rok. Tento ukazatel se pohybuje v závislosti na oborové příslušnosti v rozmezí 5 – 20 obrátek za rok.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

*Doba obratu zásob* – vyjadřuje, kolik dní jsou ve formě zásob vázána oběžná aktiva. Optimální hodnota tohoto ukazatele je do 30 dní, ovšem většina organizací v ČR má dobu obratu od 50 do 100 dní.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{jednodenní tržby}}$$

*Doba obratu závazků* – vyjadřuje, kolik dní jsou krátkodobé závazky neuhrazeny, a tudíž podnik využívá bezplatný úvěr.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{průměrné závazky z obchodního styku} * 360}{\text{denní nákupy na obchodní úvěr}}$$

Denní nákupy na obchodní úvěr představují externí výkony, tedy výkonovou spotřebu a náklady na prodané zboží.

*Doba obratu pohledávek* – ukazuje na platební morálku odběratelů, tzn., jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky. Optimální doba splatnosti je



menší než 30 dní, v současné době se u většiny podniků pohybuje kolem 40-60 dní. [2, 5, 6, 7]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrná výše pohledávek} \cdot 360}{\text{tržby}}$$

**Tabulka 2: Ukazatelé aktivity**

|   | Klaus Timber, a. s. |              |              |              |              |
|---|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|   | 2010                | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         |
| Tržby (tis. Kč)                         | 315 419             | 378 818      | 432 633      | 507 869      | 574 541      |
| Aktiva celkem (tis. Kč)                 | 192 892             | 217 658      | 214 125      | 239 275      | 264 182      |
| Zásoby (tis. Kč)                        | 47 880              | 68 041       | 60 617       | 54 388       | 61 316       |
| Závazky z obchodního styku (tis. Kč)    | 57 082              | 67 929       | 62 895       | 58 194       | 45 294       |
| Pohledávky (tis. Kč)                    | 35 994              | 46 075       | 49 889       | 70 188       | 66 834       |
| Denní nákupy na obchodní úvěr (tis. Kč) | 315 057             | 376 101      | 429 881      | 506 542      | 571 570      |
| <b>Obrat celkových aktiv</b>            | <b>1,64</b>         | <b>1,74</b>  | <b>2,02</b>  | <b>2,12</b>  | <b>2,17</b>  |
| <b>Obrat zásoby</b>                     | <b>6,59</b>         | <b>5,57</b>  | <b>7,14</b>  | <b>9,34</b>  | <b>9,37</b>  |
| <b>Doba obratu zásob (dny)</b>          | <b>54,65</b>        | <b>64,66</b> | <b>50,44</b> | <b>38,55</b> | <b>38,42</b> |
| <b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>     | <b>41,08</b>        | <b>43,79</b> | <b>41,51</b> | <b>49,75</b> | <b>41,88</b> |
| <b>Doba obratu závazků (dny)</b>        | <b>65,22</b>        | <b>65,02</b> | <b>52,67</b> | <b>41,36</b> | <b>28,53</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obrat aktiv je ve společnosti Klaus Timber dobrý, hodnota za sledované roky se zvyšuje a je stále v rozmezí doporučené hodnoty, což je optimální. V roce 2012 se obrátka aktiv výrazně zvýšila, z důvodu nárůstu tržeb a zároveň poklesu aktiv. V dalším roce se tento ukazatel zvyšuje mírněji. Došlo k výraznému nárůstu tržeb i aktiv. S ohledem na oborové průměry, např. v roce 2012 je hodnota společnosti vyšší (oborový průměr činí 1,49), v roce 2013 je také hodnota společnosti vyšší (oborový průměr činí 1,5) a v roce 2014 je opět vyšší (oborový průměr za 1. pol. 2014 činí 1,63).

Obrat zásob se ve společnosti pohybuje mezi 5,57 a 9,37. V roce 2013 a 2014 se obrat zásob příliš nezměnil. Z uvedené tabulky č. 2 je patrné, že se obrat zásob zvyšoval, což je optimální. Společnost by měla usilovat o co nejvyšší obrátku zásob.

Doba obratu zásob ve společnosti Klaus Timber je přes 50 dní v letech 2010 - 2012. Z tabulky č. 2 je poznat, že v roce 2011 se doba obratu zásob zvýšila až na 65 dní, v roce 2012 klesla na necelých 51 dní, v roce 2013 a 2014 na necelých 39 dní (tudíž se blíží doporučené hodnotě). K tomuto poklesu došlo z důvodu klesajících zásob

v jednotlivých letech (tržby jsou zvyšovány každý rok), kromě roku 2014, kdy se zásoby navýšily (i přesto však doba obratu zásob nepatrně klesla). Společnost by i nadále měla usilovat o snížení doby obratu a lépe využívat materiál. Čím menší je doba obratu zásob, tím lépe bude společnost využívat svůj sklad.

Doba splatnosti závazků klesala od roku 2010. Pokles byl zapříčiněn zejména růstem denních nákupů na obchodní úvěr. Doba splatnosti krátkodobých závazků by měla být vyšší než doba splatnosti pohledávek, aby bylo zajištěno bezproblémové uhrazení krátkodobých závazků. Tento fakt firma splňuje pouze v letech 2010 - 2012, následující roky toto neplatí.

Doba splatnosti pohledávek se pod doporučenou hodnotu 30 dní nedostala ani v jednom roce, ale drží se hodnot mezi 40-50 dny. Tento ukazatel roste v letech 2010 - 2011 z důvodu každoročního zvyšování pohledávek. Následující rok 2012 došlo k poklesu, díky malému nárůstu pohledávek, avšak velkému nárůstu tržeb. Rok 2013 zaznamenal výraznější nárůst tohoto ukazatele, nejen z důvodu růstu tržeb, ale také díky velkému nárůstu pohledávek. V roce 2014 došlo k výraznějšímu poklesu, z důvodu poklesu pohledávek a nárůstu tržeb. Společnost Klaus Timber by měla snižovat dobu splatnosti pohledávek a tím pádem i dobu splatnosti závazků. Tento ukazatel již signalizuje problém s likviditou u společnosti Klaus Timber.

Ukazatelé rentability – neboli ukazatelé ziskovosti či výnosnosti. Ukazatelé rentability vyjadřují poměr mezi ziskem a zdroji a ukazují jak je naše podnikání efektivní.

*Rentabilita aktiv (ROA)* – vyjadřuje, jak efektivně v podniku vytváříme zisk, bez ohledu na to, z jakých zdrojů ho tvoříme (ať už z vlastních, či cizích).

$$ROA = \frac{\text{Zisk před odečtením úroku a daní} * 100}{\text{Celková aktiva}}$$

*Rentabilita tržeb (ROS)* – neboli ziskové rozpětí či hrubá zisková marže. Vyjadřuje, kolik Kč zisku podnik vyprodukuje na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{\text{Hospodářský výsledek před zdaněním} * 100}{\text{Tržby}}$$

*Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* – vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci. [5, 6, 7]

$$ROE = \frac{\text{Zisk po zdanění} * 100}{\text{Vlastní kapitál}}$$

**Tabulka 3: Ukazatelé rentability**

|                           | Klaus Timber, a.s. |              |              |              |              |
|---------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                           | 2010               | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         |
| Aktiva celkem (tis. Kč)   | 192 892            | 217 658      | 214 125      | 239 275      | 264 182      |
| Vlastní kapitál (tis. Kč) | 47 529             | 50 774       | 57 661       | 66 867       | 83 889       |
| Tržby (tis. Kč)           | 315 419            | 378 818      | 432 633      | 507 869      | 574 541      |
| EBIT (tis. Kč)            | 6 121              | 10 459       | 13 116       | 17 061       | 24 478       |
| EBT (tis. Kč)             | 2 345              | 6 578        | 9 289        | 12 495       | 19 908       |
| EAT (tis. Kč)             | 1 552              | 5 033        | 7 009        | 9 327        | 15 343       |
| <b>ROA (%)</b>            | <b>0,032</b>       | <b>0,048</b> | <b>0,061</b> | <b>0,071</b> | <b>0,093</b> |
| <b>ROE (%)</b>            | <b>0,033</b>       | <b>0,099</b> | <b>0,122</b> | <b>0,139</b> | <b>0,183</b> |
| <b>ROS (%)</b>            | <b>0,007</b>       | <b>0,017</b> | <b>0,021</b> | <b>0,025</b> | <b>0,035</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z tabulky č. 3 je patrné, že rentabilita aktiv u společnosti Klaus Timber nabývá kladných hodnot a zvyšuje se každým rokem (díky zvyšujícímu se výsledku hospodaření). V roce 2014 společnost na 1 Kč aktiv generovala 0,093 Kč zisku před úroky a zdanění. Hodnota ukazatele se pohybuje nízko pod oborovým průměrem (který činí např. pro rok 2014 17,53%).

Rentabilita vlastního kapitálu dosáhla v roce 2014 18,3%, tzn., že na 1 Kč kapitálu připadá 0,183 Kč zisku. Tato hodnota je nejvyšší za sledované roky. V porovnání s oborovou hodnotou (26,41%), je tato hodnota nízká. V roce 2013 dosáhla hodnoty 13,9 %, v porovnání s oborovou hodnotou (20,37%) je tato hodnota opět nízká.

Rentabilita tržeb u společnosti Klaus Timber dosáhla v roce 2014 až 3,5%, tzn., že na 1 Kč tržeb generuje zisk 0,035 Kč. I když se rentabilita tržeb ve společnosti zvyšuje, je tato hodnota v porovnání s oborovou hodnotou (10,73%) nízká.

Ukazatel likvidity – vyjadřuje momentální schopnost podniku uhradit splatné závazky.

*Běžná likvidita* – vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku (neboli kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby proměnil oběžná aktiva na peněžní prostředky).

$$BL = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

*Pohotová likvidita* – na rozdíl od běžné likvidity nepočítá se zásobami, protože je to nejméně likvidní složka. Jedná se o přísnější měřítko likvidity.

$$PL = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

*Okamžitá likvidita* – měří, jak je společnost schopna hradit své právě splatné závazky. Okamžitá likvidita počítá pouze s pohotovými platebními prostředky (peníze na běžných účtech, pokladní hotovost, obchodovatelné cenné papíry a šeky). [5, 6, 7]

$$OL = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

**Tabulka 4: Ukazatelé likvidity**

|                              | Klaus Timber, a.s. |             |             |             |             |
|------------------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                              | 2010               | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        |
| Oběžná aktiva (tis. Kč)      | 84 592             | 115 306     | 113 191     | 130 154     | 135 561     |
| Krátkodobé závazky (tis. Kč) | 100 964            | 132 339     | 121 746     | 141 349     | 134 493     |
| Zásoby (tis. Kč)             | 47 880             | 68 041      | 60 617      | 54 388      | 61 316      |
| Finanční majetek (tis. Kč)   | 718                | 1 190       | 2 685       | 5 578       | 7 411       |
| <b>Běžná likvidita</b>       | <b>0,84</b>        | <b>0,87</b> | <b>0,93</b> | <b>0,92</b> | <b>1,01</b> |
| <b>Pohotová likvidita</b>    | <b>0,36</b>        | <b>0,36</b> | <b>0,43</b> | <b>0,54</b> | <b>0,55</b> |
| <b>Okamžitá likvidita</b>    | <b>0,01</b>        | <b>0,01</b> | <b>0,02</b> | <b>0,04</b> | <b>0,06</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Doporučená hodnota běžné likvidity je 1,6 – 2,5. Čím vyšší je tato hodnota, tím je pravděpodobnější vyšší úroveň platební schopnosti podniku. Ani jeden rok společnost na tyto hodnoty nedosahuje. Běžná likvidita společnosti Klaus Timber je velmi nízká, ale je zřejmé, že se hodnota tohoto ukazatele zvyšuje v každém roce. V roce 2014 dokonce hodnota ukazatele přesáhla hodnotu 1. V porovnání s oborovým průměrem

jsou hodnoty velice nízké (oborový průměr pro rok 2013 činil 2,25 a v 1. pol. 2014 2,15). Společnost by měla snižovat hodnotu krátkodobých závazků.

Pohotová likvidita vylučuje zásoby. Doporučená hodnota je 1 - 1,5. Opět ani v jednom roce společnost těchto hodnot nedosahuje. Oborový průměr v roce 2013 byl 1,72 a v 1. pol. 2014 1,65, což u společnosti Klaus Timber potvrzuje, že má problém se splácením závazků.

Okamžitá likvidita pracuje pouze s nejlíkvidnějšími složkami aktiv – finančním majetkem. Doporučená hodnota je minimálně 0,2. Z tabulky č. 4 je patrné, že hodnota ukazatele rostla v každém roce. Dle tabulky se opět potvrzuje, že společnost má problém s likviditou, ani v jednom roce nesplňuje hodnotu 0,2 a v porovnání s oborovým průměrem, který např. v roce 2013 činil 0,63 a v roce 2014 0,55, je hodnota ukazatele společnosti nízká.

Všechny ukazatele potvrzují, že společnost Klaus Timber má nízkou likviditu. Tento fakt bude potvrzen v další části, při výpočtu čistého pracovního kapitálu.

Ukazatelé zadluženosti – neboli ukazatelé dlouhodobé finanční stability. Měří, jak je podnik schopný hradit své závazky a jak využívá k financování cizí zdroje.

*Celková zadluženost* – tento ukazatel říká, že čím vyjde vyšší hodnota, tím vyšší zadluženost podniku je a tím je také vyšší riziko věřitelů. Doporučená hodnota je pod úrovní 0,5. [5, 6, 7]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Celkový cizí kapitál}}{\text{Celkový kapitál}}$$

**Tabulka 5: Ukazatelé zadluženosti**

|                         | Klaus Timber, a. s. |             |             |             |             |
|-------------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                         | 2010                | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        |
| Cizí zdroje (tis. Kč)   | 145 363             | 166 884     | 156 464     | 172 408     | 180 293     |
| Aktiva celkem (tis. Kč) | 192 892             | 217 658     | 214 125     | 239 275     | 264 182     |
| <b>Zadluženost</b>      | <b>0,75</b>         | <b>0,77</b> | <b>0,73</b> | <b>0,72</b> | <b>0,68</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dle tabulky č. 5 je patrné, že společnost Klaus Timber má vyšší zadluženost. Hodnota celkové zadluženosti v hodnocených letech nikdy neklesla pod hranici 0,5, tudíž společnost má vysoký podíl cizího kapitálu. Od roku 2011 hodnoty zadluženosti

klesaly, v roce 2014 došlo k výraznějšímu poklesu, což je optimální. Společnost by měla i nadále snižovat zadluženost.

V následující tabulce č. 6 je znázorněna struktura cizího kapitálu.

**Tabulka 6: Struktura cizího kapitálu**

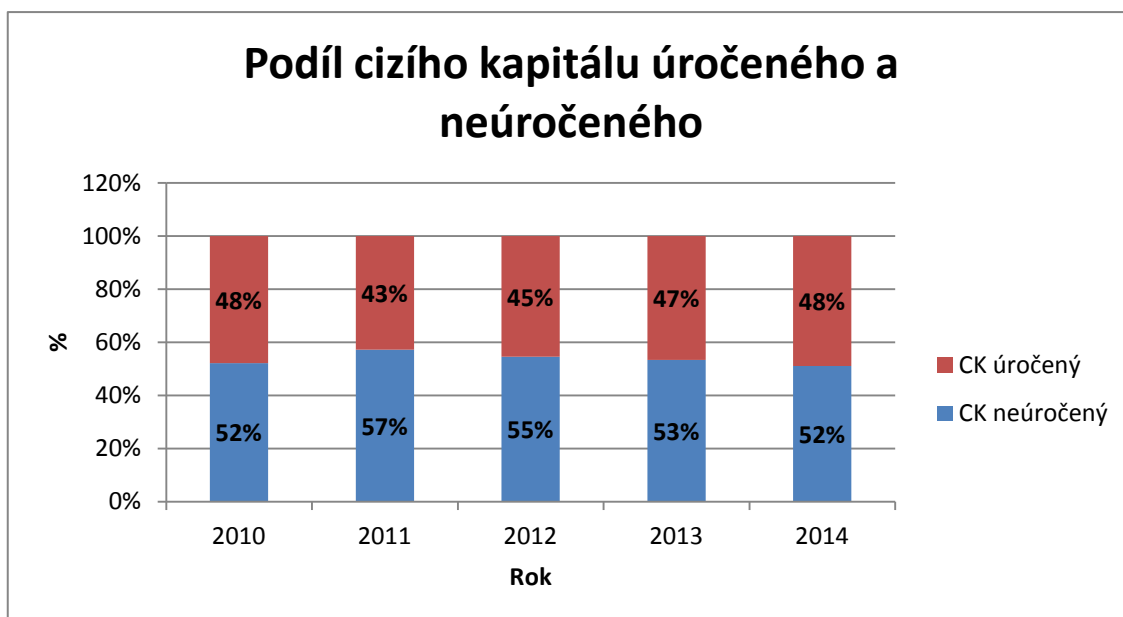
|                            | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Dlouhodobé závazky         | 9 048          | 7 644          | 5 903          | 13 090         | 23 048         |
| Krátkodobé závazky         | 66 742         | 87 845         | 79 402         | 78 884         | 70 080         |
| Bankovní úvěry a výpomoci  | 69 573         | 71 395         | 71 159         | 80 434         | 87 165         |
| <b>Cizí kapitál celkem</b> | <b>145 363</b> | <b>166 884</b> | <b>156 464</b> | <b>172 408</b> | <b>180 293</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Do dlouhodobých závazků jsou zařazeny jiné závazky a odložený daňový závazek. Do krátkodobých závazků patří např. závazky z obchodních vztahů, k zaměstnancům, ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky a dotace a dohadné účty. Bankovní úvěry a výpomoci jsou rozděleny na dlouhodobé a krátkodobé.

Pro určení zadluženosti je nutné brát v úvahu podíl cizího kapitálu úročeného a neúročeného. V následujícím grafu na obrázku č. 23 je procentní podíl úročeného a neúročeného cizího kapitálu znázorněn. Z grafu na obrázku č. 23 je patrné, že hodnota úročeného kapitálu, tedy bankovních úvěrů, je v rozmezí 43% - 48% v letech 2010 – 2014. Nejvyšší podíl cizího úročeného kapitálu byl v roce 2010 a 2014 (hodnota 48%). Společnost chce v následujícím období snížit podíl bankovních úvěrů a tím i snižovat celkovou zadluženost.

**Obrázek 23: Podíl cizího úročeného a neúročeného kapitálu v letech 2010 - 2014**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Ukazatel úrokového krytí - tento ukazatel porovnává výsledek hospodaření před odečtením úroků a daně (EBIT) s celkovým ročním úrokovým zatížením. [5, 6, 7]

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{Zisk před odečtením úroků a daní}}{\text{Úroky}}$$

**Tabulka 7: Ukazatel úrokového krytí**

|                                  | Klaus Timber, a. s. |              |              |              |              |
|----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                  | 2010                | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         |
| <b>Nákladové úroky (tis. Kč)</b> | 1 672               | 2 891        | 3 167        | 3 171        | 3 276        |
| <b>EBIT (tis. Kč)</b>            | 6 121               | 10 459       | 13 116       | 17 061       | 24 478       |
| <b>Úrokové krytí</b>             | <b>3,661</b>        | <b>3,618</b> | <b>4,141</b> | <b>5,380</b> | <b>7,472</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 3. Je znatelné, že od roku 2010 toto kritérium firma splňuje, což je pozitivní. Tento fakt je dán tím, že EBIT roste rychleji než nákladové úroky a též proto, že cizí kapitál úročený má nižší podíl na celkovém cizím kapitálu, než cizí kapitál neúročený. Nákladové úroky rostou díky zvyšování bankovních úvěrů.

### *Rozdílové ukazatele*

Do rozdílových ukazatelů patří čistý pracovní kapitál. Jedná se o záležitost zabezpečení krátkodobého majetku, tedy provozního cyklu. [5, 6, 7]

#### *Čistý pracovní kapitál z pohledu managementu*

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

**Tabulka 8: Čistý pracovní kapitál z pohledu managementu**

|                           | 2010           | 2011           | 2012          | 2013           | 2014         |
|---------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|--------------|
| <b>Oběžná aktiva</b>      | 84 592         | 115 306        | 113 191       | 130 154        | 135 561      |
| <b>Krátkodobé závazky</b> | 100 964        | 132 339        | 121 746       | 141 349        | 134 493      |
| <b>ČPK</b>                | <b>-16 372</b> | <b>-17 033</b> | <b>-8 555</b> | <b>-11 195</b> | <b>1 068</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

#### *Čistý pracovní kapitál z pohledu vlastníků*

$$\text{ČPK} = \text{vlastní kapitál} + \text{cizí zdroje dlouhodobé} - \text{stálá aktiva}$$

**Tabulka 9: Čistý pracovní kapitál z pohledu vlastníků**

|                                | 2010           | 2011           | 2012          | 2013           | 2014         |
|--------------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|--------------|
| <b>Vlastní kapitál</b>         | 47 529         | 50 774         | 57 661        | 66 867         | 83 889       |
| <b>Cizí dlouhodobý kapitál</b> | 44 399         | 34 545         | 34 718        | 31 059         | 45 800       |
| <b>Dlouhodobý majetek</b>      | 107 004        | 100 884        | 99 226        | 106 894        | 127 157      |
| <b>Časové rozlišení</b>        | 1 296          | 1 468          | 1 708         | 2 227          | 1 464        |
| <b>ČPK</b>                     | <b>-16 372</b> | <b>-17 033</b> | <b>-8 555</b> | <b>-11 195</b> | <b>1 068</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Čistý pracovní kapitál udává takovou výši oběžných aktiv, která je financována z dlouhodobých zdrojů. Kladná hodnota ČPK ukazuje, že podnik má dostatek oběžných aktiv na zabezpečení krátkodobých závazků a část oběžných aktiv je kryta dlouhodobým kapitálem. Záporná hodnota naopak značí, že část stálých aktiv je kryta krátkodobým kapitálem. Z tabulek č. 8 a č. 9 je patrné, že hodnoty čistého pracovního kapitálu byly do roku 2013 (včetně) záporné. Nejhorší hodnota tohoto ukazatele vyšla v roce 2011, což bylo způsobeno velkým nárůstem krátkodobých závazků a úvěrů. Záporné hodnoty značí, že podnik nemá dostatečný polštář pro zachování likvidity v provozním cyklu. V roce 2014 se hodnota ukazatele ČPK dostala do kladných hodnot,



tzn., že oběžná aktiva převýšila krátkodobé závazky. Tento ukazatel potvrzuje, že společnost má problém se splácením závazků a má nízkou likviditu.

V následujícím období by se společnost měla soustředit na snížení krátkodobých závazků i zásob, a tedy posílit likviditu.

### **3.4 Matice IFE**

Matice IFE zhodnocuje silné a slabé stránky.

Ke každému faktoru je přiřazena váha (0,00-1,00), kde suma vah dává 1 a dále se přiřadí stupeň vlivu.

Rozlišujeme 4 stupně vlivu:

4 = významná silná stránka

3 = méně důležitá silná stránka

2 = méně důležitá slabá stránka

1 = významná slabá stránka

Následně u každého faktoru vynásobíme váhu a stupeň vlivu. Tímto dostaneme vážené ohodnocení. [2, 16]

**Tabulka 10: Matice IFE**

| <b>Slabé stránky</b>  | <b>Váha</b> | <b>Stupeň vlivu</b> | <b>Vážené ohodnocení</b> |
|---|-------------|---------------------|--------------------------|
| Nedostatečná plocha jednotlivých provozoven, malé skladovací prostory | 0,16        | 1                   | 0,16                     |
| Řízení Cash Flow  | 0,2         | 1                   | 0,2                      |
| Problém s využitím pracovníků, pokud dojde k poruše strojů            | 0,07        | 2                   | 0,14                     |
| Nízká likvidita   | 0,07        | 2                   | 0,14                     |
| <b>Silné stránky</b>  |             |                     |                          |
| Široký výběr palet  | 0,15        | 4                   | 0,6                      |
| Vlastní logistika   | 0,1         | 4                   | 0,4                      |
| Kvalitní výrobky  | 0,15        | 4                   | 0,6                      |
| Pružnost dodávek  | 0,1         | 3                   | 0,3                      |
| <b>Celkem</b>   | <b>1</b>    |                     | <b>2,54</b>              |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Silná pozice podniku, tedy silné interní prostředí, je dána ohodnocením 4, naopak slabá interní pozice podniku je dána ohodnocením 1. Střední interní pozice je dána ohodnocením 2,5. [2]

Celkové vážené ohodnocení je **2,54**. Interní prostředí má střední vliv na podnikatelský záměr. Nejslabší stránkou podniku je řízení Cash Flow. Naopak nejsilnější stránkou je široký výběr palet a kvalitní výrobky.

### 3.5 Matice hodnocení externích a interních faktorů IE

Tato matice byla úspěšně uplatněna firmou General Electric a vychází z matice EFE a IFE. Matice IE je rozdělena do 9 polí a stanovuje vhodné strategie, které respektují výsledky analýzy prostředí. [2]

„Rozlišujeme tři oblasti:

- Oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“ – doporučené strategie jsou penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace
- Oblast III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“ – doporučené strategie jsou penetrace na trh, vývoj produktu
- Oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“ – doporučené strategie jsou defenzivní strategie, včetně opuštění trhu a likvidace“ [2, s. 52]

Do matice IE je na osu y vložena hodnota 2,54 (z matice IFE) a na osu x je umístěna hodnota 2,6 (z matice EFE).

Obrázek 24: Matice IE

|                   |         |   |                   |         |       |   |
|-------------------|---------|---|-------------------|---------|-------|---|
|                   |         | 4 | 4                 | 3       | 2     | 1 |
| Externí prostředí | vysoké  | 3 | I.                | II.     | III.  |   |
|                   | střední | 2 | IV.               | V.      | VI.   |   |
|                   | nízké   | 1 | VII.              | VIII.   | IX.   |   |
|                   |         |   | silné             | střední | slabé |   |
|                   |         |   | Interní prostředí |         |       |   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Společnost Klaus Timber spadá do oblasti V., tzn. je zde doporučena strategie penetrace na trh nebo vývoj produktu. Strategie penetrace na trh (neboli strategie pronikání) je taková strategie, která nabízí současné produkty na současných trzích. Tato strategie odpovídá vizi společnosti, tedy zvýšit podíl na tuzemském trhu stávajícími produkty.

Tohoto chce dosáhnout především získáním nových strategických zákazníků pomocí marketingových nástrojů. S tím souvisí další cíl, tedy zvýšení tržeb za vlastní výrobky. Společnost chce konkurovat především kvalitními výrobky, kvalitními službami (rychlá přeprava výrobků k zákazníkovi, dodržení dodacích lhůt) a péčí o dlouhodobé zákazníky.

V neposlední řadě chce společnost investovat do nové technologie (konkrétně do technologie na zpracování dřevního odpadu) a do dalšího zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Cílem těchto investic je především efektivnější výroba a kvalitnější výrobky.

### **3.6 Matice hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru - SPACE**

„Matice SPACE stejně jako matice TOWS je konstruována na základě charakteru příslušné firmy se zahrnutím specifických ukazatelů výkonnosti i získaných obecných informací z prostředí, kde firma působí.“ [2, s. 70]

V této matici jsou použity interní i externí charakteristiky. Do interních charakteristik patří finanční síla a konkurenční vlastnosti. Do externích charakteristik patří stabilita prostředí a síla odvětví. Tato matice nám říká, kterou ze strategií má firma použít. Jsou vymezeny čtyři kvadranty strategie: agresivní, konzervativní, defenzivní a konkurenční. [2]

Postup při sestavení matice SPACE:

1. Jednotlivé charakteristiky musí být nejprve vypočítány
  - Finanční síla a síla odvětví (FS, SO) – nejhorší +1, nejlepší +6
  - Stabilita prostředí a konkurenční vlastnosti (SP, KV) – nejhorší -6, nejlepší -1
2. Výsledná hodnota na ose x =  $\sum(SO, KV)$
3. Výsledná hodnota na ose y =  $\sum(FS, SP)$
4. Souřadnice určují výslednou polohu vektoru. Tento vektor stanovuje strategickou a akční pozici. [2, s. 55]

## **Kvadranty matice SPACE**

### *Agresivní profil – 1. kvadrant*

Jedná se o finančně silnou firmu, která dobře využívá vlastních dobrých interních charakteristik a též externích příležitostí. Doporučené strategie pro tento kvadrant jsou penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, koncentrická diverzifikace, horizontální diverzifikace, složená diverzifikace, dopředná integrace, zpětná integrace a horizontální integrace.

### *Konkurenční profil – 2. Kvadrant*

V tomto kvadrantu jsou doporučeny tyto strategie: dopředná integrace, zpětná integrace, horizontální integrace, penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj výrobku a Joint Venture. V tomto kvadrantu jsou rovněž vhodné konkurenční strategie, jako je minimalizace nákladů, diferenční strategie a strategie zaostření.

### *Konzervativní profil – 3. Kvadrant*

Podnikům, které zaujímají tento profil je doporučeno zůstat na stávajících pozicích a neriskovat. V tomto kvadrantu jsou doporučeny strategie penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu a koncentrická diverzifikace.

### *Defenzivní profil – 4. Kvadrant*

Podniky, které se nacházejí v tomto kvadrantu, by měly zlepšovat interní charakteristiky a též se vyhýbat externím hrozbám. V tomto případě se doporučují strategie omezení, prodej části firmy, likvidace a koncentrická diverzifikace. [2]

Vyhodnocení jednotlivých charakteristik je zobrazeno v tabulce č. 11 a č. 12.

**Tabulka 11: Pozice na ose x**

| Faktor |                                    | Váha     | Stupeň vlivu |      | Vážený stupeň vlivu |             |
|--------|------------------------------------|----------|--------------|------|---------------------|-------------|
|        |                                    |          | 2015         | 2017 | 2015                | 2017        |
| SO     | Potenciál ziskovosti               | 0,15     | 4            | 5    | 0,6                 | 0,75        |
|        | Finanční stabilita                 | 0,09     | 2            | 3    | 0,18                | 0,27        |
|        | Úroveň technologie                 | 0,09     | 3            | 4    | 0,27                | 0,36        |
|        | Bariéry vstupu                     | 0,05     | 2            | 2    | 0,1                 | 0,1         |
|        | Dynamika růstu odvětví             | 0,05     | 3            | 3    | 0,15                | 0,15        |
| KV     | Podíl na trhu                      | 0,15     | -3           | -2   | -0,45               | -0,3        |
|        | Kvalita produktů                   | 0,15     | -1           | -1   | -0,15               | -0,15       |
|        | Technické parametry produktů       | 0,1      | -1           | -1   | -0,1                | -0,1        |
|        | Životní cyklus výrobního portfolia | 0,1      | -2           | -1   | -0,2                | -0,1        |
|        | Získávání informací                | 0,07     | -3           | -2   | -0,21               | -0,14       |
|        |                                    | <b>1</b> |              |      | <b>0,19</b>         | <b>0,84</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 12: Pozice na ose y**

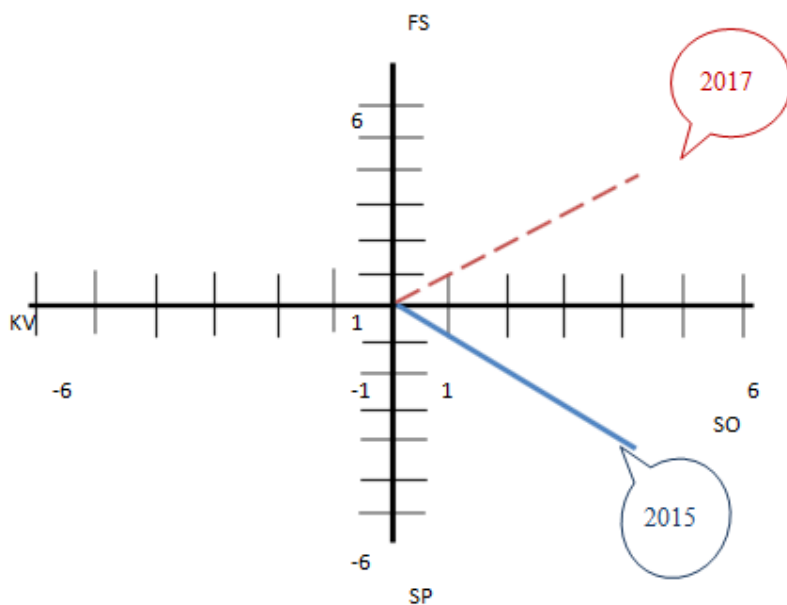
| Faktor |                                  | Váha | Stupeň vlivu |              | Vážený stupeň vlivu |       |
|--------|----------------------------------|------|--------------|--------------|---------------------|-------|
|        |                                  |      | 2015         | 2017         | 2015                | 2017  |
| FS     | Výsledná rentabilita             | 0,1  | 2            | 3            | 0,2                 | 0,3   |
|        | Výsledná likvidita               | 0,15 | 2            | 3            | 0,3                 | 0,45  |
|        | Výsledná zadluženost             | 0,1  | 2            | 4            | 0,2                 | 0,4   |
|        | Hospodářský výsledek             | 0,1  | 3            | 5            | 0,3                 | 0,5   |
|        | Srovnání s konkurencí            | 0,1  | 4            | 5            | 0,4                 | 0,5   |
| SP     | Úroveň inflace                   | 0,1  | -4           | -4           | -0,4                | -0,4  |
|        | Vyjednávací síla zákazníků       | 0,1  | -4           | -3           | -0,4                | -0,3  |
|        | Náročnost na inovace             | 0,1  | -3           | -3           | -0,3                | -0,3  |
|        | Legislativní opatření a regulace | 0,05 | -3           | -3           | -0,15               | -0,15 |
|        | Vývoj poptávky                   | 0,1  | -3           | -3           | -0,3                | -0,3  |
|        | <b>1</b>                         |      |              | <b>-0,15</b> | <b>0,7</b>          |       |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na následujícím obrázku č. 25 je znatelné, že se společnost v roce 2015 nachází v pravém dolním kvadrantu, tedy v konkurenčním kvadrantu a v roce 2017 nachází v pravém horním kvadrantu, tedy v agresivním kvadrantu. V roce 2015 se společnost nachází v silném odvětví, ale nejedná se o úplně finančně silnou společnost. V roce 2017 je předpoklad, že se společnost bude nacházet v pravém horním kvadrantu, který odpovídá agresivní pozici firmy. Je předpoklad, že společnost bude finančně silná a

dosáhne dobrých konkurenčních vlastností ve vzrůstajícím a stabilním odvětví. Vhodné strategie jsou penetrace na trh, rozvoj trhu a vývoj produktu. Strategie společnosti vede k posílení její finanční pozice.

**Obrázek 25: Matice SPACE**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## 4 Korekce strategických cílů

Jedním ze strategických cílů společnosti bylo snížení celkové zadluženosti na alespoň 62%. Po provedené analýze prostředí je nutné provést korekci tohoto cíle. Novým cílem společnosti bude snížit podíl úročeného cizího kapitálu (tedy bankovních úvěrů), a to ze 48% (z roku 2014) na alespoň 35% (v roce 2017).

Z provedených analýz byl též zjištěn problém s likviditou. Společnost v minulých letech neměla oběžná aktiva kryta krátkodobými závazky. Až v roce 2014 došlo k navýšení hodnoty ČPK a konečně se ukazatel ČPK dostal do kladných hodnot. V následujícím období bude společnost klást důraz na ukazatel ČPK, který bude chtít udržet nejen v kladných hodnotách, ale bude ho chtít neustále zvyšovat. Také by společnost chtěla zlepšit ukazatele okamžité likvidity a sledovat a zvyšovat Cash flow podniku.

### 4.1 Upravené strategické cíle

- Zvýšení tržeb za vlastní výrobky alespoň o 30 % a zároveň zvýšit provozní zisk alespoň na 40 mil. Kč.
- Získání 4 strategických zákazníků v České republice a v Německu.
- Posílení podílu prodeje palet na tuzemském trhu z 31%:69% na 34%:66%.
- Vynaložení 600 000 Kč na zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Administrativní zaměstnanci na konci roku 2017 budou zaškoleni v oblasti manažerských dovedností, dojde ke zvýšení úrovně komunikace anglického a německého jazyka, dále ke školení ohledně nové technologie a velkoobjemových souprav.
- Nákup nové technologie na zpracování dřevního odpadu pro provozovnu Kladrubce a následně její uvedení do provozu. Náklady na tuto technologii nepřekročí hodnotu 3 000 000 Kč.
- Nákup 8 velkoobjemových souprav SCANIA na úvěr a jejich uvedení do provozu. Nákupní cena jedné velkoobjemové soupravy je 3 591 990 Kč.
- Dokončení výstavby administrativní budovy v Kladrubcích. Celková investice nepřekročí 7 milionů Kč.
- Snížování podílu úročeného cizího kapitálu ze 48% alespoň na 35%.
- Posílení ukazatele okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,15.
- Udržení kladného ČPK a jeho zvyšování na hodnotu 30 000 tis. Kč.
- Zvyšování Cash flow alespoň na hodnotu 4 000 tis. Kč.



## 5 Stanovení krátkodobých cílů

V této kapitole budou stanoveny krátkodobé cíle. Plánované období je na rok 2015 – 2017.

### Rok 2015

#### *Finanční perspektiva*

- Zvýšení tržeb za vlastní výrobky alespoň o 10 % oproti roku 2014.
- Zvýšení provozního zisku alespoň na 30 mil. Kč.
- Udržení podílu úročeného cizího kapitálu na 48% (z důvodu dalšího čerpání úvěru na investice).
- Posílení ukazatele okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,07.
- Udržení kladného ČPK a jeho zvýšení alespoň na 10 000 tis. Kč.
- Udržení Cash Flow alespoň na 2 000 tis. Kč.

#### *Zákaznická perspektiva*

- Získání 1 strategického zákazníka z České republiky a 1 strategického zákazníka z Německa.
- Posílení prodeje palet na tuzemském trhu alespoň o 1% oproti roku 2014, tzn. alespoň na necelých 32%.
- Účast na veletrhu FachPack (prezentace společnosti v zahraničí).

#### *Procesní perspektiva*

- Nákup nové technologie na zpracování dřevního odpadu za 3 000 000 Kč a její zapojení do výroby.
- Nákup 5 velkoobjemových souprav SCANIA na úvěr a jejich zapojení do provozu. Nákupní cena jedné velkoobjemové soupravy je 3 591 990 Kč.

#### *Perspektiva interního potenciálu*

- Vynaložení 200 000 Kč na zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj. Bude se jednat o školení strategických a manažerských dovedností u administrativních pracovníků a dále o proškolení dělníků, kteří budou

obsluhovat novou technologii na zpracování dřevního odpadu a řidičů, z důvodu obsluhy nových velkoobjemových souprav SCANIA.

## **Rok 2016**

### *Finanční perspektiva*

- Zvýšení tržeb za vlastní výrobky alespoň o 10 % oproti roku 2015.
- Zvýšení provozního zisku alespoň na 35 mil. Kč.
- Snížení podílu úročeného cizího kapitálu ze 48% alespoň na 40%.
- Posílení ukazatele okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,1.
- Udržení kladného ČPK a jeho zvýšení alespoň na 20 000 tis. Kč.
- Zvyšování Cash Flow alespoň na 3 000 tis. Kč.

### *Zákaznická perspektiva*

- Získání 1 strategického zákazníka z České republiky.
- Posílení prodeje palet na tuzemském trhu alespoň o 1% oproti roku 2015, tzn. alespoň na necelých 33%.
- Účast na veletrhu FachPack a prezentace společnosti v zahraničí.

### *Procesní perspektiva*

- Započetí výstavby administrativní budovy v areálu Kladrubce. Investice pro rok 2016 nepřekročí 4 miliony Kč.

### *Perspektiva interního potenciálu*

- Vynaložení 200 000 Kč na zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj. Bude se jednat o jazykové kurzy u administrativních zaměstnanců.

## **Rok 2017**

### *Finanční perspektiva*

- Zvýšení tržeb za vlastní výrobky alespoň o 10 % oproti roku 2016.
- Zvýšení provozního zisku alespoň na 40 mil. Kč.
- Snížení podílu úročeného cizího kapitálu ze 40% alespoň na 35%.

- Posílení ukazatele okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,15.
- Udržení kladného ČPK a jeho zvýšení alespoň na 30 000 tis. Kč.
- Zvyšování Cash Flow alespoň na 4 000 tis. Kč.

#### *Zákaznická perspektiva*

- Získání 1 strategického zákazníka z České republiky.
- Posílení prodeje palet na tuzemském trhu alespoň o 1% oproti roku 2015, tzn. alespoň na necelých 34%.
- Účast na veletrhu FachPack a prezentace společnosti v zahraničí.

#### *Procesní perspektiva*

- Dokončení výstavby administrativní budovy v areálu Kladrubce. Investice pro rok 2017 nepřekročí 3 miliony Kč.
- Nákup 3 velkoobjemových souprav SCANIA na úvěr a zapojení do provozu. Nákupní cena jedné velkoobjemové soupravy je 3 591 990 Kč.

#### *Perspektiva interního potenciálu*

- Vynaložení 200 000 Kč na zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj. Bude se jednat o jazykové kurzy u administrativních zaměstnanců. Dále budou proškoleni řidiči z důvodu nákupu velkoobjemových souprav SCANIA.

## **6 Finanční plán**

### **6.1 Plán Výkazu zisků a ztrát**

V této kapitole bude podrobně rozebrán Výkaz zisků a ztrát, tedy budou naplánovány položky výnosů a nákladů.

#### **6.1.1 Plán výnosů**

Rozhodující složkou výnosů jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, dále mohou mít větší význam tržby z prodeje dlouhodobého majetku a někdy i finanční výnosy.

Stanovit budoucí tržby lze agregovaným a desagregovaným přístupem. Agregovaný způsob používá prognózy celkových tržeb v peněžním vyjádření. Tento způsob má ale nevýhodu v tom, že nerespektuje velikost prodejů v naturálním vyjádření a prodejní ceny. Naopak dle desagregovaného přístupu je rozčleněn výrobní program do určitého počtu komodit. Následně se tržby z těchto komodit stanoví na základě jejich prodejů v naturálním vyjádření a předpokládaných prodejních cen. [2]

#### **Plán objemů prodeje výrobků**

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, společnost Klaus Timber bude v následujícím období vyrábět a prodávat palety, dřevěná víka, bedny a dřevní odpad (pilina, štěpka, odřezky). V plánovaném období 2015 - 2017 se společnost bude zaměřovat především na prodej palet a snahou společnosti bude zvýšit podíl prodeje palet na tuzemském trhu z necelých 31% alespoň na 34%. I přes zjištěnou konkurenci společnost předpokládá, že tento cíl dokáže naplnit. Plán prodeje společnosti byl spočítán pomocí průměrných cen za výrobek (stanovení přesné ceny výrobku bohužel není možné, z důvodu velkého počtu druhů a rozměrů) a objemu prodeje.

V následující tabulce č. 13 je naplánován objem prodeje palet na období 2015 – 2017. Cena palety je udávána za m<sup>3</sup> a v tis. Kč.

**Tabulka 13: Plán objemu prodeje palet**

|  | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Průměrná cena palety za m<sup>3</sup>/tis. Kč</b> | <b>6,102</b>  | <b>6,407</b>  | <b>6,727</b>  | <b>7,064</b>  |
| <b>Palety - celkový objem prodeje</b>                | <b>70 518</b> | <b>76 511</b> | <b>83 054</b> | <b>89 653</b> |
| Česká republika                                      | 21 819        | 24 437        | 27 369        | 30 654        |
| Rakousko   | 476           | 495           | 515           | 536           |
| Německo  | 47 840        | 51 189        | 54 772        | 58 058        |
| Itálie   | 306           | 312           | 318           | 324           |
| Lucembursko  | 13            | 14            | 14            | 14            |
| Nizozemsko   | 64            | 65            | 66            | 67            |

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná cena palety se bude zvyšovat pouze z důvodu předpokládaného zdražení vstupního materiálu. Z této tabulky je patrné, že společnost prodává palety do České republiky, Rakouska, Německa, Itálie, Lucemburska a Nizozemska. V následujícím období se bude soustředit především na tuzemský trh, na kterém je znatelné navýšení. Ze zahraničních zemí se bude soustředit především na Německo (Bavorsko). Do ostatních zemí společnost prodává v malém objemu. V plánovaném období předpokládá mírný nárůst prodeje v Rakousku a Itálii. V Lucembursku a Nizozemsku spíše předpokládá stagnaci na trhu.

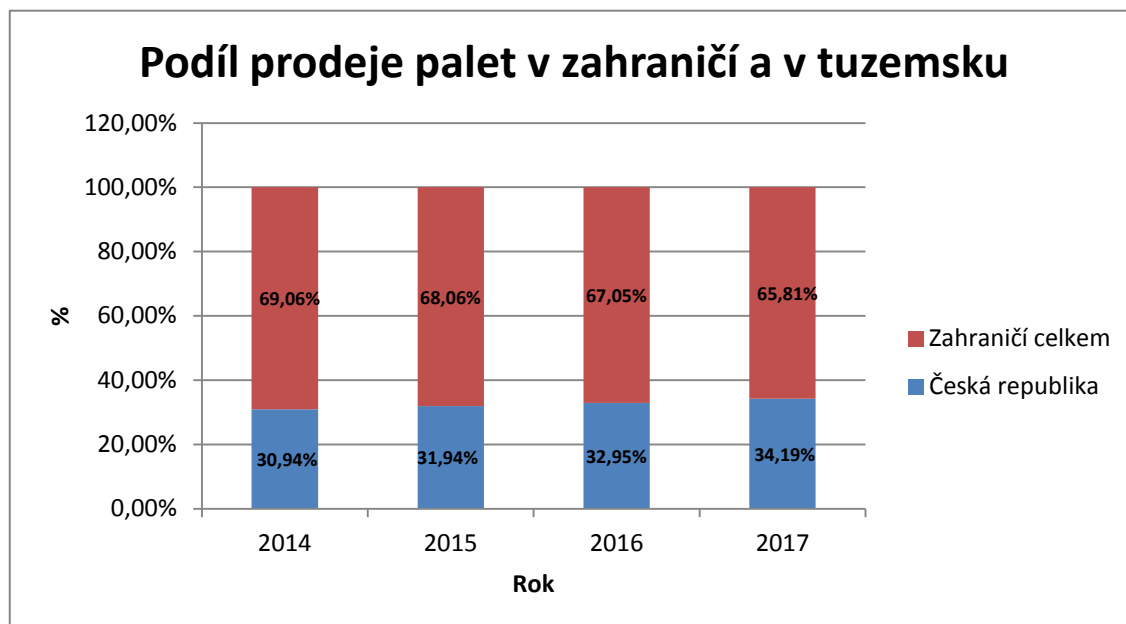
**Tabulka 14: Procentní podíl trhů v oblasti prodeje palet**

|                  | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   |
|------------------|--------|--------|--------|--------|
| Česká republika  | 21 819 | 24 437 | 27 369 | 30 654 |
| v %              | 30,94% | 31,94% | 32,95% | 34,19% |
| Rakousko         | 476    | 495    | 515    | 536    |
| v%               | 0,68%  | 0,65%  | 0,62%  | 0,60%  |
| Německo          | 47 840 | 51 189 | 54 772 | 58 058 |
| v%               | 67,84% | 66,90% | 65,95% | 64,76% |
| Itálie           | 306    | 312    | 318    | 324    |
| v%               | 0,43%  | 0,41%  | 0,38%  | 0,36%  |
| Lucembursko      | 13     | 14     | 14     | 14     |
| v%               | 0,02%  | 0,02%  | 0,02%  | 0,02%  |
| Nizozemsko       | 64     | 65     | 66     | 67     |
| v%               | 0,09%  | 0,08%  | 0,08%  | 0,07%  |
| Zahraničí celkem | 48 699 | 52 074 | 55 685 | 58 999 |
| v %              | 69,06% | 68,06% | 67,05% | 65,81% |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V tabulce č. 14 je znázorněn procentní podíl jednotlivých trhů v oblasti prodeje palet. Je zde znatelný nárůst podílu prodeje na tuzemském trhu. V grafu na obrázku č. 26 je znázorněn procentní podíl prodeje palet v zahraničí a v tuzemsku.

**Obrázek 26: Podíl prodeje palet v zahraničí a v tuzemsku**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V plánovaném období 2015 - 2017 budou také vyráběny a prodávány bedny, dřevěná víka a dřevní odpad. Tyto výrobky nepředstavují nijak závratný podíl na celkovém objemu produkce, avšak jsou zákazníky požadovány jako doplňkový sortiment.

V tabulce č. 15 je zaznamenán plán objemu prodeje beden a dřevěných vík. Objem prodeje dřevního odpadu je velmi těžké stanovit, proto je počítáno pouze s meziročním nárůstem tržeb za tento odpad. Tržby za dřevní odpad budou stanoveny v následující kapitole.

**Tabulka 15: Plán objemu prodeje dřevěných vík a beden**

|  | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Průměrná cena bedny za ks/tis. Kč</b> | 0,36178        | 0,36902        | 0,37640        | 0,38392        |
| <b>Bedny</b>                             | <b>9 620</b>   | <b>10 158</b>  | <b>10 726</b>  | <b>11 327</b>  |
| Česká republika                          | 1 967          | 2 046          | 2 128          | 2 213          |
| Německo                                  | 7 653          | 8 112          | 8 599          | 9 115          |
| <b>Průměrná cena víka za ks/tis.Kč</b>   | 0,05407        | 0,05569        | 0,05736        | 0,05908        |
| <b>Dřevěná víka</b>                      | <b>176 443</b> | <b>186 211</b> | <b>196 559</b> | <b>207 524</b> |
| Česká republika                          | 90 339         | 96 663         | 103 429        | 110 669        |
| Německo                                  | 86 104         | 89 548         | 93 130         | 96 855         |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Průměrná cena bedny a dřevěného víka byla již rozpočítána na kusy. Opět je zde počítáno s mírným nárůstem cen, kvůli předpokládanému zdražení vstupního materiálu. Z tabulky č. 15 vyplývá, že společnost vyrábí tyto výrobky pouze pro tuzemské a německé zákazníky. V tabulce č. 16 je znázorněn procentní podíl prodeje beden a dřevěných vík.

**Tabulka 16: Procentní plán prodeje beden a dřevěných vík**

|                     | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Bedny</b>        | <b>9 620</b>   | <b>10 158</b>  | <b>10 726</b>  | <b>11 327</b>  |
| Česká republika     | 1 967          | 2 046          | 2 128          | 2 213          |
|                     | 20,45%         | 20,14%         | 19,84%         | 19,54%         |
| Německo             | 7 653          | 8 112          | 8 599          | 9 115          |
|                     | 79,55%         | 79,86%         | 80,16%         | 80,46%         |
| <b>Dřevěná víka</b> | <b>176 443</b> | <b>186 211</b> | <b>196 559</b> | <b>207 524</b> |
| Česká republika     | 90 339         | 96 663         | 103 429        | 110 669        |
|                     | 51,20%         | 51,91%         | 52,62%         | 53,33%         |
| Německo             | 86 104         | 89 548         | 93 130         | 96 855         |
|                     | 48,80%         | 48,09%         | 47,38%         | 46,67%         |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Největší část prodeje beden zaujímá Německo (cca 80%). Společnost nepředpokládá, že by se podíl prodávaných beden do Německa v plánovaném období výrazně měnil. Z tabulky č. 16 je patrné, že tento podíl se bude pohybovat stále okolo 80%. Naopak dřevěná víka mají podobnou poptávku jak v České republice, tak v Německu. Objem

plánované produkce v obou zemích mírně roste. Předpokladem společnosti je vyšší objem prodeje v České republice, a to i z důvodu navýšení objemu prodeje palet na tomto trhu (odběratelé nejčastěji s koupí palet požadují i dřevěná víka).

### Plán tržeb za vlastní výroby a služby

Plán tržeb za vlastní výroby obsahuje, jak již bylo výše zmíněno, plán tržeb palet, beden, dřevěných vík a dřevního odpadu. V případě služeb se jedná o plán tržeb za dopravu a ostatní služby (např. sušení).

**Tabulka 17: Plán tržeb za vlastní výroby v tis. Kč**

|   | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Celkové tržby za výroby</b>                    | <b>462 212</b> | <b>525 115</b> | <b>596 913</b> | <b>675 046</b> |
| Navýšení tržeb oproti předchozímu roku            |                | 13,33%         | 13,42%         | 13,13%         |
| <b>Palety</b>                                     | <b>430 299</b> | <b>490 214</b> | <b>558 741</b> | <b>633 290</b> |
| <b>Podíl palet na tržbách za výroby</b>           | <b>93,10%</b>  | <b>93,35%</b>  | <b>93,60%</b>  | <b>93,81%</b>  |
| Česká republika                                   | 133 137        | 156 569        | 184 125        | 216 531        |
| Rakousko  | 2 905          | 3 172          | 3 464          | 3 783          |
| Německo   | 291 920        | 327 972        | 368 477        | 410 115        |
| Itálie  | 1 866          | 1 998          | 2 140          | 2 292          |
| Lucembursko                                       | 82             | 87             | 92             | 98             |
| Nizozemsko  | 389            | 415            | 442            | 471            |
| <b>Bedny</b>                                      | <b>3 480</b>   | <b>3 748</b>   | <b>4 037</b>   | <b>4 349</b>   |
| <b>Podíl beden na tržbách za výroby</b>           | <b>0,75%</b>   | <b>0,71%</b>   | <b>0,68%</b>   | <b>0,64%</b>   |
| Česká republika                                   | 712            | 755            | 801            | 850            |
| Německo   | 2 769          | 2 993          | 3 236          | 3 499          |
| <b>Dřevěná víka</b>                               | <b>9 539</b>   | <b>10 370</b>  | <b>11 274</b>  | <b>12 260</b>  |
| <b>Podíl dřevěných vík na tržbách za výroby</b>   | <b>2,06%</b>   | <b>1,97%</b>   | <b>1,89%</b>   | <b>1,82%</b>   |
| Česká republika                                   | 4 884          | 5 383          | 5 932          | 6 538          |
| Německo   | 4 655          | 4 987          | 5 342          | 5 722          |
| <b>Dřevní odpad</b>                               | <b>18 894</b>  | <b>20 783</b>  | <b>22 861</b>  | <b>25 147</b>  |
| <b>Podíl dřevního odpadu na tržbách za výroby</b> | <b>4,09%</b>   | <b>3,96%</b>   | <b>3,83%</b>   | <b>3,73%</b>   |

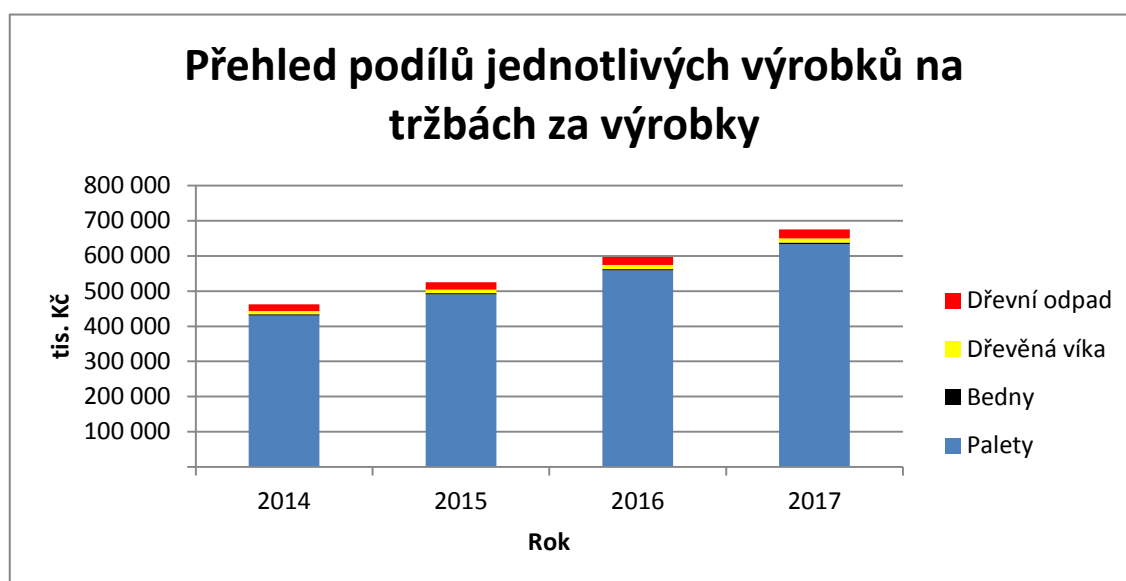
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z této tabulky je patrné, že tržby za prodané palety tvoří největší část celkových tržeb za výroby, tedy cca 94% z celkových tržeb za výroby. Dřevní odpad tvoří cca 4% z celkových tržeb za výroby, bedny necelé 1% celkových tržeb za výroby a dřevěná



víka cca 2% z celkových tržeb za výrobky. Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, společnost předpokládá rostoucí poptávku na tuzemském a německém trhu, proto také dojde k největšímu nárůstu tržeb na těchto trzích. V případě prodeje beden je předpokládáno, že dojde k většímu nárůstu na německém trhu oproti tuzemsku a v případě prodeje dřevěných vík je předpoklad většího nárůstu v tuzemsku. Dřevní odpad je naplánován jako meziroční růst, díky novému stroji na zpracování dřevního odpadu, kdy společnost bude moci tento odpad efektivněji využít.

**Obrázek 27: Přehled podílů jednotlivých výrobků na tržbách za výrobky**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V následující tabulce č. 18 je zobrazen plán tržeb za služby. Do služeb patří zejména doprava a ostatní služby (např. sušení palet). U obou položek společnost předpokládá meziroční růst. V případě tržeb za dopravu je bráno v potaz nakoupení dalších 5 velkoobjemových nákladních automobilů v roce 2015 a dalších 3 v roce 2017, které budou v daném roce zařazeny do užívání. Společnost v roce 2014 zaznamenala obrovský nárůst tržeb za dopravu (cca o 38% oproti roku 2013). V následujícím období není společnost tolik optimistická a naplánovala meziroční růst o 15% v roce 2015 oproti roku 2014, o 15% v roce 2016 oproti roku 2015 a v roce 2017 o 17% oproti roku 2016, z důvodu nakoupení dalších 3 velkoobjemových nákladních automobilů. Ostatní služby byly naplánovány též jako meziroční růst. Společnost předpokládá růst těchto tržeb, a to z důvodu růstu poptávky po paletách a jejich ošetření.

**Tabulka 18: Plán tržeb za služby v tis. Kč**

|                               | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   | <b>2017</b>    |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Doprava                       | 48 498        | 55 772        | 64 138        | 75 042         |
| Ostatní služby                | 25 096        | 26 351        | 27 668        | 29 052         |
| <b>Tržby za služby celkem</b> | <b>73 594</b> | <b>82 123</b> | <b>91 806</b> | <b>104 093</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### Plán výkonů

Výkony společnosti Klaus Timber sestávají z tržeb za vlastní výrobky a služby, změny stavu zásob z vlastní činnosti a aktivace. Položky změn a stavu zásob z vlastní činnosti a aktivace byly naplánovány jako průměrný procentní podíl z tržeb za vlastní výrobky a služby (stanoven z minulých let 2010 - 2014).

- Změna stavu zásob z vlastní činnosti – cca 0,113% z tržeb za vlastní výrobky a služby
- Aktivace – cca 0,009% z tržeb za vlastní výrobky a služby

**Tabulka 19: Plán výkonů v tis. Kč**

|                                      | <b>2014</b>    | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    | <b>2017</b>    |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Výkony</b>                        | <b>519 024</b> | <b>607 980</b> | <b>689 562</b> | <b>780 092</b> |
| Tržby za vlastní výrobky a služby    | 535 806        | 607 238        | 688 720        | 779 140        |
| <i>Tržby za vlastní výrobky</i>      | 462 212        | 525 115        | 596 913        | 675 046        |
| <i>Tržby za služby celkem</i>        | 73 594         | 82 123         | 91 806         | 104 093        |
| Změna stavu zásob z vlastní činnosti | - 16 834       | 683            | 775            | 877            |
| Aktivace                             | 52             | 59             | 67             | 76             |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Celkové výkony by měly vzrůst na konci plánovaného období na hodnotu 780 092 tis. Kč.

### Plán tržeb za zboží

Tržby za zboží jsou poměrně nízké, hlavním příjmem společnosti jsou tržby za výrobky. Do tržeb za zboží patří tržby plynoucí z malobchodu s potravinami a dále se jedná o tržby za řezivo, hřebíky a latě. Tyto tržby jsou naplánovány dle předpokládané průměrné inflace, tedy růstu spotřebitelských cen.

**Tabulka 20: Plán tržeb za zboží v tis. Kč**

|                              | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Průměrná inflace             |        | 1,00%  | 1,70%  | 1,40%  |
| <b>Tržby z prodeje zboží</b> | 38 735 | 39 122 | 39 787 | 40 344 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Plánovaná hodnota tržeb za zboží v roce 2017 je v hodnotě 40 344 tis. Kč.

### **Plán tržeb za prodej materiálu a dlouhodobého majetku**

Společnost v následujících letech neplánuje žádný prodej dlouhodobého majetku. Pokud se jedná o prodej materiálu, společnost tento prodej nemůže přesně naplánovat (z důvodu těžko predikovatelné poptávky). Z tohoto důvodu je položka tržeb za materiál plánována ve stejné výši v každém roce, tedy v hodnotě 2 520 tis. Kč

**Tabulka 21: Plán tržeb za prodej materiálu a dlouhodobého majetku v tis. Kč**

|                                | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Tržby z prodeje materiálu      | 2 520 | 2 520 | 2 520 | 2 520 |
| Tržby z prodeje DM             | 1995  | 0     | 0     | 0     |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 4 515 | 2 520 | 2 520 | 2 520 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### **Plán ostatních výnosů**

Do položek provozních výnosů patří zejména smluvní pokuty, úroky z prodlení, pokuty, penále a případné inventarizační rozdíly. Průměrný podíl ostatních provozních výnosů na výkonech byl v letech 2010 – 2014 cca 0,5%. Proto je s tímto průměrem počítáno i do dalšího období. Ostatní finanční výnosy tvoří především kurzové zisky. Tyto kurzové zisky vznikají kvůli obchodování se zahraničím. Vzhledem k tomu, že dle analýzy prostředí je predikován pokles měnového kurzu CZK/EUR, je plánován mírný pokles těchto výnosů. Výnosové úroky tvoří výnosy z poskytnutých půjček a z běžného účtu a budou naplánovány ve stejné výši jako v roce 2014.

**Tabulka 22: Plán ostatních výnosů v tis. Kč**

|                         | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ostatní provozní výnosy | 2 100       | 3 040       | 3 448       | 3 900       |
| Ostatní finanční výnosy | 1 672       | 1 588       | 1 509       | 1 434       |
| Výnosové úroky          | 303         | 303         | 303         | 303         |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 6.1.2 Plán nákladů

Náklady lze rozdělit dle způsobu jejich stanovení, a to na přímé (variabilní), které jsou závislé na objemu prodeje, dále na závislé na určitých položkách strategického finančního plánu (především rozvahy) a na závislé na jiných faktorech (náklady mající režijní charakter). [2]

#### Plán nákladů na zboží

Náklady na prodané zboží jsou naplánovány pomocí průměrné míry inflace, stejně tak jako tržby z prodaného zboží. Rozdíl mezi tržbami za zboží a náklady na prodané zboží tvoří obchodní marže. Díky stejnému plánování obou položek se bude obchodní marže vyvíjet stejně.

**Tabulka 23: Plán nákladů na zboží v tis. Kč**

|                                 | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Průměrná inflace                |             | 1,00%       | 1,70%       | 1,40%       |
| <b>Náklady na prodané zboží</b> | 35 764      | 36 122      | 36 736      | 37 250      |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 23 je zřejmé, že náklady na prodané zboží vzrostou z 35 764 tis. Kč (za rok 2014) na hodnotu 37 250 tis. Kč v roce 2017.

#### Plán výkonové spotřeby

Výkonová spotřeba se skládá ze spotřeby materiálu a energie a z nákladů na služby. Spotřeba materiálu a energie se skládá ze spotřeby řeziva, energie (plyn a el. energie), spojovacích materiálů a ostatního spotřebního materiálu. Položky výkonové spotřeby byly naplánovány v závislosti na výkonech takto:

- Spotřeba řeziva tvoří cca 59,333% z výkonů a je závislá především na objemu výroby

- Spotřeba energie – plyn tvoří cca 1,149% z výkonů a el. energie tvoří cca 0,54% a je závislá především na objemu výroby
- Spotřeba spojovacího materiálu tvoří cca 2,146% z výkonů a je též závislá na objemu výroby
- Spotřeba ostatního spotřebního materiálu tvoří cca 0,849% z výkonů a také je závislá na objemu výroby
- Opravy a udržování jsou naplánovány dle předpokládaného plánu oprav, jako meziroční růst
- Náklady na přepravu nákladů jsou opět plánovány jako meziroční růst, z důvodu předpokládané rostoucí poptávky po logistice
- Náklady na sušení tvoří cca 1,326% z výkonů
- Ostatní náklady tvoří cca 6,358% z výkonů
- Náklady na vzdělávání pracovníků – každoroční investice 200 000 Kč

**Tabulka 24: Plán výkonové spotřeby v tis. Kč**

|   | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Výkonová spotřeba</b>                | <b>396 298</b> | <b>461 872</b> | <b>522 319</b> | <b>589 360</b> |
| <b>Spotřeba materiálu a energie</b>     | 332 265        | 389 212        | 441 439        | 499 394        |
| <i>řezivo</i>                           | 307 952        | 360 733        | 409 137        | 462 852        |
| <i>energie - plyn</i>                   | 5 966          | 6 988          | 7 926          | 8 967          |
| <i>energie - el. energie</i>            | 2 802          | 3 282          | 3 723          | 4 212          |
| <i>spojovací materiál</i>               | 11 137         | 13 045         | 14 796         | 16 738         |
| <i>ostatní spotřební materiál</i>       | 4 408          | 5 163          | 5 856          | 6 625          |
|   |                |                |                |                |
| <b>Služby</b>                           | 64 033         | 72 660         | 80 881         | 89 966         |
| <i>Opravy a udržování</i>               | 8 626          | 8 885          | 9 151          | 9 426          |
| <i>Přeprava nákladu</i>                 | 15 324         | 16 856         | 18 542         | 20 396         |
| <i>Sušení</i>                           | 6 882          | 8 062          | 9 143          | 10 344         |
| <i>Ostatní náklady</i>                  | 33 001         | 38 657         | 43 844         | 49 600         |
| <i>Náklady na vzdělávání pracovníků</i> | 200            | 200            | 200            | 200            |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jak je z tabulky č. 24 patrné, největší podíl z výkonové spotřeby zaujímá spotřeba řeziva. Ostatní položky jsou oproti spotřebě řeziva velmi nízké.

## Plán změn stavu rezerv a opravných položek

Změny stavu rezerv a opravných položek tvoří rozpuštění opravných položek k pohledávkám za odběrateli v insolvenčním řízení. V roce 2014 tato položka dosahovala hodnoty – 153 tis. Kč. V roce 2015 společnost předpokládá rozpuštění opravných položek v hodnotě 8 tis. Kč. Na další roky 2016 a 2017 zatím společnost neplánuje rozpuštění ani tvorbu opravných položek, proto je hodnota této položky nulová.

**Tabulka 25: Plán změn stavu rezerv a opravných položek v tis. Kč**

|  | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|------|------|------|------|
| Změna stavu rezerv a opravných položek | -153 | -8   | 0    | 0    |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Plán odpisů

Společnost odpisy dlouhodobého majetku provádí dle odpisového plánu. Společnost stanovuje účetní odpisy rovnoměrně, s dobou odepisování stanovenou pro jednotlivé druhy dlouhodobého majetku dle doby použitelnosti. Nejvýznamnější doby odepisování:

- Software – 3 roky
- Budovy – 30 - 50 let
- Stroje – 5 - 20 let
- Kancelářské stroje a zařízení – 2 - 4 roky

Účetní odepisování je zahájeno měsícem, ve kterém je majetek uveden do používání.

V roce 2015 má společnost v plánu zakoupit technologii na zpracování dřevního odpadu. Částka za tuto technologii bude činit 3 miliony Kč. Stroj bude odepisován 10 let. Roční odpis stroje je 300 tis. Kč. Dále byl na konci roku 2014 implementován software, který bude následně odepisován 3 roky. Roční odpis softwaru je v hodnotě 626 tis. Kč. V roce 2015 a v roce 2017 budou nakoupeny velkoobjemové nákladní automobily, které budou odepisovány 5 let. V roce 2015 jsou 3 automobily uvedeny do užívání v lednu a následně 2 automobily jsou naplánovány uvést do používání v červnu. Tedy 3 automobily budou odepisovány v roce 2015 po celý rok, tedy 12 měsíců. Další 2 automobily budou odepisovány 7 měsíců, tedy od června do konce roku. V roce 2017

budou automobily nakoupeny a uvedeny do provozu v lednu. Cena pořízení automobilu je 3 591 990 Kč. Roční odpis automobilu činí 718 398 Kč, měsíční odpis činí necelých 60 tisíc.

V následující tabulce je zobrazen plán nových odpisů.

**Tabulka 26: Plán nových odpisů**

|                              | 2015         | 2016         | 2017         |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Software                     | 1 878        | 1 252        | 626          |
| Odpis SW                     | 626          | 626          | 626          |
| Stroj                        | 3 000        | 2 700        | 2 400        |
| odpis stroje                 | 300          | 300          | 300          |
| Nákladní automobily          | 17 960       |              | 10 776       |
| odpisy nákladních automobilů | 2 993        | 2 993        | 5 149        |
| <b>Celkové nové odpisy</b>   | <b>3 919</b> | <b>3 919</b> | <b>6 075</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Celkové odpisy zahrnují setrvačný blok a blok nových odpisů. Celkové odpisy jsou znázorněny v tabulce č. 27.

**Tabulka 27: Plán celkových odpisů v tis. Kč**

|                       | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Setrvačný blok odpisů |               | 12 763        | 12 763        | 12 763        |
| Nové odpisy           |               | 3 919         | 3 919         | 6 075         |
| <b>Celkové odpisy</b> | <b>12 763</b> | <b>16 682</b> | <b>16 682</b> | <b>18 838</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Plán osobních nákladů

Společnost měla v roce 2014 celkem 200 zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou společností rozděleny do třech skupin, jedná se o vedoucí pracovníky, technické a administrativní pracovníky a dělníky. V následující tabulce je zobrazen přehled pracovníků v plánovaném období. Společnost neplánuje přibírání vedoucích a technických pracovníků. Naopak plánuje rozšířit stav dělníků každý rok, tak jako tomu bylo doposud. Na konci plánovaného období by společnost měla celkem zaměstnávat 260 pracovníků. Vyšší počet dělníků je nutný, díky předpokladu zvyšující se poptávky po výrobcích a službách. Plán pracovníků je zobrazen v tabulce č. 28.

**Tabulka 28: Plán zaměstnanců**

|  | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|------|------|------|------|
| Vedoucí pracovníci                     | 11   | 11   | 11   | 11   |
| Techničtí a administrativní pracovníci | 18   | 18   | 18   | 18   |
| Dělníci                                | 171  | 191  | 211  | 231  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Plán průměrných ročních mezd zaměstnanců je znázorněn v tabulce č. 29. Společnost předpokládá každoroční nárůst mezd ve výši předpokládané inflace.

**Tabulka 29: Plán průměrných mezd v tis. Kč**

|  | 2 014 | 2 015 | 2 016 | 2 017 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Vedoucí pracovníci                     | 426   | 430   | 438   | 444   |
| Techničtí a administrativní pracovníci | 263   | 266   | 270   | 274   |
| Dělníci                                | 313   | 316   | 321   | 326   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V následující tabulce jsou plánované celkové mzdové náklady v tis. Kč. Je zde jasně vidět, že největší podíl na mzdových nákladech mají mzdy dělníků. Tyto mzdy se budou zvyšovat každý rok, z důvodu přijímání nových pracovníků. Celkové mzdové náklady vzrostou z 62 866 tis. Kč (v roce 2014) na 85 010 tis. Kč v roce 2017.

**Tabulka 30: Plán mzdových nákladů v tis. Kč**

|  | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   |
|--|--------|--------|--------|--------|
| Mzdové náklady v tis. Kč               | 62 866 | 69 808 | 77 416 | 85 010 |
| Vedoucí pracovníci                     | 4 686  | 4 733  | 4 813  | 4 881  |
| Techničtí a administrativní pracovníci | 4 734  | 4 781  | 4 863  | 4 931  |
| Dělníci                                | 53 446 | 60 294 | 67 740 | 75 199 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V tabulce č. 31 jsou zobrazeny celkové osobní náklady, které budou postupně v plánovaném období růst. Náklady na sociální a zdravotní pojištění činí 34% ze mzdových nákladů. Sociální náklady rostly meziročně průměrně o 10%, s tímto růstem bylo počítáno i do dalších let.



**Tabulka 31: Plán osobních nákladů v tis. Kč**

|                          | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Osobní náklady           | 87 065      | 97 422      | 108 004     | 118 607     |
| Mzdové náklady v tis. Kč | 62 866      | 69 808      | 77 416      | 85 010      |
| Náklady na SZ a ZP       | 20 673      | 23 735      | 26 321      | 28 904      |
| Sociální náklady         | 3 526       | 3 879       | 4 266       | 4 693       |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### **Plán nákladových úroků**

Nákladové úroky budou v plánovaném období klesat. Tyto nákladové úroky jsou počítány pomocí výše úvěru a úrokových sazeb. V plánovaném roce 2015 jsou tyto úroky nejvyšší (v tomto roce byly úroky navýšeny z důvodu navýšení úvěru na pořízení technologie a též díky úvěru, na který bylo pořízeno 5 velkoobjemových nákladních automobilů) a postupně v plánovaném období klesají. V roce 2016 je do úroků započítán další úvěr (investice do administrativní budovy) a v roce 2017 je zde započítán úvěr na pořízení 3 velkoobjemových nákladních automobilů a úvěr na dokončení administrativní budovy. Nákladové úroky klesají z důvodu pravidelného splácení úvěrů. Nákladové úroky by měly klesnout až na hodnotu 447 tis. Kč.

**Tabulka 32: Plán nákladových úroků v tis. Kč**

|                                | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Celkové nákladové úroky</b> | 3 276       | 1 974       | 974         | 447         |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V následující tabulce č. 33 je zobrazen podrobný plán nákladových úroků na období 2015 - 2017. Ve výpočtu úroků je počítáno s úrokovou sazbou 1M PRIBOR, kde je počítáno s 0,27% v následujícím období. Dále je použita sazba 6M PRIBOR. Zde je použita sazba 0,43%. Sazby 1M PRIBOR a 6M PRIBOR dle aktuální prognózy ČNB nebudou v plánovaném období měněny.

**Tabulka 33: Podrobný plán nákladových úroků v tis. Kč**

| Věřitel                        | % úrok                    | 2015        | 2016       | 2017       |
|--------------------------------|---------------------------|-------------|------------|------------|
| Věřitel 3                      | 3,00%                     | 30          | 0          | 0          |
| Věřitel 5                      | 3,00%                     | 99          | 0          | 0          |
| Věřitel 6                      | 5,00%                     | 50          | 0          | 0          |
| UniCredit Leasing              | 2,5 - 3,7%                | 214         | 103        | 0          |
| Autoleasing                    | 2,54%                     | 91          | 0          | 0          |
| Deutsche Leasing               | 2,65%                     | 19          | 0          | 0          |
| Citibank Europe plc - 1        | 2,65%                     | 428         | 123        | 74         |
| Citibank Europe plc - 2        | 1M PRIBOR +<br>1,15% p.a. | 550         | 430        | 231        |
| Citibank Europe plc - 3        | 2,45%                     | 163         | 70         | 0          |
| Citibank Europe plc - 4        | 6M PRIBOR +<br>1,2% p.a.  | 330         | 249        | 143        |
| <b>Celkové nákladové úroky</b> |                           | <b>1974</b> | <b>974</b> | <b>447</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Bližší specifikace úvěrů je zpracována v tabulce č. 47.

### Plán ZC prodaného DM a materiálu

V plánovaném období společnost rozhodla, že nebude prodán žádný dlouhodobý majetek, ale pouze materiál v horší kvalitě. Plán zůstatkové ceny materiálu je stanoven ve výši 1 761 tis. Kč. V plánovaném období bude hodnota neměnná, z důvodu neměnné hodnoty prodaného materiálu.

**Tabulka 34: Plán ZC prodaného DM a materiálu v tis. Kč**

|                             | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------|------|------|------|------|
| ZC prodaného DM a materiálu | 1761 | 1761 | 1761 | 1761 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Plán daní a poplatků

Do položky daně a poplatky je zahrnuta silniční daň, daň z nemovitosti, pojištění podniku apod. Společnost předpokládá, že tato položka v následujícím období poroste. Důvodem tohoto předpokladu je predikovaná vyšší poptávka po výrobcích společnosti a tím i vyšší náklady na přepravu nákladů, tedy logistiku. Jak již bylo řečeno, společnost plánuje navýšení počtu nákladních automobilů, které jsou určené pro přepravu.

**Tabulka 35: Plán daní a poplatků v tis. Kč**

|                 | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Daně a poplatky | 3 735       | 4 109       | 4 519       | 4 971       |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Plán ostatní nákladů**

Do položky ostatních provozních nákladů jsou zahrnuty zejména smluvní pokuty, pokuty, penále, inventarizační rozdíly či škody v provozní oblasti. Tato položka byla naplánovaná jako procentní podíl k tržbám. V minulém období 2011 - 2014 byl tento podíl cca 0,6%. Tento podíl bude v následujícím období použit. Ostatní finanční náklady představují především kurzové ztráty a bankovní výlohy. Společnost předpokládá meziroční nárůst této položky, z důvodu předpokládaných kurzových ztrát, které budou způsobeny poklesem měnového kurzu CZK/EUR.

**Tabulka 36: Plán ostatních nákladů v tis. Kč**

|                                 | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ostatní provozní náklady</b> | 2 663       | 3 648       | 4 137       | 4 681       |
| <b>Ostatní finanční náklady</b> | 3 269       | 3 432       | 3 604       | 3 784       |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 6.1.3 Kompletní Výkaz zisků a ztrát

V následující tabulce č. 37 je znázorněn výkaz zisků a ztrát pro plánované období 2015 - 2017.

**Tabulka 37: Výkaz zisků a ztrát na období 2015 - 2017 v tis. Kč**

|  | <b>2014</b>    | <b>2 015</b>   | <b>2 016</b>   | <b>2 017</b>   |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Tržby z prodeje zboží                      | 38 735         | 39 122         | 39 787         | 40 344         |
| Náklady na prodej zboží                    | 35 764         | 36 122         | 36 736         | 37 250         |
| <b>Obchodní marže</b>                      | <b>2 971</b>   | <b>3 001</b>   | <b>3 052</b>   | <b>3 094</b>   |
| <b>Výkony</b>                              | <b>519 024</b> | <b>607 980</b> | <b>689 562</b> | <b>780 092</b> |
| Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb | 535 806        | 607 238        | 688 720        | 779 140        |
| Změna stavu zásob z vlastní činnosti       | - 16 834       | 683            | 775            | 877            |
| Aktivace                                   | 52             | 59             | 67             | 76             |
| <b>Výkonová spotřeba</b>                   | <b>396 298</b> | <b>461 872</b> | <b>522 319</b> | <b>589 360</b> |
| Spotřeba materiálu a energie               | 332 265        | 389 212        | 441 439        | 499 394        |
| <i>řezivo</i>                              | 307 952        | 360 733        | 409 137        | 462 852        |
| <i>energie - plyn</i>                      | 5 966          | 6 988          | 7 926          | 8 967          |
| <i>energie - el. energie</i>               | 2 802          | 3 282          | 3 723          | 4 212          |
| <i>spojovací materiál</i>                  | 11 137         | 13 045         | 14 796         | 16 738         |
| <i>ostatní spotřební materiál</i>          | 4 408          | 5 163          | 5 856          | 6 625          |
| <b>Služby</b>                              | <b>64 033</b>  | <b>72 660</b>  | <b>80 881</b>  | <b>89 966</b>  |
| <i>Opravy a udržování</i>                  | 8 626          | 8 885          | 9 151          | 9 426          |
| <i>Přeprava nákladu</i>                    | 15 324         | 16 856         | 18 542         | 20 396         |
| <i>Sušení</i>                              | 6 882          | 8 062          | 9 143          | 10 344         |
| <i>Ostatní náklady</i>                     | 33 001         | 38 657         | 43 844         | 49 600         |
| <i>Náklady na vzdělávání pracovníků</i>    | 200            | 200            | 200            | 200            |
| <b>Přidaná hodnota</b>                     | <b>125 697</b> | <b>149 109</b> | <b>170 294</b> | <b>193 827</b> |
| <b>Osobní náklady</b>                      | <b>87 065</b>  | <b>97 422</b>  | <b>108 004</b> | <b>118 607</b> |
| Mzdové náklady v tis. Kč                   | 62 866         | 69 808         | 77 416         | 85 010         |
| Náklady na SZ a ZP                         | 20 673         | 23 735         | 26 321         | 28 904         |
| Sociální náklady                           | 3 526          | 3 879          | 4 266          | 4 693          |
| <b>Daně a poplatky</b>                     | <b>3 735</b>   | <b>4 109</b>   | <b>4 519</b>   | <b>4 971</b>   |
| <b>Odpisy</b>                              | <b>12 763</b>  | <b>16 682</b>  | <b>16 682</b>  | <b>18 838</b>  |
| <b>Tržby z prodeje DM a materiálu</b>      | <b>4 515</b>   | <b>2 520</b>   | <b>2 520</b>   | <b>2 520</b>   |
| Tržby z prodeje materiálu                  | 2 520          | 2 520          | 2 520          | 2 520          |
| Tržby z prodeje DM                         | 1 995          |                |                |                |
| ZC prodaného DM a materiálu                | 1 761          | 1 761          | 1 761          | 1 761          |
| Změna stavu rezerv                         | - 153          | - 8            |                |                |
| Ostatní provozní výnosy                    | 2 100          | 3 040          | 3 448          | 3 900          |
| Ostatní provozní náklady                   | 2 663          | 3 648          | 4 137          | 4 681          |
| <b>Provozní VH</b>                         | <b>24 478</b>  | <b>31 055</b>  | <b>41 158</b>  | <b>51 390</b>  |
| Ostatní finanční náklady                   | 3 269          | 3 432          | 3 604          | 3 784          |

|                         |                |                |                |                |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ostatní finanční výnosy | 1 672          | 1 588          | 1 509          | 1 434          |
| Výnosové úroky          | 303            | 303            | 303            | 303            |
| Nákladové úroky         | 3 276          | 1 974          | 974            | 447            |
| <b>Finanční VH</b>      | <b>- 4 570</b> | <b>- 3 515</b> | <b>- 2 766</b> | <b>- 2 495</b> |
| HV před zdaněním        | 19 908         | 27 541         | 38 392         | 48 895         |
| Daň z příjmů - 19%      | 4 565          | 5 233          | 7 295          | 9 290          |
| <b>VH po zdanění</b>    | <b>15 343</b>  | <b>22 308</b>  | <b>31 098</b>  | <b>39 605</b>  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V této tabulce č. 37 je zpracován celý Výkaz zisků a ztrát. Je zde vidět vývoj jednotlivých výsledků hospodaření. Z tabulky je patrné, že výsledek hospodaření po zdanění se bude v následujících letech zvyšovat, konkrétně z 15 343 tis. Kč v roce 2014 na hodnotu 39 605 tis. Kč v roce 2017. Mimo jiné byl spočítán provozní výsledek hospodaření (jako rozdíl mezi provozními výnosy a náklady) a finanční výsledek hospodaření (jako rozdíl mezi finančními výnosy a náklady).

Společnost nemá mimořádné výnosy či náklady, proto mimořádný výsledek hospodaření se nás netýká. Společnost si dala za cíl dosažení provozního výsledku hospodaření alespoň na 40 mil. Kč v roce 2017. Z tabulky je zřejmé, že společnost tento cíl splní.

Finanční výsledek hospodaření je záporný, z důvodu vyšších finančních nákladů než výnosů a též vyšších nákladových úroků než výnosových úroků.

Celkový výsledek hospodaření roste každým rokem. V roce 2017 se celkový výsledek hospodaření dostane na hodnotu 39 605 tis. Kč.

## **6.2 Plán rozvahy**

Plán rozvahy sestává z plánu aktiv a pasiv. Do plánu aktiv patří dlouhodobá aktiva, oběžná aktiva a časové rozlišení. Do plánu pasiv patří vlastní zdroje, cizí zdroje a časové rozlišení. Na plánování rozvahy lze nahlížet třemi způsoby. Jedná se o agregovaný přístup, regresní analýzu a metodu ukazatelů obratu. V případě agregovaného přístupu se jedná o plánování jednotlivých rozvahových položek závislých na tržbách, protože pokud rostou tržby, rostou i zásoby materiálu, výrobků, výše pohledávek apod. Regresní analýza využívá regresní a korelační analýzy. Metoda ukazatelů obratu vychází z relace tržeb a jednotlivých položek aktiv a pasiv.[2]

### **6.2.1 Plán aktiv**

#### **Plán dlouhodobého majetku**

Dlouhodobý majetek společnosti je rozdělen na dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční majetek.

Dlouhodobý hmotný majetek představují především samostatné movité věci, stavby a pozemky. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí se stávají dlouhodobým hmotným majetkem, pokud je doba použitelnosti delší než jeden rok a hodnotové ocenění převyšuje 40 tis. Kč. Bez ohledu na hodnotu se dlouhodobým majetkem stávají pozemky a stavby. Dlouhodobý hmotný majetek pořízený nákupem je oceňován pořizovací cenou, která zahrnuje i vedlejší náklady. V následujícím plánovacím období 2015 - 2017 bude společnost investovat do nákupu 8 velkoobjemových nákladových automobilů, do výstavby administrativní budovy a do stroje na zpracování dřevního odpadu.

Tyto investice jsou zpracovány v tabulce č. 38, tedy v plánu investičního majetku. Společnost předpokládá nákupní cenu jednoho nákladního automobilu ve výši 3 591 990 Kč, který si vezme na úvěr. Pět nákladních automobilů z celkového počtu bude pořízeno v roce 2015 a další tři nákladní automobily budou pořízeny v roce 2017. Nákladní automobily budou odepisovány 5 let. Dále v roce 2015 bude nakoupen stroj na zpracování dřevního odpadu v hodnotě 3 000 000 Kč (tento stroj bude odepisován 5 let) a v roce 2016 společnost předpokládá, že bude započata výstavba administrativní budovy v Kladrubcích, kdy v tomto roce bude investice činit 4 000 000 Kč a

v následujícím roce 2017 bude investice činit 3 000 000 Kč. Tyto investice společnost opět zajistí úvěrem.

V dlouhodobém nehmotném majetku je evidován software, který byl implementován v roce 2014. Tento software bude odepisován 3 roky.

Dlouhodobý finanční majetek tvoří podíly ve společnostech s podstatným vlivem. Jedná se o obchodní podíl ve společnosti UNIBRICK. Tato společnost sídlí v Nepomuku. Výše podílu v této společnosti činí 3 193 000 Kč a v následujícím období bude neměnná.

**Tabulka 38: Plán investic do dlouhodobého majetku v tis. Kč**

| <b>DHM</b>                          | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Počáteční hodnota majetku v tis. Kč | 106 894     | 123 964     | 128 242     | 115 559     |
| Nově pořízený majetek v tis. Kč     | 31 828      | 20 960      | 4 000       | 13 776      |
| Odprodáný majetek v tis. Kč         | 1 995       |             |             |             |
| Odpisy                              | 12 763      | 16 682      | 16 682      | 18 838      |
| Konečná hodnota majetku v tis. Kč   | 123 964     | 128 242     | 115 559     | 110 498     |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 38 je patrné, že hodnota dlouhodobého majetku bude v plánovaném období klesat. V tomto období společnost nepředpokládá vyřazení a odprodej dlouhodobého majetku. Odpisy byly stanoveny již v předchozí kapitole.

**Tabulka 39: Plán dlouhodobého majetku v tis. Kč**

|                             | <b>2014</b>    | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    | <b>2017</b>    |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Dlouhodobý majetek</b>   | <b>127 157</b> | <b>131 435</b> | <b>118 752</b> | <b>113 691</b> |
| Dlouhodobý hmotný majetek   | 122 086        | 126 990        | 114 933        | 110 498        |
| Dlouhodobý finanční majetek | 3 193          | 3 193          | 3 193          | 3 193          |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 1 878          | 1 252          | 626            | 0              |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek vychází z plánu investic. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku klesá, z důvodu opotřebení. Co se týká dlouhodobého nehmotného majetku, ten je v roce 2017 zcela odepsán. Dlouhodobý finanční majetek je naplánován ve stejné výši, jako v roce 2014. Konečná hodnota dlouhodobého majetku klesne na 113 691 tis. Kč.

## Plán zásob

Pro plánování zásob byly zjištěny obraty zásoby za roky 2012 - 2014. Následně byl stanoven průměr těchto obrátek. Základnou pro výpočet obrátek zásob byly tržby za vlastní výrobky a služby. V následující tabulce č. 40 jsou vypočteny obrátky zásob za roky 2012 - 2014.

**Tabulka 40: Obrat zásob za rok 2012 - 2014**

| Položka                   | Obrat   |         |         | Suma     | Průměr  |
|---------------------------|---------|---------|---------|----------|---------|
|                           | 2012    | 2013    | 2014    |          |         |
| <i>materiál</i>           | 47,09   | 45,71   | 15,39   | 108,18   | 36,06   |
| <i>nedokončená výroba</i> | 14,01   | 22,24   | 57,62   | 93,88    | 31,29   |
| <i>výrobky</i>            | 18,88   | 22,63   | 29,83   | 71,34    | 23,78   |
| <i>zboží</i>              | 4286,85 | 5211,01 | 4356,15 | 13854,01 | 4618,00 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Průměrná obrátka zásob byla pro společnost pouze ilustrativní, protože v roce 2014 došlo k výrazné změně v obratu zásob materiálu a nedokončené výroby. V případě nedokončené výroby společnost není příliš optimistická, proto je tento obrat plánován nižší než v roce 2014. Společnost plánuje tyto obraty zásob:

- Materiál – počet obrátek 20
- Nedokončená výroba – počet obrátek 50
- Výrobky – počet obrátek 29
- Zboží – počet obrátek dle průměru z minulých let

V následující tabulce je zobrazen vývoj zásob v plánovaném období.

**Tabulka 41: Plán zásob v tis. Kč**

|                           | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Zásoby</b>             | <b>61 316</b> | <b>63 577</b> | <b>72 108</b> | <b>81 575</b> |
| <i>materiál</i>           | 34 820        | 30 362        | 34 436        | 38 957        |
| <i>nedokončená výroba</i> | 8 410         | 12 145        | 13 774        | 15 583        |
| <i>výrobky</i>            | 17 963        | 20 939        | 23 749        | 26 867        |
| <i>zboží</i>              | 123           | 131           | 149           | 169           |

Zdroj: vlastní zpracování



Největší podíl na zásobách představuje materiál. Nedokončená výroba představuje zhotovené výrobky, které prošly alespoň jedním výrobním stupněm, nejsou již materiálem, ale nejsou ještě hotovými výrobky. Jedná se např. o palety, které jsou již vyrobeny, ale nejsou ještě vysušeny, nebo jinak ošetřeny. Nejmenší podíl na zásobách tvoří zboží.

### Plán krátkodobého finančního majetku

Krátkodobý finanční majetek představují peníze a účty v bankách. Tyto položky byly naplánovány s ohledem na peněžní likviditu a s ohledem na vývoj Cash Flow. Společnost se bude snažit v následujícím období více zadržovat finanční majetek, aby se zvyšovala peněžní likvidita a též Cash Flow.

**Tabulka 42: Plán krátkodobého finančního majetku v tis. Kč**

|                                    | 2014         | 2015         | 2016          | 2017          |
|------------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Krátkodobý finanční majetek</b> | <b>7 411</b> | <b>9 687</b> | <b>12 782</b> | <b>17 031</b> |
| <i>Peníze</i>                      | 479          | 814          | 1 425         | 2 494         |
| <i>Účty v bankách</i>              | 6 932        | 8 873        | 11 357        | 14 537        |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 42 je zřejmé, že společnost nedisponuje nijak závratnou výší krátkodobého finančního majetku. Větší podíl z krátkodobého finančního majetku tvoří účty v bankách.

### Plán pohledávek

Do krátkodobých pohledávek společnosti patří pohledávky z obchodních vztahů, daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy, dohadné účty aktivní a jiné pohledávky. Pohledávky v následujícím období byly naplánovány takto:

- Pohledávky z obchodních vztahů byly naplánovány pomocí počtu obrátek.

V tabulce č. 43 je znázorněn počet obrátek za období 2012 - 2014.

**Tabulka 43: Obrat pohledávek v období 2012 - 2014**

| Položka                        | Obrat |      |      | Suma  | Průměr |
|--------------------------------|-------|------|------|-------|--------|
|                                | 2012  | 2013 | 2014 |       |        |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 9,80  | 7,62 | 9,35 | 26,77 | 8,92   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Průměr obratu pohledávek je pro společnost pouze ilustrativní. Společnost chce v následujícím období zvýšit obrat pohledávek až na hodnotu 9,8, a tím tedy snížit objem pohledávek.

- Ostatní krátkodobé pohledávky byly naplánovány ve stejné výši.
- Dlouhodobé pohledávky byly naplánovány ve stejné výši jako v předchozím roce. Jedná se o pohledávky z poskytnutých půjček a úvěrů. Společnost nepředpokládá jejich navýšení v plánovacím období.

**Tabulka 44: Plán pohledávek v tis. Kč**

|                                       | <b>2014</b>   | <b>2 015</b>  | <b>2 016</b>  | <b>2 017</b>  |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Krátkodobé pohledávky</b>          | <b>61 580</b> | <b>67 563</b> | <b>74 587</b> | <b>83 813</b> |
| <i>Pohledávky z obchodních vztahů</i> | <b>57 271</b> | <b>63 254</b> | <b>70 278</b> | <b>79 504</b> |
| <i>Daňové pohledávky</i>              | 3 394         | 3 394         | 3 394         | 3 394         |
| <i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>   | 108           | 108           | 108           | 108           |
| <i>Dohadné účty aktivní</i>           | 777           | 777           | 777           | 777           |
| <i>Jiné pohledávky</i>                | 30            | 30            | 30            | 30            |
| <b>Dlouhodobé pohledávky</b>          | <b>5 254</b>  | <b>5 254</b>  | <b>5 254</b>  | <b>5 254</b>  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## **6.2.2 Plán pasiv**

Plán pasiv se skládá s plánu vlastních a cizích zdrojů.

### **Plán vlastních zdrojů**

V tabulce č. 45 jsou naplánovány vlastní zdroje. Základní kapitál je ve výši 62 mil. Kč. V plánovaném období se nepočítá se zvýšením či snížením tohoto kapitálu, proto bude plánován ve stejné výši. Kapitálové fondy a též rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku jsou také naplánovány ve stejné výši jako v minulých letech. Výsledek hospodaření běžného účetního období byl vypočítán pomocí nákladů a výnosů ve výkazu zisků a ztrát. Je patrné, že bude v plánovaném období růst. Na konci plánovaného období by měl vzrůst na hodnotu 39 605 tis. Kč. Výsledek hospodaření běžného období nebude rozdělován, proto roste též výsledek hospodaření minulých let.

**Tabulka 45: Plán vlastních zdrojů v tis. Kč**

|  | <b>2014</b>   | <b>2 015</b>   | <b>2 016</b>   | <b>2 017</b>   |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Vlastní kapitál</b>                                   | <b>83 889</b> | <b>106 197</b> | <b>137 295</b> | <b>176 900</b> |
| Základní kapitál   | 62 000        | 62 000         | 62 000         | 62 000         |
| Kapitálové fondy   | 1 165         | 1 165          | 1 165          | 1 165          |
| Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 250           | 250            | 250            | 250            |
| Výsledek hospodaření minulých let                        | 5 131         | 20 474         | 42 782         | 73 880         |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období             | 15 343        | 22 308         | 31 098         | 39 605         |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Celkový vlastní kapitál by měl vzrůst z hodnoty 83 889 tis. Kč (v roce 2014) na hodnotu 176 900 tis. Kč (v roce 2017).

### **Plán závazků**

Závazky společnosti jsou rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé. Mezi krátkodobé závazky patří závazky z obchodního styku, závazky k zaměstnancům, závazky se SZ a ZP, daňové závazky, dohadné účty pasivní a jiné závazky. Mezi dlouhodobé závazky patří jiné závazky a odložený daňový závazek. Tyto závazky společnost nehodlá umořovat.

Závazky společnosti byly naplánovány takto:

- Krátkodobé závazky z obchodních vztahů byly naplánovány dle metody obrátu. Společnost v minulém roce dosáhla počet obrátek 12, v následujícím období si společnost stanovila počet obrátek až 16 (z důvodu snahy snížit tyto závazky)
- Závazky k zaměstnancům byly stanoveny jako 1/12 mzdových nákladů
- Závazky – sociální zabezpečení tvoří 1/12 nákladů na sociální zabezpečení v příslušném roce
- Ostatní závazky jsou stanoveny ve stejné výši jako v minulých letech

**Tabulka 46: Plán závazků v tis. Kč**

|                                    | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Krátkodobé závazky</b>          | <b>70 080</b> | <b>67 935</b> | <b>71 617</b> | <b>75 097</b> |
| <i>závazky z obchodních vztahů</i> | 45 294        | 43 374        | 45 915        | 48 696        |
| <i>závazky k zaměstnancům</i>      | 5 369         | 5 760         | 6 612         | 7 133         |
| <i>závazky ze SZ a ZP</i>          | 2 574         | 1 958         | 2 248         | 2 425         |
| <i>daňové závazky</i>              | 1 015         | 1 015         | 1 015         | 1 015         |
| <i>dohadné účty pasivní</i>        | 1 309         | 1 309         | 1 309         | 1 309         |
| <i>jiné závazky</i>                | 14 519        | 14 519        | 14 519        | 14 519        |
| <b>Dlouhodobé závazky</b>          | <b>23 048</b> | <b>23 048</b> | <b>23 048</b> | <b>23 048</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Plán bankovních úvěrů

Společnost využívá jak dlouhodobých, tak krátkodobých bankovních úvěrů. V následujícím období společnost využije navýšení stávajících úvěrů, z důvodu investice do nové technologie na zpracování dřevního odpadu (3000 tis. Kč v roce 2015), investice do velkoobjemových nákladních automobilů (17 960 tis. Kč v roce 2015 a 10 776 tis. Kč v roce 2017) a investice na výstavbu administrativní budovy v Kladrubcích (4 000 tis. Kč v roce 2016 a 3 000 tis. Kč v roce 2017). I přes tyto investice bude společnost bankovní úvěry snižovat pravidelným splácením.

**Tabulka 47: Plán bankovních úvěrů v tis. Kč**

|                                     | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Citibank Europe plc - 1</b>      | <b>8 503</b>  | <b>16 138</b> | <b>4 625</b>  |
| Navýšení úvěru                      | 17 960        | 0             | 10 776        |
| Splátka úvěru                       | 10 325        | 11 513        | 12 617        |
| Konečný stav úvěru                  | <b>16 138</b> | <b>4 625</b>  | <b>2 784</b>  |
| <b>Citibank Europe plc - 2</b>      | <b>46 248</b> | <b>38 748</b> | <b>30 248</b> |
| Navýšení úvěru                      | 3 000         | 4 000         | 3 000         |
| Splátka úvěru                       | 10 500        | 12 500        | 17 000        |
| Konečný stav úvěru                  | <b>38 748</b> | <b>30 248</b> | <b>16 248</b> |
| <b>Citibank Europe plc - 3</b>      | <b>9 662</b>  | <b>6 662</b>  | <b>2 862</b>  |
| Navýšení úvěru                      | 0             | 0             | 0             |
| Splátka úvěru                       | 3 000         | 3 800         | 2 862         |
| Konečný stav úvěru                  | <b>6 662</b>  | <b>2 862</b>  | <b>0</b>      |
| <b>Citibank Europe plc - dlouh.</b> | <b>22 752</b> | <b>20 252</b> | <b>15 252</b> |

|                    |               |               |              |
|--------------------|---------------|---------------|--------------|
| Navýšení úvěru     | 0             | 0             | 0            |
| Splátka úvěru      | 2 500         | 5 000         | 6 500        |
| Konečný stav úvěru | <b>20 252</b> | <b>15 252</b> | <b>8 752</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Celkové bankovní úvěry jsou znázorněny v tabulce č. 48.

**Tabulka 48: Plán celkových bankovních úvěrů v tis. Kč**

|                   | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Bankovní úvěry    | <b>87 165</b> | <b>81 800</b> | <b>52 987</b> | <b>27 784</b> |
| <i>Krátkodobé</i> | 64 413        | 61 548        | 37 735        | 19 032        |
| <i>Dlouhodobé</i> | 22 752        | 20 252        | 15 252        | 8 752         |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## 6.2.3 Kompletní plán rozvahy

Kompletní plán rozvahy na období 2015 - 2017 je vyjádřen tabulkou č. 49.

**Tabulka 49: Plán rozvahy pro období 2015 - 2017 v tis. Kč**

|  | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>AKTIVA CELKEM</b>                                     | <b>264 182</b> | <b>278 980</b> | <b>284 948</b> | <b>302 828</b> |
| <b>Dlouhodobý majetek</b>                                | <b>127 157</b> | <b>131 435</b> | <b>118 752</b> | <b>113 691</b> |
| Dlouhodobý hmotný majetek                                | 122 086        | 126 990        | 114 933        | 110 498        |
| Dlouhodobý finanční majetek                              | 3 193          | 3 193          | 3 193          | 3 193          |
| Dlouhodobý nehmotný majetek                              | 1 878          | 1 252          | 626            |                |
| <b>Oběžná aktiva</b>                                     | <b>135 561</b> | <b>146 082</b> | <b>164 731</b> | <b>187 674</b> |
| Zásoby   | 61 316         | 63 577         | 72 108         | 81 575         |
| <i>materiál</i>  | <i>34 820</i>  | <i>30 362</i>  | <i>34 436</i>  | <i>38 957</i>  |
| <i>nedokončená výroba</i>                                | <i>8 410</i>   | <i>12 145</i>  | <i>13 774</i>  | <i>15 583</i>  |
| <i>výrobky</i>   | <i>17 963</i>  | <i>20 939</i>  | <i>23 749</i>  | <i>26 867</i>  |
| <i>zboží</i>   | <i>123</i>     | <i>131</i>     | <i>149</i>     | <i>169</i>     |
| Dlouhodobé pohledávky                                    | 5 254          | 5 254          | 5 254          | 5 254          |
| Krátkodobé pohledávky                                    | 61 580         | 67 563         | 74 587         | 83 813         |
| <i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>                    | <i>57 271</i>  | <i>63 254</i>  | <i>70 278</i>  | <i>79 504</i>  |
| <i>Daňové pohledávky</i>                                 | <i>3 394</i>   | <i>3 394</i>   | <i>3 394</i>   | <i>3 394</i>   |
| <i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>                      | <i>108</i>     | <i>108</i>     | <i>108</i>     | <i>108</i>     |
| <i>Dohadné účty aktivní</i>                              | <i>777</i>     | <i>777</i>     | <i>777</i>     | <i>777</i>     |
| <i>Jiné pohledávky</i>                                   | <i>30</i>      | <i>30</i>      | <i>30</i>      | <i>30</i>      |
| Krátkodobý finanční majetek                              | 7 411          | 9 687          | 12 782         | 17 031         |
| <i>Peníze</i>  | <i>479</i>     | <i>814</i>     | <i>1 425</i>   | <i>2 494</i>   |
| <i>Účty v bankách</i>                                    | <i>6 932</i>   | <i>8 873</i>   | <i>11 357</i>  | <i>14 537</i>  |
| <b>Časové rozlišení</b>                                  | <b>1 464</b>   | <b>1 464</b>   | <b>1 464</b>   | <b>1 464</b>   |
| <b>PASIVA CELKEM</b>                                     | <b>264 182</b> | <b>278 980</b> | <b>284 948</b> | <b>302 828</b> |
| <b>Vlastní kapitál</b>                                   | <b>83 889</b>  | <b>106 197</b> | <b>137 295</b> | <b>176 900</b> |
| Základní kapitál   | 62 000         | 62 000         | 62 000         | 62 000         |
| Kapitálové fondy   | 1 165          | 1 165          | 1 165          | 1 165          |
| Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 250            | 250            | 250            | 250            |
| Výsledek hospodaření minulých let                        | 5 131          | 20 474         | 42 782         | 73 880         |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období             | 15 343         | 22 308         | 31 098         | 39 605         |
| <b>Cizí zdroje</b>                                       | <b>180 293</b> | <b>172 784</b> | <b>147 653</b> | <b>125 928</b> |
| Dlouhodobé závazky                                       | 23 048         | 23 048         | 23 048         | 23 048         |
| Krátkodobé závazky                                       | 70 080         | 67 935         | 71 617         | 75 097         |
| <i>závazky z obchodních vztahů</i>                       | <i>45 294</i>  | <i>43 374</i>  | <i>45 915</i>  | <i>48 696</i>  |
| <i>závazky k zaměstnancům</i>                            | <i>5 369</i>   | <i>5 760</i>   | <i>6 612</i>   | <i>7 133</i>   |
| <i>závazky ze SZ a ZP</i>                                | <i>2 574</i>   | <i>1 958</i>   | <i>2 248</i>   | <i>2 425</i>   |

|                             |        |        |        |        |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|
| <i>daňové závazky</i>       | 1 015  | 1 015  | 1 015  | 1 015  |
| <i>dohadné účty pasivní</i> | 1 309  | 1 309  | 1 309  | 1 309  |
| <i>jiné závazky</i>         | 14 519 | 14 519 | 14 519 | 14 519 |
| Bankovní úvěry              | 87 165 | 81 800 | 52 987 | 27 784 |
| <i>Krátkodobé</i>           | 64 413 | 61 548 | 37 735 | 19 032 |
| <i>Dlouhodobé</i>           | 22 752 | 20 252 | 15 252 | 8 752  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 49 je patrná rovnost aktiv a pasiv. Aktiva tvoří dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení. Do dlouhodobého majetku byly zařazeny nové investice, ale bylo též zohledněno opotřebení majetku a odepsání nehmotného majetku. Proto celková hodnota dlouhodobého majetku klesla. V případě oběžných aktiv docházelo k postupnému navyšování. Časové rozlišení bylo naplánováno jako neměnné.

Pasiva tvoří vlastní kapitál a cizí zdroje. Z tabulky je patrný nárůst vlastního kapitálu a naopak pokles cizích zdrojů, což je pro společnost pozitivní.

Kapitálová potřeba bude hrazena vlastním kapitálem. Vlastní kapitál v následujícím období bude růst z důvodu růstu výsledku hospodaření. Tento výsledek hospodaření nebude rozdělován.

## 6.3 Plán Cash flow

Tabulka 50: Plán Cash Flow v tis. Kč

|  | 2015            | 2016           | 2017            |
|--|-----------------|----------------|-----------------|
| zisk po zdanění                            | 22 308          | 31 098         | 39 605          |
| odpisy                                     | 16 682          | 16 682         | 18 838          |
| úprava o nepeněžní operace                 |                 |                |                 |
| <i>časové rozlišení aktiv</i>              |                 |                |                 |
| <i>časové rozlišení pasiv</i>              |                 |                |                 |
| <i>změna rezerv</i>                        |                 |                |                 |
| <b>Cash flow Netto</b>                     | <b>38 990</b>   | <b>47 780</b>  | <b>58 442</b>   |
| Úprava o pracovní kapitál                  | - 13 254        | - 35 686       | - 33 917        |
| změna zásob                                | - 2 261         | - 8 531        | - 9 467         |
| <i>materiál</i>                            | 4 458           | - 4 074        | - 4 521         |
| <i>nedokončená výroba</i>                  | - 3 735         | - 1 630        | - 1 808         |
| <i>výrobky</i>                             | - 2 976         | - 2 810        | - 3 118         |
| <i>zboží</i>                               | - 8             | - 18           | - 20            |
| změna pohledávek dl.                       |                 |                |                 |
| změna pohledávek kr.                       | - 5 983         | - 7 024        | - 9 227         |
| <i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>      | - 5 983         | - 7 024        | - 9 227         |
| <i>Daňové pohledávky</i>                   |                 |                |                 |
| <i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>        |                 |                |                 |
| <i>Dohadné účty aktivní</i>                |                 |                |                 |
| <i>Jiné pohledávky</i>                     |                 |                |                 |
| změna krátkodobých závazků a úvěrů         | - 5 009         | - 20 131       | - 15 223        |
| <i>závazky z obchodních vztahů</i>         | - 1 920         | 2 541          | 2 782           |
| <i>závazky k zaměstnancům</i>              | 391             | 852            | 521             |
| <i>závazky ze SZ a ZP</i>                  | - 616           | 290            | 177             |
| <i>daňové závazky</i>                      |                 |                |                 |
| <i>dohadné účty pasivní</i>                |                 |                |                 |
| <i>jiné závazky</i>                        |                 |                |                 |
| <i>krátkodobé úvěry</i>                    | - 2 865         | - 23 813       | - 18 703        |
| <b>Cash flow z provozní činnosti</b>       | <b>25 737</b>   | <b>12 094</b>  | <b>24 526</b>   |
| Pořízení DHM a DNM v ZC                    | - 20 960        | - 4 000        | - 13 776        |
| <i>DHM, DNM v ZC</i>                       | - 4 278         | 12 682         | 5 062           |
| <i>odpisy</i>                              | - 16 682        | - 16 682       | - 18 838        |
| Pořízení DFM                               |                 |                |                 |
| <b>Cash flow z investiční činnosti</b>     | <b>- 20 960</b> | <b>- 4 000</b> | <b>- 13 776</b> |
| <i>změna ZK a kapitálových fondů</i>       |                 |                |                 |
| <i>změna dlouhodobých závazků</i>          |                 |                |                 |
| <i>změna bankovních úvěrů dlouhodobých</i> | - 2 500         | - 5 000        | - 6 500         |
| Výdaje z rozdělení zisku                   |                 |                |                 |
| <i>změna fondů ze zisku</i>                |                 |                |                 |
| <i>změna VH minulých let</i>               | 15 343          | 22 308         | 31 098          |
| <i>změna VH běžného období</i>             | 6 965           | 8 790          | 8 507           |



|                                |          |          |          |
|--------------------------------|----------|----------|----------|
| <i>minus VH běžného období</i> | - 22 308 | - 31 098 | - 39 605 |
| <b>Cash flow finanční</b>      | - 2 500  | - 5 000  | - 6 500  |
| <b>Cash flow</b>               | 2 277    | 3 095    | 4 249    |
| <i>PS prostředků</i>           | 7 411    | 9 687    | 12 782   |
| <i>KS prostředků</i>           | 9 688    | 12 782   | 17 032   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Základem cash flow je zisk po zdanění neboli výsledek hospodaření za běžné období. K tomuto zisku jsou připočteny odpisy a úpravy o nepeněžní operace. Tyto úpravy o nepeněžní operace jsou nulové, protože společnost netvoří rezervy, nemá časové rozlišení pasivní a časové rozlišení aktivní je v plánovaném období na stejné úrovni (tudíž nemá meziroční růst ani pokles). Po sečtení těchto položek dostáváme Cash flow Netto.

Následuje úprava o některé položky pracovního kapitálu. Jde o změny zásob, pohledávek a krátkodobých závazků a úvěrů. Po sečtení Cash flow Netto a úprav o některé položky pracovního kapitálu dostáváme Cash flow z provozní činnosti.

Poté následuje Cash flow z investiční činnosti, kde jsou řešeny odpisy a pořízení DHM a DNM v zůstatkových cenách.

V Cash flow z finanční činnosti je řešena změna základního kapitálu a kapitálových fondů, změna dlouhodobých závazků, dlouhodobých bankovních úvěrů a výdaje z rozdělení zisku.

Výsledkem sečtení jednotlivých Cash flow (z provozní, finanční a investiční činnosti) je celkové Cash flow, které se musí rovnat meziročním změnám krátkodobého finančního majetku. Z tabulky č. 50 je patrné, že tato rovnost nastala (z důvodu zaokrouhlování je zde nepatrný rozdíl). Pokud k celkovému Cash flow přičteme počáteční stav peněžních prostředků -> dostáváme konečný stav peněžních prostředků, které opět musí souhlasit s plánovanou rozvahou.

Jak je z této tabulky patrné, Cash Flow roste v každém roce. Je to zapříčiněno především růstem krátkodobého finančního majetku.

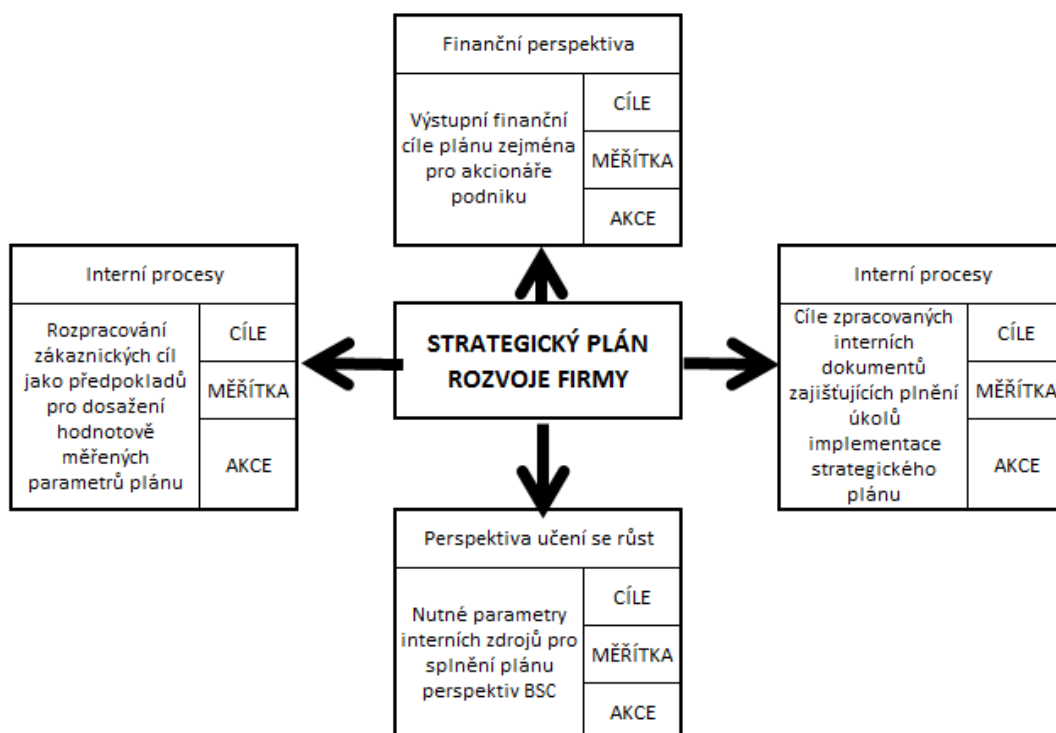
## 7 Implementace strategického plánu pomocí BSC

Balanced scorecard, neboli BSC je komplexní model měření a řízení výkonnosti. Tento model rozděluje strategickou vizi a cíle do čtyř perspektiv. Jedná se o finanční perspektivu, zákaznickou perspektivu, perspektivu interních procesů a perspektivu učení se a růst.[12]

„Největší přínos modelu spočívá v dokonalém rozpracování strategického plánu a aktivit jednotlivých perspektiv, které mají stanovené úkoly včetně měřítek pro jejich splnění. Při splnění těchto geniálně rozvrstvených cílů je modelem zaručeno, že konečné výsledky v komplexním pojetí vedou k plánovanému zvýšení výkonnosti podniku.“[12, s. 40]

Model BSC a jeho struktura je znázorněna na obrázku č. 28.

**Obrázek 28: Model BSC**



Zdroj: vlastní zpracování dle [12], 2015

### *Finanční perspektiva*

Finanční perspektiva obsahuje měření finančních cílů, a je velice citlivě vnímána akcionáři.

„Finanční perspektiva odpovídá na otázku, jakých hodnot musí dosáhnout sledované finanční ukazatele, aby se dosáhlo požadovaného zhodnocení majetku akcionářů.“ [2, s. 113]

Vybrané cíle finanční perspektivy by měly vést ke zvýšení produktivity či růstu firmy.

„Na vrcholu měřítek musí stát minimálně tyto hodnoty:

- Provozní výsledek hospodaření
- Optimalizace potřebných aktiv, které generují VH
- Nákladovost použitého kapitálu pro financování aktiv.“ [12, s. 42]

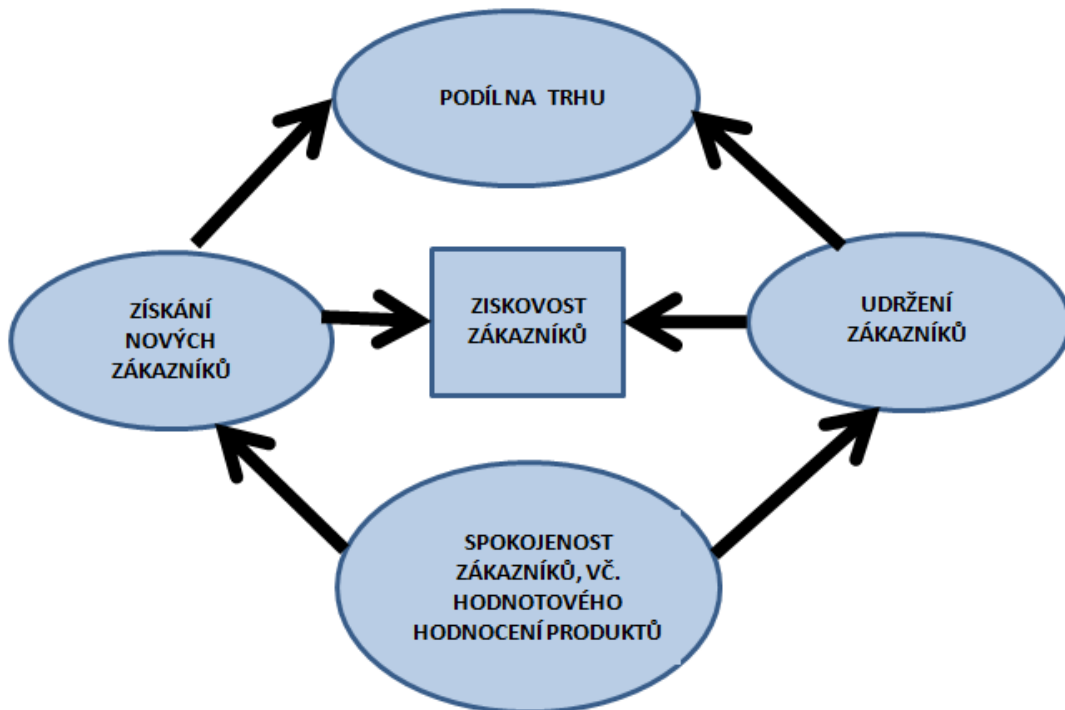
### *Zákaznická perspektiva*

Zákaznická perspektiva by měla obsahovat takové cíle, které odhalí potřeby zákazníků na konkrétních segmentech trhu. Je nutné znát jednotlivé parametry produktu, včetně dosažených cen. Díky tomu je možné hodnotit dodávky pro jednotlivé zákazníky. Produkt, který přináší zisk pro prodávajícího a hodnotu pro prodávajícího i kupujícího, vítězí. [12]

Zákaznická perspektiva by měla odpovědět na otázku, „ v jakém světle se musíme jevit našim zákazníkům, abychom naplnili naši vizi.“ [2, s. 113]

Schéma zákaznické perspektivy je znázorněno na obrázku č. 29.

Obrázek 29: Zákaznická perspektiva



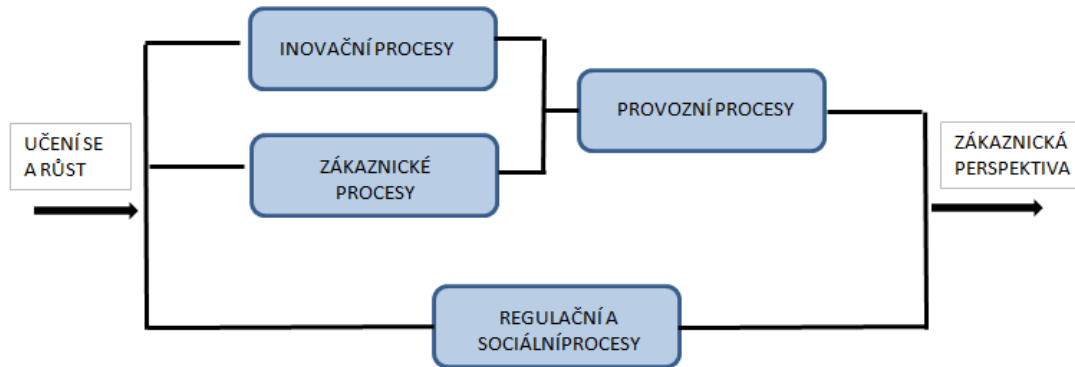
Zdroj: vlastní zpracování dle [12], 2015

### *Perspektiva interních procesů*

„Cílem perspektivy interních procesů je pojmenovat a specifikovat ty podnikatelské procesy, ve kterých musí firma vynikat, aby získala konkurenční výhodu a uspokojila tak nejdůležitější zájmové skupiny (stakeholders).“ [2, s. 113]

Je nutné identifikovat jednak procesy hlavní (tedy ty které jsou nutné pro realizaci strategie), dále procesy řídicí (takové procesy, které jsou zaměřené na kontrolu a řízení zdrojů uvnitř těchto procesů) a procesy podpůrné. [2]

**Obrázek 30: Schéma perspektivy interních procesů**

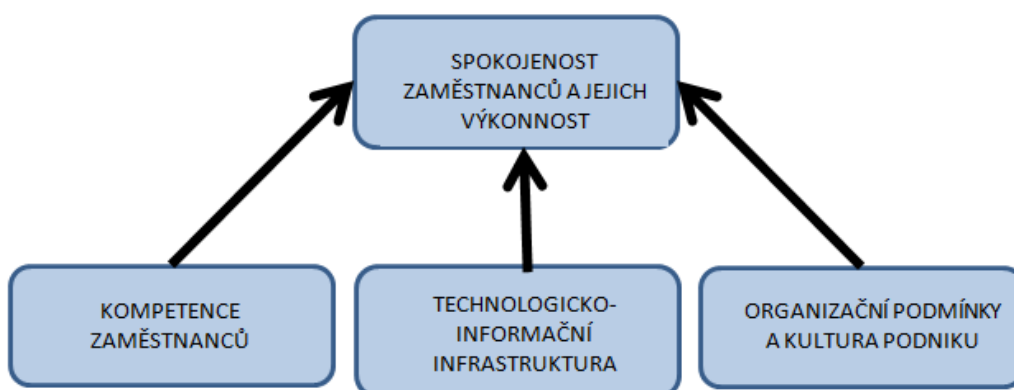


Zdroj: vlastní zpracování dle [12], 2015

### *Perspektiva učení se a růst*

Přínosem modelu BSC je, že jsou naplánovány úkoly pro interní zdroje, jako jsou lidé a jejich kompetence, informační a organizační potenciál. I tyto interní zdroje mají vliv na výstupní parametry celého projektu ve formě hmotného majetku a peněz. V této perspektivě je nutné dbát na kvalitu lidských zdrojů a přístupy k budování firemní kultury. [2,12]

**Obrázek 31: Schéma perspektivy učení se a růst**



Zdroj: vlastní zpracování dle [12], 2015

## 7.1 Stanovení cílových hodnot u krátkodobých cílů

Krátkodobé cíle společnosti se v jednotlivých letech výrazně neliší (viz. Kapitola 5). Dle metodiky BSC byly rozděleny do čtyř perspektiv, tedy do finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních procesů a perspektivy interního potenciálu (učení se a růst).

Pro každý rok byla vytvořena tabulka, která obsahuje krátkodobé cíle, jednotku měření, současnou hodnotu, cílovou hodnotu a termín splnění.

*Krátkodobé cíle pro rok 2015*

**Tabulka 51: Krátkodobé cíle pro rok 2015**

| Perspektiva       | Strategický cíl   | Jednotka měření | Současná hodnota (2014) | Očekávaná dosažená hodnota (2015) | Termín splnění |
|-------------------|---|-----------------|-------------------------|-----------------------------------|----------------|
| Finanční          | Zvýšení tržeb za vlastní výrobky alespoň o 10 % oproti roku 2014                | tis. Kč         | 535 806                 | 607 238                           | 12/2015        |
|                   | Zvýšení provozního zisku alespoň na 30 mil. Kč.                                 | tis. Kč         | 24 478                  | 31 055                            | 12/2015        |
|                   | Udržení podílu úročeného cizího kapitálu alespoň na 48%                         | %               | 48%                     | 47,3%                             | 12/2015        |
|                   | Posílení ukazatele okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,07                   | koeficient      | 0,06                    | 0,07                              | 12/2015        |
|                   | Udržení kladného ČPK a jeho zvyšování na alespoň 10 000 tis. Kč                 | tis. Kč         | 1 068                   | 16 598                            | 12/2015        |
|                   | Udržení Cash Flow alespoň na 2 000 tis. Kč                                      | tis. Kč         | 2 183                   | 2 277                             | 12/2015        |
| Zákaznická        | Získání 1 strategického zákazníka z České republiky                             | počet           | 1                       | 2                                 | 12/2015        |
|                   | Získání 1 strategického zákazníka z Německa                                     | počet           | 2                       | 3                                 | 12/2015        |
|                   | Posílení prodeje palet na tuzemském trhu alespoň o 1% oproti roku 2014          | %               | 30,94%                  | 31,94%                            | 12/2015        |
|                   | Účast na veletrhu FachPack  | počet           | 3                       | 4                                 | 12/2015        |
| Interních procesů | Nákup nové technologie na zpracování dřevního odpadu a její zapojení do výroby. | tis. Kč         |                         | 3 000                             | 12/2015        |

|   |  |         |     |       |         |
|---|--|---------|-----|-------|---------|
|   | Nákup 5 velkoobjemových souprav SCANIA a zapojení do provozu | tis. Kč | 0   | 17960 | 12/2015 |
| <b>Perspektiva interního potenciálu</b> | Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj.           | tis. Kč | 200 | 200   | 12/2015 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Finanční perspektiva obsahuje 6 cílů, a to zvýšení tržeb za vlastní výrobky, zvýšení provozního zisku, udržení podílu úročeného cizího kapitálu, posílení ukazatele okamžité likvidity, udržení kladného ČPK a zvyšování cash flow. Všechny tyto cíle budou dle plánu splněny. V roce 2015 se zvýší tržby za vlastní výrobky o více než 10%, konkrétně o 13,3% oproti roku 2014. Provozní zisk bude dle plánu navýšen na 31 mil. Kč, tedy opět bude cíl splněn. Dalším cílem bylo udržení podílu úročeného cizího kapitálu. V tomto roce se nepočítalo se snížením tohoto podílu (i když k nepatrnému snížení došlo), z důvodu navýšení úvěrů kvůli investicím, které byly představeny již ve finančním plánu. Dále bude posílen ukazatel okamžité likvidity na hodnotu 0,07 a též bude udržen ukazatel ČPK v kladných hodnotách a dojde k nárůstu tohoto ukazatele na hodnotu 16 598 tis. Kč, což je pro společnost pozitivní. Ukazatel Cash Flow bude dle plánu též navýšen, a to na hodnotu 2 277 tis. Kč, tudíž bude krátkodobý cíl naplněn.

V případě zákaznické perspektivy se jedná o 4 cíle – získání 1 strategického zákazníka z České republiky a Německa, posílení prodeje palet na tuzemském trhu a účast na veletrhu Fachpack. Na konci roku 2015 bude společnost mít celkem 2 strategické zákazníky z tuzemska a 3 z Německa, díky kterým také vzrostou tržby za vlastní výrobky a služby. Podíl prodeje palet na tuzemském trhu bude posílen na 31,94% a společnost se zúčastní podzimního veletrhu v Norimberku.

Perspektiva interních procesů obsahuje 2 cíle. Jedná se o investice do nové technologie na zpracování dřevního odpadu ve výši 3 000 tis. Kč a dále se jedná o nákup 5 velkoobjemových nákladních automobilů SCANIA ve výši 17 960 tis. Kč.

Perspektiva interních potenciálů zahrnuje cíl zvyšování kvalifikace a rozvoj pracovníků, kde bude vynaloženo 200 tis. Kč do konce roku 2015.

Krátkodobé cíle pro rok 2016

Tabulka 52: Krátkodobé cíle pro rok 2016

| Perspektiva                      | Strategický cíl  | Jednotka měření | Současná hodnota (2015) | Očekávaná dosažená hodnota (2016) | Termín splnění |
|----------------------------------|--|-----------------|-------------------------|-----------------------------------|----------------|
| Finanční                         | Zvýšení tržeb za vlastní výrobky alespoň o 10 % oproti roku 2015       | tis. Kč         | 607 238                 | 688 720                           | 12/2016        |
|                                  | Zvýšení provozního zisku alespoň na 35 mil. Kč.                        | tis. Kč         | 31 055                  | 41 158                            | 12/2016        |
|                                  | Snížení podílu úročeného cizího kapitálu alespoň na 40%                | %               | 47,3%                   | 35,9%                             | 12/2016        |
|                                  | Posílení ukazatele okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,1           | koeficient      | 0,07                    | 0,12                              | 12/2016        |
|                                  | Udržení kladného ČPK a jeho zvyšování alespoň na 20 000 tis. Kč        | tis. Kč         | 16 598                  | 55 379                            | 12/2016        |
|                                  | Zvyšování Cash Flow alespoň na 3 000 tis. Kč                           | tis. Kč         | 2 277                   | 3 095                             | 12/2016        |
| Zákaznická                       | Získání 1 strategického zákazníka z České republiky                    | počet           | 2                       | 3                                 | 12/2016        |
|                                  | Posílení prodeje palet na tuzemském trhu alespoň o 1% oproti roku 2015 | %               | 31,94%                  | 32,95%                            | 12/2016        |
|                                  | Účast na veletrhu FachPack   | počet           | 4                       | 5                                 | 12/2016        |
| Interních procesů                | Započetí výstavby administrativní budovy                               | tis. Kč         |                         | 4 000                             | 12/2016        |
| Perspektiva interního potenciálu | Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj.                     | tis. Kč         | 200                     | 200                               | 12/2016        |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Pro rok 2016 je ve finanční perspektivě opět vytyčeno 6 cílů. V případě zvýšení tržeb za vlastní výrobky dojde k navýšení o více než 13% oproti roku 2015. Dále dojde k navýšení provozního zisku na více než 41 mil. Kč. Podíl úročeného cizího kapitálu (bankovních úvěrů) bude snížen na 35%. Dojde k opětovnému posílení ukazatele okamžité likvidity na hodnotu 0,12. Taktéž bude zvýšen ukazatel ČPK na hodnotu



55 379 tis. Kč a dojde též ke zvýšení Cash Flow na hodnotu 3 095 tis. Kč. Dle plánu budou cíle finanční perspektivy splněny.

Zákaznická perspektiva bude opět naplněna. Bude získán další strategický zákazník z tuzemska, a tím dojde i k navýšení podílu prodeje v tuzemsku a také k navýšení podílu prodeje palet v tuzemsku. Společnost se opět zúčastní veletrhu FachPack.

V případě perspektivy interních procesů dojde k investici na výstavbu administrativní budovy v hodnotě 4 000 tis. Kč.

Perspektiva interního potenciálu bude opět naplněna a dojde k investici na zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

#### *Krátkodobé cíle pro rok 2017*

**Tabulka 53: Krátkodobé cíle pro rok 2017**

| Perspektiva | Strategický cíl  | Jednotka měření | Současná hodnota (2014) | Očekávaná dosažená hodnota (2015) | Termín splnění |
|-------------|--|-----------------|-------------------------|-----------------------------------|----------------|
| Finanční    | Zvýšení tržeb za vlastní výrobky alespoň o 10 % oproti roku 2016       | tis. Kč         | 689 562                 | 779 140                           | 12/2017        |
|             | Zvýšení provozního zisku alespoň na 40 mil. Kč.                        | tis. Kč         | 41 158                  | 51 390                            | 12/2017        |
|             | Snížení podílu úročeného cizího kapitálu alespoň na 35%                | %               | 35,9%                   | 22%                               | 12/2017        |
|             | Posílení ukazatele okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,15          | koeficient      | 0,12                    | 0,18                              | 12/2017        |
|             | Udržení kladného ČPK a jeho zvýšení na alespoň 30 000 tis. Kč          | tis. Kč         | 55 379                  | 93 545                            | 12/2017        |
|             | Zvyšování Cash Flow alespoň na 4000 tis. Kč                            | tis. Kč         | 3 095                   | 4 249                             | 12/2017        |
| Zákaznická  | Získání 1 strategického zákazníka z České republiky                    | počet           | 3                       | 4                                 | 12/2017        |
|             | Posílení prodeje palet na tuzemském trhu alespoň o 1% oproti roku 2016 | %               | 32,95%                  | 34,19%                            | 12/2017        |
|             | Účast na veletrhu FachPack   | počet           | 5                       | 6                                 | 12/2017        |

|   |  |         |       |        |         |
|---|--|---------|-------|--------|---------|
| <b>Interních procesů</b>                | Nákup 3 velkoobjemových souprav SCANIA a zapojení do provozu | tis. Kč |       | 10 776 | 12/2017 |
|   | Dokončení výstavby administrativní budovy                    | tis. Kč | 4 000 | 3 000  | 12/2017 |
| <b>Perspektiva interního potenciálu</b> | Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj.           | tis. Kč | 200   | 200    | 12/2017 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Cíle finanční perspektivy budou v tomto roce opět naplněny. Tržby za prodané výrobky a služby vzrostou o více než 13%. Provozní zisk bude navýšen na 51 mil. Kč. Podíl bankovních úvěrů bude snížen na 22%. Bude posílen ukazatel peněžní likvidity, a to na hodnotu 0,18. Dále dojde k posílení ukazatele ČPK na hodnotu 93 545 tis. Kč a ukazatel Cash flow opět poroste (na hodnotu 4 249 tis. Kč)

V případě zákaznické perspektivy jsou cíle stejné jako v předchozím roce. A stejně jako v roce 2016 se předpokládá naplnění těchto cílů.

Perspektiva interních procesů zahrnuje investice na výstavbu administrativní budovy a na nákup velkoobjemových souprav.

Perspektiva interního potenciálu bude zahrnovat, jako v předchozích letech, investici na zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

## 7.2 Předstižné a zpožděné indikátory

V následující tabulce jsou zpracovány předstižné a zpožděné indikátory pro každý strategický cíl. Tyto strategické cíle byly nejprve rozděleny do perspektiv a následně byly stanoveny tyto indikátory. Předstižné indikátory se jinak nazývají hybné ukazatele, které předpovídají budoucnost a jsou rozhodující pro úspěšnost firmy. Zpožděné indikátory naopak vyjadřují dosaženou skutečnost. [13]

**Tabulka 54: Předstižné a zpožděné indikátory**

| Perspektiva       | Cíl   | Předstižný indikátor  | Zpožděný indikátor                                    |
|-------------------|---|---|---|
| <b>Finanční</b>   | Zvýšení tržeb za vlastní výroby a služby    | Tržby u jednotlivých produktů   | Růst tržeb alespoň o 30%                              |
|                   | Zvýšení provozního zisku                    | Každoroční zvyšování tržeb, udržení podílu výkonové spotřeby                                      | Hodnota provozního zisku alespoň 40 mil. Kč           |
|                   | Snížení podílu úročeného cizího kapitálu    | Sledování výše úvěrů  | Podíl úročeného cizího kapitálu max. 35%              |
|                   | Posílení ukazatele okamžité likvidity       | Sledování výše krátkodobých závazků a Cash flow   | Hodnota ukazatele peněžní likvidity alespoň 0,15      |
|                   | Udržení kladného ČPK a zvýšení jeho hodnoty | Sledování výše oběžných aktiv a krátkodobých závazků  | Kladná hodnota ukazatele ČPK (alespoň 30 000 tis. Kč) |
|                   | Zvyšování Cash Flow alespoň na hodnotu      | Sledování cash-to-cash, realizace investic do majetku, sledování výše vlastního a cizího kapitálu | Zvýšení hodnoty Cash Flow alespoň na 4 000 tis. Kč    |
| <b>Zákaznická</b> | Získání 4 strategických zákazníků           | Získání strategického zákazníka každý rok   | Získání 4 strategických zákazníků                     |

| Zákaznická                       | Posílení prodeje palet na tuzemském trhu                     | Sledování podílu prodeje palet na tuzemském trhu | Zvýšení podílu prodeje palet na tuzemském trhu na 34%   |
|----------------------------------|--|--|---|
| Interní procesy                  | Nákup 8 velkoobjemových souprav SCANIA a zapojení do provozu | Objem investice 28 736 tis. Kč                   | Růst tržeb za dopravu alespoň o 35%   |
|                                  | Nákup nové technologie a zapojení do výroby                  | Objem investice 3 000 tis. Kč                    | Vyšší produktivita, růst tržeb za dřevní odpad alespoň o 20%  |
|                                  | Výstavba administrativní budovy                              | Objem investice 7 000 tis. Kč                    | Kolaudace   |
| Perspektiva interního potenciálu | Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj            | Objem investice 600 tis. Kč                      | Znalost anglického a německého jazyka na komunikativní úrovni u 4 pracovníků (oddělení obchodu a marketingu), zlepšení prodejních dovedností u 6 pracovníků (oddělení obchodu), zaškolení dělníků na nové technologii, zaškolení řidičů |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 7.3 Procesní schéma společnosti Klaus Timber, a. s.

Základní jednotkou procesního schématu je proces. Pro pojem proces existuje několik různých definic. Dle Šmída je proces popsán takto:

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ [9, s. 29]

Každý proces je popsán svými vstupy, výstupy a postupem, jak dosáhnout požadovaného výstupu. Podnikové procesy se dělí na hlavní, řídicí a podpůrné. Tyto procesy se rozlišují dle toho, zda přidávají výsledným produktům nebo službám

hodnotu, zda probíhají napříč společnostmi, zda mají externí zákazníky a zda generují tržby. [9,11]

V následující tabulce jsou druhy podnikových procesů a jejich vlastnosti rozebrány.

**Tabulka 55: Druhy podnikových procesů a jejich vlastnosti**

| Vlastnosti procesů                  | Proces |        |          |
|-------------------------------------|--------|--------|----------|
|                                     | Hlavní | Řídící | Podpůrný |
| Přidává proces hodnotu?             | ano    | ne     | ano      |
| Probíhá proces napříč společnostmi? | ano    | ano    | ne       |
| Má proces externí zákazníky?        | ano    | ne     | ne       |
| Generuje proces tržby?              | ano    | ne     | ne       |

Zdroj: zpracováno dle [10]

Úkolem hlavních procesů organizace je naplňování strategických cílů organizace a týkají se stěžejních oblastí podniku. Tyto procesy by měly přispívat k naplnění poslání organizace. Podpůrné procesy jsou takové procesy, které většinou nemají hodnototvorný charakter. Tyto procesy jsou důležité pro vykonání hlavních procesů. Řídící procesy řídí jednotlivé činnosti a prochází celou organizací napříč. [10,18]

Procesy společnosti Klaus Timber se těž dělí na hlavní, řídicí a podpůrné.

#### Hlavní procesy:

- Hlavní procesy – Dražkov: Přejímka dřevní hmoty -> Realizace výroby, přířezů, povrchová úprava -> Kontrola -> Skladování -> Expedice a prodej
- Hlavní procesy – Kladrubce:
  - Nabídkové řízení (prodej dřevní hmoty) -> objednávka
  - Nabídkové řízení (poptávky – nabídky) -> výroba vzorků
  - Smluvní ujednání (objednávka) -> zadání do výroby -> příprava a plánování výroby a nákupu materiálu -> realizace výroby (sušení kontrola) -> skladování -> expedice -> vyúčtování
- Hlavní procesy – Dvorec: Přejímka materiálu -> realizace výroby (sušení, kontrola) -> skladování -> expedice

#### Řídící procesy:

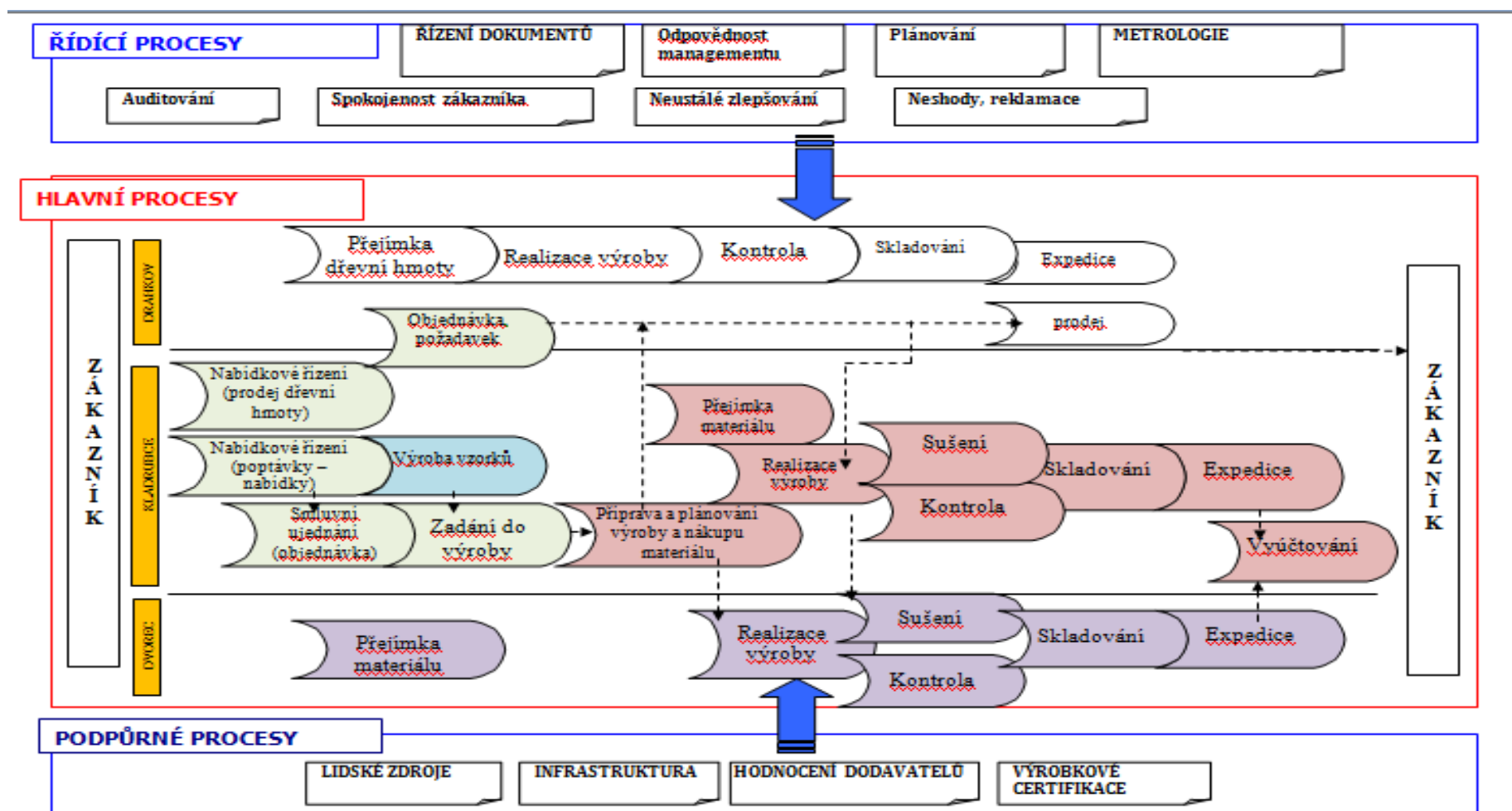
- Řízení dokumentů

- Odpovědnost managementu
- Plánování
- Metrologie
- Auditování
- Spokojenost zákazníka
- Neustálé zlepšování
- Neshody, reklamace

Podpůrné procesy:

- Lidské zdroje
- Infrastruktura
- Hodnocení dodavatelů
- Výrobní certifikace

Obrázek 32: Procesní schéma společnosti Klaus Timber, a. s.



Zdroj: vlastní zpracování dle [1]

### **7.3.1 Hlavní procesy**

#### **Hlavní procesy – Drahek**

##### Nákup kulatiny

Nákup kulatiny probíhá na základě vyhodnocení stavu skladu, dlouhodobých smluvních vztahů nákupu nebo jednorázových nákupů dle nabídek. Termíny nákupu jsou dány smluvním vztahem a objednávky k dodavateli zajišťuje oddělení nákupu a logistiky. Ceny se odvíjí z cen uvedených v ceníku nákupu kulatiny, který je aktualizován dle uzavřených smluvních vztahů. [1]

##### Přejímka kulatiny

Dodávka dřevní kulatiny je nahlášena vedoucímu výroby Drahek (případně mistrovi). Vedoucí výroby na základě dodacího listu tuto kulatinu převezme. Přebírající dodávka je změřena a přepočtena odpovídajícím koeficientem pro daný druh dřevní hmoty. Pokud vše souhlasí, je dodací list potvrzen. V případě, že při přejímce je zjištěna jiná kvalita dovezené kulatiny, jsou dvě řešení: kulatina se nepřevezme, nebo převezme za podmínky snížení ceny. V případě, že se dodávka nekvalitní kulatiny opakuje, vypisuje se protokol o neshodě. V tomto protokolu jsou uvedeny zjištěné skutečnosti stavu dodávky a dohoda o postupu řešení. Vše je též zaznamenáno do evidence kulatiny. [1]

##### Realizace výroby

Požadavky na výrobu zadává vedoucí výroby z Kladrubec. Mistr Drahekova organizuje výrobu dle výrobního listu na jednotlivých pracovištích. Samotná výroba je zajišťována pracovníky výroby, neboli dělníky Drahekova, kteří se řídí pracovními instrukcemi a postupy výroby. Průběh výroby je zaznamenáván do dílčích formulářů (např. evidence nařezaných balíků, ruční krácení, výkonnost apod.) [1]

##### Kontrola

Dle podkladů výroby a dalších pracovních instrukcí jsou v průběhu výroby prováděny mezioperační kontroly. Jedná se o pohledovou kontrolu přířezů a namátkovou rozměrovou kontrolu. Mistr Drahekova provádí záznam 1x za hodinu do výkazu pracoviště, současně vždy při změně výroby. Vše je zaznamenáno do kontrolního listu. [1]



## Skladování a expedice

Na skladě jsou uchovány finální výrobky, které jsou přijaty na základě příjemky. Po telefonické domluvě s provozovny Kladrubce a Dvorec jsou připraveny balíky, které jsou kamiony převezeny do těchto provozoven a uskladněny. Na veškeré výdeje finálních výrobků jsou vystaveny výdejky (případně převodky). [1]

## Prodej

Podkladem pro prodej je požadavek zákazníka (přímý prodej) či uzavření dlouhodobých smluvních vztahů a maloobchodní ceník. [1]

**Tabulka 56: Vstupy a výstupy hlavních procesů Drahek**

| <b>Hlavní proces - Drahek</b> |  |  |
|-------------------------------|--|--|
| <b>Název procesu</b>          | <b>Vstupy</b>  | <b>Výstupy</b>   |
| <b>Nákup kulatiny</b>         | Stav skladu<br>Nabídky dodavatelů<br>Ceník kulatiny  | Nakoupená kulatina   |
| <b>Přejímka kulatiny</b>      | Nakoupená kulatina<br>Pracovní instrukce (Vstupní kontrola dřeva, Uskladňování balíků řeziva)                        | Protokol o Přijetí/Nepřijetí kulatiny<br>Evidence kulatiny (třídění, prohlášení jakosti dřeva)                                     |
| <b>Realizace výroby</b>       | Zadání výroby (výrobní list, kompletační list)<br>Pracovní instrukce, postupy výroby<br>Potřebný materiál - kulatina | Evidence průběhu výroby (výkonnost, nařezané balíky, ruční krácení, pracovní doba, neshody zjištěné při výrobě)<br>Finální výrobek |
| <b>Kontrola</b>               | Pracovní instrukce (Kontrola kvality vyrobených palet, definice kvality výrobků)<br>Podklady do výroby               | Kontrolní list   |
| <b>Skladování</b>             | Příjem finálního výrobku   | Výdej finálního výrobku<br>Stav skladu   |
| <b>Expedice</b>               | Požadavek na expedici  | Dokumentace spojená s výdejem materiálu  |
| <b>Prodej</b>                 | Požadavek zákazníka<br>Smluvní ujednání<br>Maloobchodní ceník  | Dokumentace (dodací list, daňový doklad)<br>Daňový doklad  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## **Hlavní procesy – Kladrubce**

### Nabídkové řízení

Nabídkové řízení neboli komunikaci se zákazníky zabezpečují pracovníci obchodního oddělení. Na základě poptávky od zákazníka, která je zaevidována, je vypracována cenová nabídka s určením požadavku zákazníka, předmětu (rozsah, provedení), s uvedením podmínek při dodání a po dodání. Toto řízení podléhá dvoustupňovému přezkoumání nezávislým pracovníkem a je evidováno. [1]

### Smluvní ujednání

Objednávka zákazníka, která odkazuje na předešlou nabídku, která má veškeré náležitosti, je považována za smluvní objednávku. Pokud ale objednávka není věcně či právně správná, je dohodnuto se zákazníkem zaslání objednávky ve správném znění. Objednávka zákazníka je zaevidována do systému ABRA. [1]

### Přejímka řeziva od dodavatelů

Podkladem pro přejímku jsou informace o objednávce (přehled o nákupu), avízo dodávky od dodavatele zasláné dodavatelem, pracovní instrukce – Vstupní kontrola řeziva, pracovní instrukce – Uskladňování balíků řeziva a štosů palet v areálu firmy.

Každý balík dovezeného řeziva je zkontrolován dle dodacího listu a je opatřen čárovým kódem (vytištěný z objednávky ze systému ABRA). Následně jsou balíky naskladněny do Kladrubce, zaevidovány a je potvrzen dodací list. [1]

### Přejímka řeziva z provozovny Drahek

Podkladem pro přejímku jsou informace o dodávce od vedoucího výroby Kladrubce, pracovní instrukce – Vstupní kontrola řeziva, pracovní instrukce – Uskladňování balíků řeziva a štosů palet v areálu firmy. Doklady pro přejímku jsou dodávány s předstihem.

Dovezené balíky řeziva z Drahek jsou již opatřeny čárovým kódem. Vedoucí oddělení kvality tedy zkontroluje kvalitu dodaného řeziva a jeho správný počet dle převodky (ze systému ABRA). [1]

### Zadávání výroby

Zadáním výroby je potvrzená objednávka obchodním oddělením, rozhodnutí ředitele společnosti o výrobě na sklad nebo evidence plánu výroby vedoucího výroby Kladrubce. [1]

### Plánování výroby, nákupu řeziva

Výroba všech výrobních středisek je naplánována vedoucím výroby Kladrubec. Současně je nutné prověřit stav řeziva (zajistí se buď u dodavatele řeziva oddělením nákupu a logistiky, nebo je zadán požadavek na výrobu do Drahkova). Plánování výroby Kladrubce – dle termínu dodání je naplánováno, na jakém pracovním místě se bude zakázka vyrábět. Plánování výroby Drahkov – požadavek na množství a sortiment do výroby je zadán vedoucím výroby z Kladrubec vedoucímu výroby Drahkov (e-mailem). Dále je nutné informovat mistra výroby Drahkov (telefonicky či e-mailem) o potřebném množství balíků, které bude kamion na převozy odvážet do Kladrubec. Výstupem tohoto procesu jsou podklady do výroby.[1]

### Realizace výroby

Pracovníci výroby Kladrubce provádějí výrobu dle podkladů do výroby, dle zadání na pracovištích a technologiích (dle návodů k obsluze, pracovních instrukcí). Výroba za směnu je zaznamenávána mistrem výroby Kladrubce do výkazů práce v systému ABRA. Zaznamenávají se údaje o paletě (kód a rozměr), počet kusů, pracovníci výroby, pracoviště. Tyto výkazy slouží k případné zpětné kontrole. Průběh výroby je zaznamenáván do dílčích formulářů (např. evidence průběhu výroby).[1]

### Kontrola a zkoušení výrobků

Kontrola výrobků je prováděna dle pracovní instrukce – Kontrola kvality vyrobených palet. Je prováděna kontrola přířezů na vstupu do výroby (kontrola vlhkosti), kontrola výroby – průběžná a výstupní kontrola. V případě vzniku neshody (nad rámec povolení tolerance) je tato skutečnost zaznamenána mistrem výroby v kontrolním listu. Je zde zaznamenán např. popis vady, množství, důvod apod. [1]

### Skladování

Pro skladování na dílně je zřízen sklad nebo prostory, ve kterých je uložen běžný sortiment a materiál potřebný pro realizaci obchodních případů a finální výrobky. [1]

## Expedice

Podkladem pro expedici výrobků je potvrzená objednávka (obchodním oddělením) nebo informace o výrobě (plán zakázek – dle data expedice). [1]

## Sušení

Výrobní program sušení je plánován na základě seznamu objednávek přijatých ze systému ABRA a plánu sušení. Sušení je prováděno dle nastavení technologie sušení. Po vysušení je nutné vyplnit protokol o sušení. [1]

**Tabulka 57: Vstupy a výstupy hlavních procesů Kladrubce**

| <b>Hlavní proces - Kladrubce</b>      |  |  |
|---------------------------------------|--|--|
| <b>Název procesu</b>                  | <b>Vstupy</b>  | <b>Výstupy</b>   |
| <b>Nabídkové řízení</b>               | Poptávka zákazníka   | Cenová nabídka - objednávka  |
| <b>Smluvní ujednání</b>               | Cenová nabídka - objednávka  | Evidence objednávky do systému ABRA  |
| <b>Zadání do výroby</b>               | Potvrzená objednávka<br>Rozhodnutí ředitele o výrobě na sklad<br>Plán výroby   | Zadání výroby (kompletační list, čárové kódy, výrobní list)  |
| <b>Plánování výroby, nákup řeziva</b> | Stav řeziva<br>Zadání výroby   | Podklady do výroby   |
| <b>Přejímka řeziva</b>                | Informace o objednávce, o dodávce<br>Avízo dodávky od dodavatelem<br>Pracovní instrukce (Vstupní kontrola dřeva, Uskladňování balíků řeziva) | Protokol o Přijetí/Nepřijetí řeziva<br>Evidence řeziva (třídění, prohlášení jakosti dřeva, stav řeziva)                            |
| <b>Realizace výroby</b>               | Zadání výroby (výrobní list, kompletační list)<br>Podklady do výroby (Pracovní instrukce, postupy výroby)<br>Potřebný materiál - řeziva      | Evidence průběhu výroby (výkonnost, nařezané balíky, ruční krácení, pracovní doba, neshody zjištěné při výrobě)<br>Finální výrobek |
| <b>Kontrola</b>                       | Pracovní instrukce (Kontrola kvality vyrobených palet, definice kvality výrobků)   | Kontrolní list   |
| <b>Sušení</b>                         | Seznam objednávek<br>Plán sušení   | Protokol o sušení  |
| <b>Skladování</b>                     | Příjem finálního výrobku   | Výdej finálního výrobku<br>Stav skladu   |
| <b>Expedice</b>                       | Požadavek na expedici  | Dokumentace spojená s výdejem produktu   |
| <b>Vyúčtování</b>                     | Objedávka  | Faktura  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Hlavní procesy – Dvorec

Procesy provozovny Dvorec, tedy přejímka řeziva, realizace výroby, sušení, kontrola a expedice, jsou prováděny stejně, jako v provozovně Kladrubce.

**Tabulka 58: Vstupy a výstupy hlavních procesů Dvorec**

| Hlavní proces - Dvorec  |  |  |
|-------------------------|--|--|
| Název procesu           | Vstupy   | Výstupy  |
| <b>Přejímka řeziva</b>  | Informace o objednávce, o dodávce<br>Avízo dodávky od dodavatelem<br>Pracovní instrukce (Vstupní kontrola dřeva, Uskladňování balíků řeziva) | Protokol o Přijetí/Nepřijetí řeziva<br>Evidence řeziva (třídění, prohlášení jakosti dřeva, stav řeziva)                                |
| <b>Realizace výroby</b> | Zadání výroby (výrobní list, kompletační list)<br>Podklady do výroby (Pracovní instrukce, postupy výroby)<br>Potřebný materiál - řeziva      | Evidence průběhu výroby (výkonnost, nařezané balíky, ruční krácení, pracovní doba, neshody zjištěné při výrobě)<br><br>Finální výrobek |
| <b>Kontrola</b>         | Pracovní instrukce (Kontrola kvality vyrobených palet, definice kvality výrobků)   | Kontrolní list   |
| <b>Sušení</b>           | Seznam objednávek<br>Plán sušení   | Protokol o sušení  |
| <b>Skladování</b>       | Příjem finálního výrobku   | Výdej finálního výrobku<br>Stav skladu   |
| <b>Expedice</b>         | Požadavek na expedici  | Dokumentace spojená s výdejem materiálu  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 7.3.2 Řídící procesy

Do řídicích procesů společnosti patří řízení dokumentace, odpovědnost managementu, plánování, auditování, metrologie, spokojenost zákazníka, neustálé zlepšování a neshody a reklamace.

#### Řízení dokumentace

Dokumentace společnosti se dělí do tří skupin: řídicí, interní a externí dokumentace. Řídící dokumentace zahrnuje např. příručku kvality, směrnice organizace ISO 9001, instrukce, pracovní a technologické postupy. Do interní dokumentace společnosti patří např. směrnice ředitele, reklamační řád, kategorizace prací, návody na obsluhu a další. Externí dokumentace zahrnuje záznamy z externích měření, právní požadavky, normy

související s výrobou, zákony a vyhlášky (ekonomické, personální, související s výrobou) apod.

Dokumenty jsou řízeny dle dokumentovaného postupu (směrnice, pravidla řízení dokumentace) a cílem společnosti je, aby na určeném místě organizace byla k dispozici vždy pouze platná dokumentace.

### Odpovědnost managementu

Management odpovídá za vytvoření poslání, vize a strategických cílů společnosti. Management stanovuje směrnice a jmenuje klíčové pozice ve firmě. Cílem je také stanovení pravidel pro stanovení politiky kvality, cílů kvality, využití informací trhu pro trvalé zlepšování systému kvality a dále stanovení odpovědnosti, postupů a důkazů osobní angažovanosti vedení. Vedení dále zabezpečuje výcvik a zvyšování způsobilosti zaměstnanců, rozvoj infrastruktury či pracovního prostředí. [1]

### Plánování

Do tohoto plánování patří plánování propagace a inzerce. Jedná se o katalogy (tvorba katalogů, propagačních materiálů), propagační akce (organizace propagačních akcí – výstavy) a internet (tvorba internetových stránek). V případě výrobního plánu se jedná o plán objemu výroby jednotlivých produktů, tedy palet, beden, dřevěných vík a dále o plán nabízených služeb, jako jsou doprava či sušení. Podkladem pro zadání výroby je přehled potvrzených objednávek od zákazníků nebo je jednáno na základě rozhodnutí ředitele společnosti s přihlédnutím k co nejefektivnějšímu pořízení materiálu do výroby. Dále se jedná o plánování nákupu surovin. Požadavky vychází z předjednaných dlouhodobých kontraktů a předpokládaných odběrů zákazníků. Mnohdy je ekonomicky výhodné materiál nakoupit, jindy ho musí v provozovně dražkov nařezat. Výstupem procesu plánování je dále plán investic, kde jsou veškeré investice v plánovaném období objasněny a dále plán interních auditů.[1]

### Metrologie

Pro řízení monitorovacích a měřících zařízení je ve společnosti vypracována směrnice, ve které jsou stanoveny postupy pro řízení, kalibraci a udržování kontrolních, měřících a zkušebních zařízení používaných při kontrole a zkoušení výrobků a procesů. Všechna měřidla jsou evidována a ve stanovených intervalech interně kontrolována.

### Auditování

Jedná se především o interní audit společnosti, tedy audit kvality, dále o hodnocení dosažení plánovaných cílů, finanční audit či účetní kontrolu apod. Auditování vychází z plánů auditu a je prováděno dle příslušných směrnic. Díky procesu auditování, je vedení společnosti informováno o efektivním plnění strategických cílů. Audit kvality je nezávislé a trvalé zkoumání, zda činnost v oboru kvality a výsledky v tomto oboru jsou v souladu s plánovanými záměry. Součástí auditu kvality je rovněž zjištění, zda záměry se realizují efektivně a racionálně. Díky auditu se získá maximum informací, které pak slouží k operativní a včasné nápravě negativních zjištění a následné prevenci. Předmětem auditu je celý systém kvality v rozsahu předmětu certifikace. Interní audit zajišťuje manažer kvality. Během auditu jsou prováděny kontroly dle vzorového dotazníku pro interní audit a výsledky auditu jsou zaznamenávány manažerem kvality do Zpráv z interních auditů (např. Záznam z auditu, Dotazník interního auditu). [1]

### Spokojenost zákazníků

Jedná se o sledování spokojenosti zákazníka a dále měření a následné zlepšování spokojenosti zákazníků. Společnost v této oblasti zkoumá a definuje požadavky zákazníků a snaží se jim vyhovět. Spokojenost zákazníků je průběžně projednávána v rámci porad vedení a v rámci porad pracovníků THP. Podkladem pro hodnocení spokojenosti je sledování reklamací, prostřednictvím přehledu reklamací, výsledky zákaznických auditů a osobní jednání se zákazníky (projednání obchodních případů, předání výrobků). Společnost také monitoruje a měří procesy, které se v organizaci provádějí, a to z hlediska vyhodnocení efektivnosti a rentability zakázek, plnění termínů a plnění časových termínů vyřizování reklamací a podobně. [1]

### Neustálé zlepšování

Neustálé zlepšování je zaměřeno především na zlepšování kvality, které je řízeno dle směrnic, politiky a cílů kvality a dle zpráv z interních auditů. Systém kvality je zaměřen na předcházení neshod při komunikaci se zákazníkem, na realizaci zakázek, vývoje a při vstupních kontrolách materiálů a v mezioperačních kontrolách průběhu výroby je zaměřen na prokázání způsobilosti výrobků plnit stanovené požadavky. Zvolený model je zaměřen také na dodavatele. Dodavatelé jsou zvoleni z výrobců nebo dodavatelů, u kterých je způsobilost kvality společnosti Klaus Timber pravidelně ověřována. Díky

neustálému zlepšování je zvyšována kvalita procesů. Případná nápravná opatření jsou evidována.[1]

Model procesně orientovaného systému managementu kvality je dle PDCA a je zobrazen v Příloze A.

### Neshody, reklamace

Odpovědnost za nahlášení neshody nebo zjištění neshodného výrobku během realizace zakázek výroby, expedice, skladování, manipulace, nakupování nebo neshodu zjištěnou na majetku zákazníka má každý pracovník, který takovou neshodu zjistí. Neshody mohou být zjištěny při výrobě (opravitelné, neopravitelné – zmetky) a na výrobku předaném zákazníkovi. [1]

Reklamace přijímají pracovníci dle reklamačního řádu. Podkladem pro reklamační řízení je písemný podklad zákazníka, který bude obsahovat např. kopii dodacího listu, kdy bylo zboží dodáno, popsání důvodu reklamace, fotku celého štosu palet apod. Tyto dokumenty jsou nutné pro posouzení oprávněnosti reklamace. Na základě těchto podkladů je sepsán reklamační list a reklamace je zaevidována v Knize evidence reklamací.

**Tabulka 59: Vstupy a výstupy řídicích procesů**

| <b>Řídící procesy</b>          |   |   |
|--------------------------------|---|---|
| <b>Název procesu</b>           | <b>Vstupy</b>   | <b>Výstupy</b>  |
| <b>Odpovědnost managementu</b> | *Analýza prostředí<br>*Organizační řád                      | Strategie společnosti (Poslání, vize společnosti, strategické cíle)<br>Stanovení klíčových pozic ve firmě<br>Stanovení směrnic, organizační struktury<br>Obchodní plán<br>Politika a cíle kvality |
| <b>Plánování</b>               | Analýza prostředí<br>Obchodní plán<br>Strategie společnosti | Plán propagace<br>Plán investic (plán údržby, nové investice)<br>Plán objemu výroby (výrobků, sušení)<br>Plán interních auditů  |
| <b>Auditování</b>              | Směrnice (postupy kontroly)<br>Plán interních auditů        | Zprávy z interních auditů   |



|                              |   |   |
|------------------------------|---|---|
| <b>Spokojenost zákazníka</b> | Zprávy z interních auditů<br>Přehled reklamací<br>Osobní jednání se zákazníky               | Hodnocení spokojenosti zákazníků                              |
| <b>Neustálé zlepšování</b>   | Politika a cíle kvality<br>Zprávy z interních auditů<br>Směrnice podniku                    | Vyšší kvalita procesů<br>Evidence nápravných opatření         |
| <b>Neshody, reklamace</b>    | Neshody zjištěné při výrobě<br>Písemný podklad od zákazníka                                 | Evidence reklamací a neshod                                   |
| <b>Řízení dokumentace</b>    | Směrnice - Tvorba a vydávání dokumentů<br>Pravidla pro řízení dokumentů a manipulaci s nimi | Platná dokumentace  |
| <b>Metrologie</b>            | Směrnice - Metrologie   | Formulář - Řízení kontrolních, měřících a zkušebních zařízení |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

\* zpracováno vedením společnosti

### 7.3.3 Podpůrné procesy

Do podpůrných procesů společnosti patří řízení dokumentů, lidské zdroje, infrastruktura, hodnocení dodavatelů, metrologie a výrobní certifikace.

#### Lidské zdroje

Proces lidské zdroje zahrnuje přijímání nových pracovníků, získávání lidských zdrojů (úřad práce, inzercie nabídek pracovních míst v tisku), vstupní pohovor s uchazečem o zaměstnání a nástup nového pracovníka a ukončení pracovního poměru. Dále je zde zahrnuto ještě zabezpečení výcviku (školení). Plán lidských zdrojů vychází ze strategických cílů společnosti a plánu výroby. Důležitá je též organizační struktura, dle které se proces lidských zdrojů také řídí. Výstupem tohoto procesu je plán nových pracovníků a též plán vzdělávání stávajících zaměstnanců.

#### Infrastruktura

Důležitým vstupem tohoto procesu je plán údržby a plán investic. Organizace poskytuje a udržuje infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na produkt. Mezi vybavení, které je udržováno, patří budovy (pracovní prostory), zařízení pro realizaci procesů (elektrické ruční nářadí a zařízení), podpůrné služby (vozidla, zdroje pro

komunikaci). Výstupem tohoto procesu je evidence infrastruktur a též rozdělení infrastruktur.

#### Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je ve společnosti prováděno minimálně 1x ročně. Jedná se o hodnocení především významných dodavatelů materiálů nebo zboží a dodavatele služeb. Hodnotí se zejména způsobilost plnit požadavky společnosti na sortiment a jakost produktů, informovanost o produktech, náklady na zásobování, operativnost, spolehlivost, záruční podmínky apod. V případě potřeby (žádost investora či zákazníka) musí mít dodavatelská organizace certifikovaný systém kvality.

#### Výrobní certifikace

V tomto procesu jsou specifikovány požadavky na výrobek a následně je vyřízena certifikace výrobku.

**Tabulka 60: Vstupy a výstupy podpůrných procesů**

| <b>Podpůrné procesy</b>     |  |   |
|-----------------------------|--|---|
| <b>Název procesu</b>        | <b>Vstupy</b>  | <b>Výstupy</b>  |
| <b>Lidské zdroje</b>        | Strategie společnosti<br>Plán objemu výroby<br>Organizační struktura | Plán nových zaměstnanců<br>Plán vzdělávání                |
| <b>Infrastruktura</b>       | Plán údržby<br>Plán investic   | Evidence infrastruktur<br>Rozdělení položek infrastruktur |
| <b>Hodnocení dodavatelů</b> | Seznam dodavatelů<br>Požadavky společnosti                           | Vyhodnocení dodavatelů                                    |
| <b>Výrobní certifikace</b>  | Požadavky na výrobek   | Certifikace   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## 7.4 Propojení krátkodobých strategických cílů s procesy společnosti

V této kapitole jsou propojeny strategické cíle s procesy společnosti. V následující tabulce jsou rozděleny perspektivy, k nim jsou připojeny strategické cíle na plánované období 2015 – 2017 a jednotlivé procesy.

**Tabulka 61: Propojení krátkodobých strategických cílů s procesy společnosti**

| Perspektiva                      | Strategický cíl   | Proces         |
|----------------------------------|---|----------------|
| Finanční                         | Zvýšení tržeb za vlastní výrobky alespoň o 30 %                                 | Prodej         |
|                                  | Zvýšení provozního zisku alespoň na 40 mil. Kč.                                 | Auditování     |
|                                  | Snížení podílu úročeného cizího kapitálu alespoň na 35%                         | Auditování     |
|                                  | Posílení ukazatele okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,15                   | Auditování     |
|                                  | Udržení kladného ČPK a zvýšení jeho hodnoty alespoň na 30 000 tis. Kč           | Auditování     |
|                                  | Zvyšování Cash Flow alespoň na 4 000 tis. Kč                                    | Auditování     |
| Zákaznická                       | Získání 3 strategických zákazníků z České republiky                             | Prodej         |
|                                  | Získání 1 strategického zákazníka z Německa                                     | Prodej         |
|                                  | Posílení prodeje palet na tuzemském trhu alespoň o 3%                           | Prodej         |
|                                  | Účast na veletrhu FachPack  | Plánování      |
| Interních procesů                | Nákup nové technologie na zpracování dřevního odpadu a její zapojení do výroby. | Infrastruktura |
|                                  | Dokončení výstavby administrativní budovy                                       | Infrastruktura |
|                                  | Nákup 8 velkoobjemových souprav SCANIA a zapojení do provozu                    | Infrastruktura |
| Perspektiva interního potenciálu | Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj.                              | Lidské zdroje  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## 7.5 Transformace strategického plánu do akcí

Strategické akce jsou organizované přes interní procesy. Tyto akce se většinou neplánují ve finanční perspektivě, nýbrž v ostatních perspektivách. Strategické akce vedou ke zlepšení či udržení současného stavu. [2]

„Nejsou a nemohou to být jen běžné činnosti, ať už týmů nebo jednotlivců, ale jsou to iniciativy složitější, které se musí odvodit ze strategických cílů, tedy strategické akce.“ [12]

Strategické akce jsou zobrazeny v následující tabulce č. 62. Strategické cíle jsou označeny FC – finanční perspektiva, ZC – zákaznická perspektiva, IC – perspektiva interních procesů a PC – perspektiva interního potenciálu a strategické akce jsou označeny jako SA. Díky tomuto označení lze pak sestavit matici strategických cílů a akcí.

**Tabulka 62: Strategické akce společnosti Klaus Timber, a. s.**

| Označení cíle | Strategický cíl  | Označení strategické akce | Strategická akce  |
|---------------|--|---------------------------|---|
| FC1           | Zvýšení tržeb za vlastní výrobky o 30% oproti roku 2014 a zvýšení provozního zisku alespoň na 40 mil. Kč | SA1                       | Navýšení prodeje výrobků a služeb   |
|               |  | SA2                       | Marketingová podpora  |
|               |  | SA3                       | Udržení strategických zákazníků   |
|               |  | SA4                       | Udržení kvality výrobků a stávající výrobní certifikace                               |
| FC2           | Snížení podílu úročeného cizího kapitálu alespoň na 35%  | SA5                       | Pravidelné splácení úvěrů   |
| FC3           | Posílení ukazatele okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,15  | SA6                       | Sledování výše oběžných aktiv, krátkodobých závazků a krátkodobého finančního majetku |
| FC4           | Udržení kladného ČPK a zvýšení ČPK na hodnotu alespoň 30 000 tis. Kč                                     | SA6                       | Sledování výše oběžných aktiv, krátkodobých závazků a krátkodobého finančního majetku |

|            |  |             |   |
|------------|--|-------------|---|
| <b>FC5</b> | Zvyšování Cash Flow alespoň na hodnotu 4 000 tis. Kč                             | <b>SA6</b>  | Sledování výše oběžných aktiv, krátkodobých závazků a krátkodobého finančního majetku |
| <b>ZC1</b> | Získání 4 strategických zákazníků  | <b>SA2</b>  | Marketingová podpora  |
|            |  | <b>SA4</b>  | Udržení kvality výrobků a stávající výrobní certifikace                               |
|            |  | <b>SA7</b>  | Analýza tuzemského a německého trhu a zpracování strategie                            |
| <b>ZC2</b> | Posílení prodeje palet na tuzemském trhu alespoň o 3%                            | <b>SA4</b>  | Udržení kvality výrobků a stávající výrobní certifikace                               |
|            |  | <b>SA8</b>  | Analýza spokojenosti zákazníka  |
|            |  | <b>SA2</b>  | Marketingová podpora  |
| <b>ZC3</b> | Účast na veletrhu FachPack   | <b>SA2</b>  | Marketingová podpora  |
| <b>IC1</b> | Nákup nové technologie na zpracování dřevěného odpadu a její zapojení do výroby. | <b>SA9</b>  | Instalace nové technologie na zpracování dřevěného odpadu                             |
|            |  | <b>SA10</b> | Uvedení technologie do provozu  |
| <b>IC2</b> | Dokončení výstavby administrativní budovy  | <b>SA11</b> | Podrobný plán výstavby  |
|            |  | <b>SA12</b> | Zahájení výstavby administrativní budovy  |
|            |  | <b>SA13</b> | Zkolaudování administrativní budovy a uvedení do provozu                              |
| <b>IC3</b> | Nákup 8 velkoobjemových souprav SCANIA a zapojení do provozu                     | <b>SA14</b> | Zapojení velkoobjemových souprav do provozu   |
| <b>PC1</b> | Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj.                               | <b>SA15</b> | Plán vzdělávání zaměstnanců   |
|            |  | <b>SA16</b> | Školení - rozvoj manažerských dovedností, jazykové vybavenosti                        |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Celkem společnost učiní 16 strategických akcí, které jsou zpracovány v Matici strategických cílů a akcí a následně rozebrány v další kapitole – Dokumentace strategických akcí.

**Tabulka 63: Matice strategických cílů a akcí**

| Strategické cíle | Finanční perspektiva |     |     |     |     | Zákaznická perspektiva |     |     | Perspektiva interních procesů |     |     | Interní potenciál |
|------------------|----------------------|-----|-----|-----|-----|------------------------|-----|-----|-------------------------------|-----|-----|-------------------|
|                  | FC1                  | FC2 | FC3 | FC4 | FC5 | ZC1                    | ZC2 | ZC3 | IC1                           | IC2 | IC3 |                   |
| SA1              | x                    |     |     |     |     |                        |     |     |                               |     |     |                   |
| SA2              | x                    |     |     |     |     | x                      | x   | x   |                               |     |     |                   |
| SA3              | x                    |     |     |     |     |                        |     |     |                               |     |     |                   |
| SA4              | x                    |     |     |     |     | x                      | x   |     |                               |     |     |                   |
| SA5              |                      | x   |     |     |     |                        |     |     |                               |     |     |                   |
| SA6              |                      |     | x   | x   | x   |                        |     |     |                               |     |     |                   |
| SA7              |                      |     |     |     |     | x                      |     |     |                               |     |     |                   |
| SA8              |                      |     |     |     |     |                        | x   |     |                               |     |     |                   |
| SA9              |                      |     |     |     |     |                        |     |     | x                             |     |     |                   |
| SA10             |                      |     |     |     |     |                        |     |     | x                             |     |     |                   |
| SA11             |                      |     |     |     |     |                        |     |     |                               | x   |     |                   |
| SA12             |                      |     |     |     |     |                        |     |     |                               | x   |     |                   |
| SA13             |                      |     |     |     |     |                        |     |     |                               | x   |     |                   |
| SA14             |                      |     |     |     |     |                        |     |     |                               |     | x   |                   |
| SA15             |                      |     |     |     |     |                        |     |     |                               |     |     | x                 |
| SA16             |                      |     |     |     |     |                        |     |     |                               |     |     | x                 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V této matici je zřejmé, že některé strategické cíle jsou podpořeny více strategickými akcemi. Je zřejmé, že cíl Zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby a zvýšení provozního zisku (FC1) bude podporovat více strategických akcí. Jedná se o strategické akce typu navýšení prodeje výrobků a služeb (SA1), marketingová podpora (SA2), udržení strategických zákazníků (SA3) a udržení kvality výrobků a stávající výrobní certifikace (SA4). Strategický cíl Snížení podílu úročeného cizího kapitálu (FC2) podpoří strategická akce pravidelné splácení úvěrů (SA5). Dalšími cíli finanční perspektivy je posílení ukazatele okamžité likvidity, udržení kladné výše ČPK a zvyšování cash flow (FC3,4,5). Tyto cíle podpoří strategická akce sledování výše oběžných aktiv, krátkodobých závazků a krátkodobého finančního majetku (SA6).

Zákaznická perspektiva obsahuje strategický cíl získání 4 strategických zákazníků (ZC1), který bude podpořen třemi strategickými akcemi. Jedná se o marketingovou podporu (SA2), udržení kvality výrobků a stávající výrobní certifikace (SA4) a analýzu tuzemského a německého trhu a zpracování příslušné strategie (SA7). Cíl ZC2

– Posílení prodeje palet na tuzemském trhu podpoří strategická akce SA4 – udržení kvality výrobků a stávající výrobní certifikace, SA8 – analýza spokojenosti zákazníka a SA2 – marketingová podpora. Účast na veletrhu FachPack (ZC3) podpoří též strategická akce SA2 – marketingová podpora.

Perspektiva interních procesů zahrnuje cíl Nákup nové technologie na zpracování dřevního odpadu (IC1) a zapojení do výroby. Tento strategický cíl je podpořen instalací nové technologie na zpracování dřevního odpadu (SA9) a uvedením technologie do provozu (SA10). Dalším cílem bylo dokončení stavby administrativní budovy v Kladrubcích (IC2). Opět je tento cíl podpořen strategickými akcemi. Jedná se o podrobný plán výstavby (SA11), zahájení výstavby administrativní budovy (SA12) a zkolaudování administrativní budovy a uvedení do provozu (SA13). Posledním cílem této perspektivy byl Nákup 8 velkoobjemových souprav SCANIA. Tyto nákupy jsou podpořeny zapojením velkoobjemových souprav do provozu (SA14).

Perspektiva interního potenciálu zahrnuje strategický cíl PC1 – Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj. Tento cíl bude podpořen strategickou akcí SA15 – plán vzdělávání zaměstnanců a též akcí SA16 – školení rozvoje manažerských dovedností a jazykové vybavenosti.

## 7.6 Dokumentace strategických akcí

Na základě strategických cílů a strategických akcí byly vytvořeny karty strategických akcí. Tyto karty obsahují strategickou akci, podporu cíle, odpovědnost, termín začátku a konce a vysvětlení.

**Tabulka 64: Karta strategické akce č. 1**

|                                |   |                         |                   |
|--------------------------------|---|-------------------------|-------------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA1 | Navýšení prodeje výrobků  | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Obchodní oddělení |
| <b>PODPORA CÍLE</b>            | FC1 - Zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby a provozního zisku  | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2015            |
|                                |   | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 12/2017           |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>              | Nárůst objemu prodeje výrobků, především palet. Vyšší poptávka po službách, především po dopravě. Získání nových strategických zákazníků. Efektivní zpracování a následný prodej dřevního odpadu. |                         |                   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 65: Karta strategické akce č. 2**

|                                |   |                         |                     |
|--------------------------------|---|-------------------------|---------------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA2 | Marketingová podpora - propagace  | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Oddělení marketingu |
| <b>PODPORA CÍLE</b>            | FC1 - Zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby a provozního zisku  | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2015              |
|                                | ZC1 - Posílení podílu prodeje palet na tuzemském trhu   |                         |                     |
|                                | ZC2 - Získání 4 strategických zákazníků   | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 12/2017             |
|                                | ZC3 - Účast na veletrhu FachPack  |                         |                     |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>              | Aktivní oslovování stávajících zákazníků i potenciálních zákazníků. Pravidelná aktualizace webových stránek. Propagace v tisku. |                         |                     |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015



**Tabulka 66: Karta strategické akce č. 3**

|                                |   |                         |                   |
|--------------------------------|---|-------------------------|-------------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA3 | Udržení strategických zákazníků   | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Obchodní oddělení |
| <b>PODPORA CÍLE</b>            | FC1 - Zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby a provozního zisku  | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2015            |
|                                |   | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 12/2017           |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>              | Udržení stávajících strategických zákazníků z České republiky (Pilous, s.r.o.) a ze zahraničí (Opal, Thimm), protože jsou velmi důležití pro naplnění strategického záměru. |                         |                   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 67: Karta strategické akce č. 4**

|                                |   |                         |                |
|--------------------------------|---|-------------------------|----------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA4 | Udržení kvality výrobků a stávající výrobkové certifikace   | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Divize kvality |
| <b>PODPORA CÍLE</b>            | FC1 - Zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby a provozního zisku  | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2015         |
|                                | ZC2 - Posílení podílu prodeje palet na tuzemském trhu   |                         |                |
|                                | ZC1 - Získání 4 strategických zákazníků   | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 12/2017        |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>              | Udržování kvality výrobků, sledování kvality dodavatelů. Pravidelné hodnocení kvality. Pravidelné kontroly ve výrobě. |                         |                |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 68: Karta strategické akce č. 5**

|                                |   |                         |                            |
|--------------------------------|---|-------------------------|----------------------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA5 | Pravidelné splácení úvěrů   | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Oddělení inspekce a zprávy |
| <b>PODPORA CÍLE</b>            | FC2 - Snížení podílu úročeného cizího kapitálu  | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2015                     |
|                                |   | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 12/2017                    |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>              | Každoroční pravidelné splácení bankovních úvěrů. Díky pravidelnému splácení dojde ke snížení podílu úročeného cizího kapitálu a tím i celkové zadluženosti. |                         |                            |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 69: Karta strategické akce č. 6**

|                                |   |                         |                            |
|--------------------------------|---|-------------------------|----------------------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA6 | Sledování výše oběžných aktiv, krátkodobých závazků a krátkodobého finančního majetku             | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Oddělení inspekce a zprávy |
| <b>ODPORA CÍLE</b>             | FC5 - Zvyšování Cash Flow   | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2015                     |
|                                | FC4 - Udržení kladného ČPK  | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 12/2017                    |
|                                | FC3 - Posílení ukazatele okamžité likvidity   |                         |                            |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>              | Snížení objemu zásob, zadržování finančního majetku ve společnosti, snížení krátkodobých závazků. |                         |                            |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 70: Karta strategické akce č. 7**

|                                |  |                         |                   |
|--------------------------------|--|-------------------------|-------------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA7 | Analýza tuzemského a německého trhu a zpracování strategie   | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Obchodní oddělení |
| <b>PODPORA CÍLE</b>            | ZC1 - Získání 4 strategických zákazníků  | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2015            |
|                                |  | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 12/2017           |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>              | Společnost chce získat 4 strategické zákazníky z tuzemska a Německa. Je proto nutné provést podrobnou analýzu tuzemského a německého trhu. |                         |                   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 71: Karta strategické akce č. 8**

|                                |   |                         |                   |
|--------------------------------|---|-------------------------|-------------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA8 | Analýza spokojenosti zákazníka  | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Obchodní oddělení |
| <b>PODPORA CÍLE</b>            | ZC2 - Posílení podílu prodeje palet na tuzemském trhu   | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2015            |
|                                |   | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 12/2017           |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>              | Společnost chce posílit podíl prodeje palet na tuzemském trhu, proto by měla analyzovat spokojenost zákazníků, tzn. sledovat spokojenost zákazníků a následně tuto spokojenost zlepšovat. Je nutné sledovat počty reklamací a osobně se zákazníky jednat. |                         |                   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 72: Karta strategické akce č. 9**

|                                |  |                         |                 |
|--------------------------------|--|-------------------------|-----------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA9 | Instalace nové technologie na zpracování dřevěného odpadu                              | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Oddělení výroby |
| <b>PODPORA CÍLE</b>            | IC1 - Nákup nové technologie na zpracování dřevěného odpadu a její zapojení do výroby. | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2015          |
|                                |  | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 1/2015          |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>              | Společnost musí nainstalovat novou technologii na zpracování dřevního odpadu.          |                         |                 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 73: Karta strategické akce č. 10**

|                                 |   |                         |                 |
|---------------------------------|---|-------------------------|-----------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA10 | Uvedení technologie do provozu  | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Oddělení výroby |
| <b>PODPORA CÍLE</b>             | IC1 - Nákup nové technologie na zpracování dřevěného odpadu a její zapojení do výroby.                | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2015          |
|                                 |   | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 1/2015          |
| <b>2.5VYSVĚTLENÍ</b>            | Společnost nainstalovanou technologii zapojí ještě tentýž měsíc instalace do provozu a zahájí výrobu. |                         |                 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 74: Karta strategické akce č. 11**

|                                 |   |                         |                                   |
|---------------------------------|---|-------------------------|-----------------------------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA11 | Podrobný plán výstavby  | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Oddělení vedení, oddělení majetku |
| <b>PODPORA CÍLE</b>             | IC2 - Dokončení výstavby administrativní budovy   | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2015                            |
|                                 |   | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 12/2015                           |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>               | Zpracování podrobného plánu výstavby administrativní budovy v Kladrubcích. Upřesnění požadavků na výstavbu. |                         |                                   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 75: Karta strategické akce č. 12**

|                                 |  |                         |                                     |
|---------------------------------|--|-------------------------|-------------------------------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA12 | Zahájení výstavby administrativní budovy   | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Oddělení majetku a evidence, vedení |
| <b>PODPORA CÍLE</b>             | IC2 - Dokončení výstavby administrativní budovy  | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2016                              |
|                                 |  | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 12/2017                             |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>               | Společnost na začátku roku 2016 zahájí výstavbu administrativní budovy a vynaloží investici v objemu 4 000 tis. Kč v roce 2016 a v roce 2017 investici ve výši 3 000 tis. Kč |                         |                                     |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 76: Karta strategické akce č. 13**

|                                 |  |                         |                                     |
|---------------------------------|--|-------------------------|-------------------------------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA13 | Zkolaudování administrativní budovy a uvedení do provozu                                       | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Oddělení majetku a evidence, vedení |
| <b>PODPORA CÍLE</b>             | IC2 - Dokončení výstavby administrativní budovy  | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 12/2017                             |
|                                 |  | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 12/2017                             |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>               | Společnost dokončí výstavbu administrativní budovy, následně ji zkolauduje a uvede do provozu. |                         |                                     |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 77: Karta strategické akce č. 14**

|                                 |   |                         |                    |
|---------------------------------|---|-------------------------|--------------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA14 | Zapojení velkoobjemových souprav do provozu   | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Oddělení logistiky |
| <b>PODPORA CÍLE</b>             | IC3 - Nákup 8 velkoobjemových souprav SCANIA a zapojení do provozu  | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2015             |
|                                 |   | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 12/2017            |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>               | Společnost zapojí do provozu 5 velkoobjemových souprav v roce 2015, a 3 velkoobjemové soupravy v roce 2017. |                         |                    |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 78: Karta strategické akce č. 15**

|                                 |  |                         |                                |
|---------------------------------|--|-------------------------|--------------------------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA15 | Plán vzdělávání zaměstnanců  | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Oddělení<br>růstu<br>personálu |
| <b>PODPORA CÍLE</b>             | PC1 - Zvyšování kvalifikace<br>zaměstnanců   | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2015                         |
|                                 |  | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 12/2017                        |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>               | Společnost vytvoří plán vzdělávání zaměstnanců na plánované období. Tento plán může být během plánovaného období aktualizován, dle potřeby vedoucích pracovníků. |                         |                                |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 79: Karta strategické akce č. 16**

|                                 |   |                         |                                |
|---------------------------------|---|-------------------------|--------------------------------|
| <b>STRATEGICKÁ AKCE</b><br>SA16 | Školení - rozvoj manažerských<br>dovedností, jazykové<br>vybavenosti  | <b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b> | Oddělení<br>růstu<br>personálu |
| <b>PODPORA CÍLE</b>             | PC1 - Zvyšování kvalifikace<br>zaměstnanců  | <b>TERMÍN ZAČÁTKU</b>   | 1/2015                         |
|                                 |   | <b>TERMÍN UKONČENÍ</b>  | 12/2017                        |
| <b>VYSVĚTLENÍ</b>               | Proškolení zaměstnanců kvůli nákupu nové technologie a zapojení technologie do výroby. Jazykové kurzy s cílem zlepšení anglického a německého jazyka na komunikativní úrovni u 4 pracovníků. Zlepšení prodejních a manažerských dovedností u 6 pracovníků. Školení řidičů z důvodu nákupu nových velkoobjemových souprav. |                         |                                |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## 8 Analýza efektivnosti podnikatelského plánu

Efektivnost je možné hodnotit s ohledem na pět aspektů. Jedná se o využití zdrojů (tedy jejich optimalizaci, tzn. vhodná volba personálních kapitálových a jiných zdrojů), dosažení cílů (hodnocení skutečnosti, která byla dosažena vzhledem k plánu), interní funkce (jedná se o efektivnost interních činností), účastníky procesu (stakeholders) a změny prostředí (jak budou dosaženy cíle při změnách prostředí). [2]

V následujících podkapitolách bude zhodnocena efektivnost podnikatelského plánu na období 2015 – 2017.

### 8.1 Analýza výsledků společnosti pro rok 2015 - 2017

V této kapitole budou zanalyzovány výsledky společnosti pro plánované období 2015 - 2017. Společnost si stanovila za zpožděné indikátory růst tržeb za dopravu alespoň o 35% a růst tržeb za dřevní odpad alespoň o 20%. V tabulce č. 80 jsou tyto tržby zobrazeny a je znatelné naplnění zpožděných indikátorů.

**Tabulka 80: Vyhodnocení tržeb za dopravu a dřevní odpad**

|                                 | 2014   | 2015       | 2016   | 2017   |
|---------------------------------|--------|------------|--------|--------|
| Tržby za dopravu                | 48 498 | 55 772     | 64 138 | 75 042 |
| <b>Změna oproti roku 2014 o</b> |        | <b>55%</b> |        |        |
| Tržby za dřevní odpad           | 18 894 | 20 783     | 22 861 | 25 147 |
| <b>Změna oproti roku 2014 o</b> |        | <b>33%</b> |        |        |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Společnost si dala za cíl zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby alespoň o 30% a zároveň zvýšit provozní zisk alespoň na 40 mil. Kč.

Krátkodobým cílem společnosti pro každý rok bylo navýšení tržeb za vlastní výrobky a služby alespoň o 10%. V tabulce č. 81 a na obrázku č. 33 je znázorněn vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby.

**Tabulka 81: Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby pro rok 2015 - 2017**

|                                   | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Tržby za vlastní výrobky a služby | 535 806 | 607 238 | 688 720 | 779 140 |
| Změna oproti předchozímu roku o   |         | 13,33%  | 13,42%  | 13,13%  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

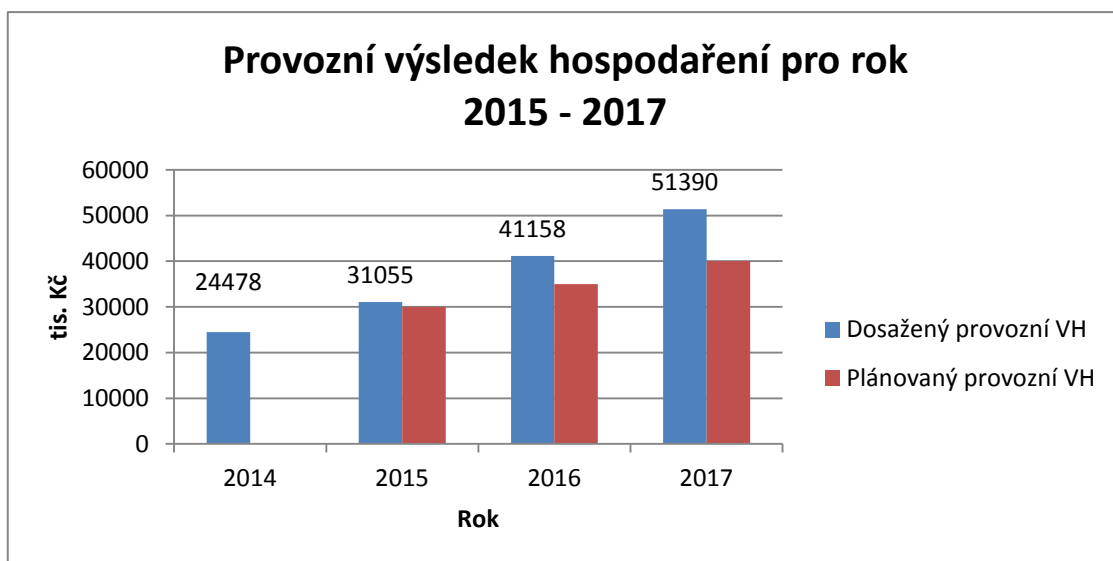
**Obrázek 33: Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby pro rok 2015 – 2017**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 81 je patrné, že společnost díky plánovanému objemu prodeje naplní krátkodobé cíle, a tím i celkový strategický cíl. S navýšením tržeb souvisí i zvýšení provozního výsledku hospodaření. Na obrázku č. 34 je znázorněna požadovaná hodnota provozního hospodářského výsledku a plánovaná hodnota pro jednotlivé roky podnikatelského plánu.

**Obrázek 34: Vývoj provozního hospodářského výsledku pro rok 2015 - 2017**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na obrázku č. 34 je vidět vývoj provozního výsledku hospodaření a též naplnění strategického cíle společnosti, tedy dosažení provozního výsledku hospodaření až na hodnotu 40 mil. Kč v roce 2017.

Dalším cílem společnosti bylo zvýšení podílu prodeje palet na tuzemském trhu až na 34%. Krátkodobým cílem společnosti pro rok 2015 bylo dosažení podílu prodeje alespoň na necelých 32%, pro rok 2016 dosažení hodnoty alespoň na necelých 33% a pro rok 2017 dosažení hodnoty alespoň necelých 34%. Vždy se jednalo o navýšení alespoň o 1% oproti předchozímu roku.

Již v kapitole Finanční plán (obrázek č. 26) bylo zjištěno, že tento cíl společnost Klaus Timber naplní a překročí hodnotu podílu prodeje na tuzemském trhu, tedy hodnotu 34%.

## **8.2 Analýza vynaložení investic**

Veškeré plánované investice byly vynaloženy dle plánu.

Cílem společnosti bylo vynaložení 600 000 Kč na zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Jednalo se o zaškolení v oblasti manažerských dovedností, jazykové vybavenosti zaměstnanců, zaškolení dělníků kvůli nové technologii na zpracování dřevního odpadu a proškolení řidičů z důvodu nákupu nových velkoobjemových souprav. Podnikatelský plán počítá s investicí do zvyšování kvalifikace dle stanoveného cíle, tedy každoročně investuje 200 tis. Kč (celkově tedy 600 tis. Kč) Náklady na zvyšování kvalifikace zaměstnanců jsou zobrazeny v plánu výkonové spotřeby, tedy v tabulce č. 24.

Společnost též plánovala nákup nové technologie na zpracování dřevěného odpadu. Plánovaná investice byla v hodnotě 3 000 tis. Kč v roce 2015. Tato investice je též v podnikatelském plánu zohledněna, konkrétně v plánu dlouhodobého majetku v tabulce č. 38.

Dalším investičním cílem byl nákup 8 velkoobjemových souprav SCANIA. Investice má proběhnout v roce 2015 a 2017. Jednalo se o nákup 5 velkoobjemových souprav v roce 2015 a dalších 3 souprav v roce 2017. Tento podnikatelský plán opět tuto investici zahrnuje v plánu dlouhodobého majetku v tabulce č. 38.

Posledním investičním cílem společnosti bylo dokončení výstavby administrativní budovy v Kladrubcích. V roce 2016 by dle strategických cílů měla být vynaložena



investice 4 000 tis. Kč a mělo by dojít k zahájení výstavby této budovy. V následujícím roce 2017 by měla být vynaložena investice v hodnotě 3 000 tis. Kč a výstavba by měla být dokončena. Podnikatelský plán tento strategický cíl zohledňuje.

### 8.3 Finanční analýza podnikatelského plánu

Pomocí finanční analýzy podnikatelského plánu je možné stanovit efektivnost podnikatelského plánu. Budou porovnány jednotlivé ukazatele finanční analýzy pro podnikatelský plán s historickými výsledky.

#### Čistý pracovní kapitál

Společnost Klaus Timber měla v minulosti záporný čistý pracovní kapitál. Až v roce 2014 se dostala do kladných hodnot, i když nepříliš vysokých. V následujícím období 2015 – 2017 si dala za cíl, že bude udržovat kladnou hodnotu ČPK a na konci období dosáhne hodnoty alespoň 30 000 tis. Kč. V tabulce č. 82 jsou zobrazeny výsledky ČPK pro plánované období srovnatelné s minulým obdobím.

**Tabulka 82: Čistý pracovní kapitál**

|                           | 2010         | 2011          | 2012          | 2013          |
|---------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>ČPK</b>                | -16 372      | -17 033       | -8 555        | -11 195       |
|                           | 2014         | 2015          | 2016          | 2017          |
| <b>Oběžná aktiva</b>      | 135 561      | 146 082       | 164 731       | 187 674       |
| <b>Krátkodobé závazky</b> | 134 493      | 129 484       | 109 353       | 94 128        |
| <b>ČPK</b>                | <b>1 068</b> | <b>16 598</b> | <b>55 379</b> | <b>93 545</b> |

Zdroj. Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 82 je patrné, že bude cíl udržení kladné hodnoty ČPK a jeho růst až na hodnotu 30 000 tis. Kč naplněn. Pozitivní růst ukazatele ČPK je naplněn díky snížení krátkodobých závazků a úvěrů. Toto je zapříčiněno dalším cílem, a to snížit podíl bankovních úvěrů. Krátkodobé bankovní úvěry jsou spolu s krátkodobými závazky započteny v ukazateli ČPK.

Jak již bylo zmíněno, společnost chtěla v následujícím období snižovat podíl bankovních úvěrů. Společnost bude každý rok splácet bankovní úvěry. V následující tabulce je zobrazena hodnota cizího kapitálu v jednotlivých letech.

**Tabulka 83: Cizí kapitál v tis. Kč**

|                            | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Dlouhodobé závazky         | 23 048         | 23 048         | 23 048         | 23 048         |
| Krátkodobé závazky         | 70 080         | 67 935         | 71 617         | 75 097         |
| Bankovní úvěry a výpomoci  | 87 165         | 81 800         | 52 987         | 27 784         |
| <b>Cizí kapitál celkem</b> | <b>180 293</b> | <b>172 784</b> | <b>147 653</b> | <b>125 928</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky je patrné, že společnost, pomocí tohoto podnikatelského plánu, opravdu sníží úroveň bankovních úvěrů. Poměr cizího kapitálu úročeného a neúročeného je zobrazen v tabulce č. 84 a v grafu na obrázku č. 35.

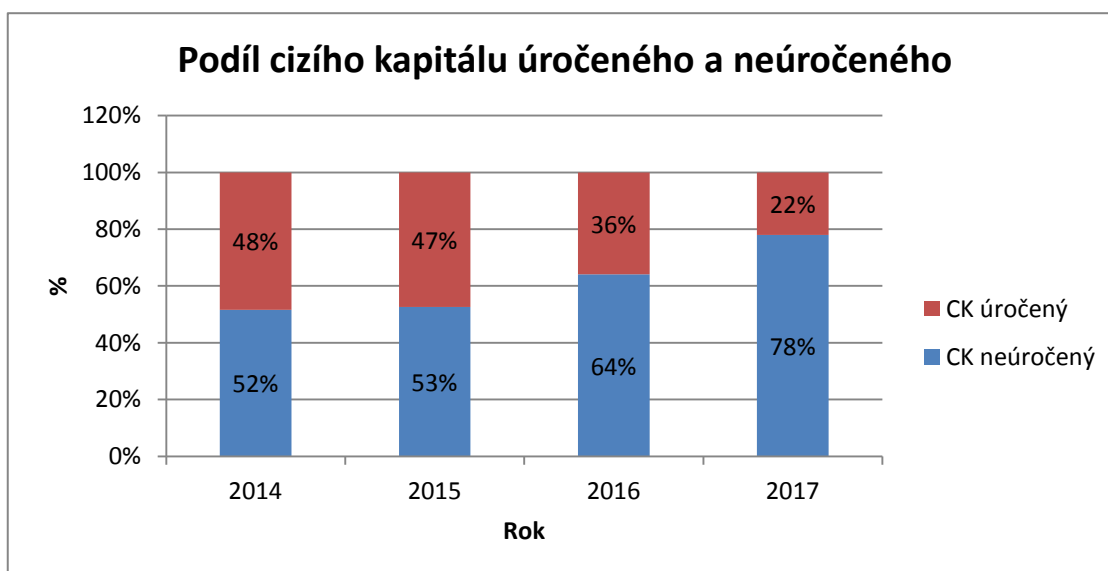
**Tabulka 84: Cizí kapitál úročený a neúročený v tis. Kč**

|              | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------|------|------|------|------|
| CK neúročený | 52%  | 53%  | 64%  | 78%  |
| CK úročený   | 48%  | 47%  | 36%  | 22%  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na konci plánovaného období, tedy v roce 2017, by podíl cizího úročeného kapitálu na celkovém kapitálu měl dosáhnout hodnoty 22%. Tato hodnota značí, že požadovaný cíl snížit podíl úročeného cizího kapitálu alespoň na 35% bude naplněn.

**Obrázek 35: Podíl cizího úročeného kapitálu a neúročeného kapitálu**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Zadluženost

S podílem cizího úročeného a neúročeného kapitálu, tedy se strategickými cíli, úzce souvisí celková zadluženost. Celková zadluženost společnosti dosahovala v minulosti kolem hodnoty 70%. V plánovaném období by tato zadluženost měla poklesnout. V tabulce č. 85 je znatelný vývoj celkové zadluženosti společnosti.

**Tabulka 85: Celková zadluženost společnosti Klaus Timber**

|                         | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Zadluženost</b>      | <b>0,75</b> | <b>0,77</b> | <b>0,73</b> | <b>0,72</b> |
|                         | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        |
| Cizí zdroje (tis. Kč)   | 180 293     | 172 784     | 147 653     | 125 928     |
| Aktiva celkem (tis. Kč) | 264 182     | 278 980     | 284 948     | 302 828     |
| <b>Zadluženost</b>      | <b>0,68</b> | <b>0,62</b> | <b>0,52</b> | <b>0,42</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Vývoj celkové zadluženosti společnosti se vyvíjí dobře. Dle podnikatelského plánu by hodnota celkové zadluženosti měla v roce 2017 klesnout až na 42%. Je to dáno především pravidelným splácením bankovních úvěrů. Hodnota 42% by pro společnost byla velmi dobrá, dostala by se pod hodnotu 50%, která je označována jako optimální.

## Likvidita

Z analýz, uvedených již v kapitole Analýza mikroprostředí, vyplynulo, že společnost má problém s likviditou. Likvidita společnosti byla v minulých letech velmi nízká. Cílem společnosti pro rok 2015 – 2017 bylo posílení ukazatele okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,15. V tabulce č. 86 je zobrazen vývoj likvidity společnosti Klaus Timber.

**Tabulka 86: Likvidita společnosti Klaus Timber**

|                              | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Běžná likvidita</b>       | <b>0,84</b> | <b>0,87</b> | <b>0,93</b> | <b>0,92</b> |
| <b>Pohotová likvidita</b>    | <b>0,36</b> | <b>0,36</b> | <b>0,43</b> | <b>0,54</b> |
| <b>Okamžitá likvidita</b>    | <b>0,01</b> | <b>0,01</b> | <b>0,02</b> | <b>0,04</b> |
|                              | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        |
| Oběžná aktiva (tis. Kč)      | 135 561     | 146 082     | 164 731     | 187 674     |
| Krátkodobé závazky (tis. Kč) | 134 493     | 129 484     | 109 353     | 94 128      |
| Zásoby (tis. Kč)             | 61 316      | 63 577      | 72 108      | 81 575      |
| Finanční majetek (tis. Kč)   | 7 411       | 9 687       | 12 782      | 17 031      |
| <b>Běžná likvidita</b>       | <b>1,01</b> | <b>1,13</b> | <b>1,51</b> | <b>1,99</b> |
| <b>Pohotová likvidita</b>    | <b>0,55</b> | <b>0,64</b> | <b>0,85</b> | <b>1,13</b> |
| <b>Okamžitá likvidita</b>    | <b>0,06</b> | <b>0,07</b> | <b>0,12</b> | <b>0,18</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 86 vyplývá, že všechny ukazatele likvidity by měly být v rámci podnikatelského plánu posíleny. Běžná likvidita by v roce 2017 měla dostat nad doporučenou hodnotu 1,6. Společnost se rozhodla optimalizovat oběžná aktiva, především zásoby. U zásob si stanovila (ve Finančním plánu – kapitola č. 5) jednotlivé počty obrátek, které chce v následujícím období dodržet.

Pohotová likvidita se nad doporučenou hodnotu 1 dostane až v roce 2017. Okamžitá likvidita, která společnost zajímá nejvíce, by měla vzrůst na hodnotu 0,18. Sice nebude naplněna optimální hodnota 0,2, ale i přesto bude naplněn strategický cíl společnosti na toto období, tedy posílení ukazatele okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,15.

Posílení ukazatelů likvidity je zapříčiněno především poklesem krátkodobých závazků a růstem finančního majetku, který chce společnost zadržovat. Tudíž dochází k růstu Cash Flow.

#### Rentabilita

Podnikatelský plán na rok 2015 - 2017 zvýší i hodnoty rentability. Již v kapitole Analýza mikroprostředí bylo naznačeno, že společnost má nízké hodnoty rentability, oproti oborovým průměrům. V tabulce č. 87 je zobrazen vývoj rentability v letech 2015 - 2017.

**Tabulka 87: Rentabilita společnosti Klaus Timber**

|                           | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|
| ROA (%)                   | 0,032   | 0,048   | 0,061   | 0,071   |
| ROE (%)                   | 0,033   | 0,099   | 0,122   | 0,139   |
| ROS (%)                   | 0,007   | 0,017   | 0,021   | 0,025   |
|                           | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    |
| Aktiva celkem (tis. Kč)   | 264 182 | 278 980 | 284 948 | 302 828 |
| Vlastní kapitál (tis. Kč) | 83 889  | 106 197 | 137 295 | 176 900 |
| Tržby (tis. Kč)           | 574 541 | 648 880 | 731 027 | 822 004 |
| EBIT (tis. Kč)            | 24 478  | 31 055  | 41 158  | 51 390  |
| EBT (tis. Kč)             | 19 908  | 27 541  | 38 392  | 48 895  |
| EAT (tis. Kč)             | 15 343  | 22 308  | 31 098  | 39 605  |
| ROA (%)                   | 0,093   | 0,111   | 0,144   | 0,170   |
| ROE (%)                   | 0,183   | 0,210   | 0,227   | 0,224   |
| ROS (%)                   | 0,035   | 0,042   | 0,053   | 0,059   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Rentabilita aktiv společnosti Klaus Timber se v plánovaném období navyšuje. Měla by dosáhnout hodnoty 17% v roce 2017. Dle oborového průměru z roku 2014 (17,53%) se rentabilita aktiv společnosti Klaus Timber tomuto průměru bude přibližovat až v roce 2017.

Rentabilita vlastního kapitálu se taktéž v plánovaném období bude zvyšovat. Na konci plánovaného období, tedy v roce 2017 by měla dosáhnout hodnoty 22,4%. Oborový průměr pro rok 2014 činil 20,37%. Tuto hodnotu by společnost mohla převýšit již v roce 2015. Růst tohoto ukazatele je zapříčiněn především růstem vlastního kapitálu (vlastní kapitál roste z důvodu, že nebude rozdělován).

Rentabilita tržeb taktéž dosahuje zlepšení, především díky předpokládanému růstu tržeb. V roce 2017 by měla vzrůst až na hodnotu 5,9%. Oproti oborovému průměru, který v roce dosahoval hodnoty 10,73% je tato hodnota ovšem nízká.

Růst ukazatelů rentability je zapříčiněn především růstem tržeb a výsledku hospodaření. Ukazatel ROE roste také z důvodu růstu vlastního kapitálu. Společnost v následujícím období nebude rozdělovat zisk.

## 8.4 Ukazatel EVA

„Ekonomická přidaná hodnota je založená na ekonomickém zisku, který respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál, tj. jak náklady na cizí kapitál, tak i náklady vlastního kapitálu.“ [2, s. 355]

Ekonomická přidaná hodnota představuje rozdíl mezi dosaženým čistým provozním ziskem (NOPAT) a celkovými náklady na kapitál.

EVA lze vypočítat jako:

$$EVA = NOPAT_t - NOA_{t-1} * WACC_t$$

kde

- NOPAT – operační výsledek hospodaření po odpočtu upravených daní
- NOA – čistá operační aktiva
- WACC – průměrné náklady kapitálu

NOPAT lze stanovit takto:

$$NOPAT = EBIT \times (1 - S_{dp})$$

kde

- EBIT – provozní hospodářský výsledek
- $S_{dp}$  – sazba daně z příjmů [2, 14]

### Rozdělení aktiv na provozně potřebná a nepotřebná

Pro výpočet ukazatele EVA je nutné rozdělit aktiva na provozně potřebná a nepotřebná. Dle profesora Maříka mezi nejčastější položky neprovozních aktiv patří některý krátkodobý finanční majetek (např. peněžní prostředky nad limit), dlouhodobý finanční majetek (např. podílové cenné papíry a vklady v podnicích s rozhodujícím vlivem) a ostatní provozně nepotřebná aktiva (např. nemovitosti, které neslouží k základnímu účelu podniku). [14]

Společnost Klaus Timber disponuje těmito nepotřebnými aktivy:

- Dlouhodobý finanční majetek – jedná se o podíly v účetních jednotkách s podstatným vlivem v hodnotě 3 193 tis. Kč

Společnost nedisponuje žádnými peněžními prostředky nad limit. Jak již bylo řečeno ve finanční analýze, společnost má nízkou likviditu.

### **Aktivace marketingových nákladů**

Dle profesora Mařika je nutné aktivovat především náklady spojené se vstupem na nové trhy, náklady na marketing, náklady spojené se školením pracovníků apod. [14]

V případě společnosti Klaus Timber bude nutné aktivovat náklady spojené se školením pracovníků. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, náklady na školení pracovníků budou v každém roce činit 200 tis. Kč

**Tabulka 88: Aktivace marketingových nákladů v tis. Kč**

| <b>Aktivace marketingových nákladů</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Marketingové náklady                   | 200         | 200         | 200         | 200         |
| Lineární odpis 2014                    | 100         | 100         | 0           | 0           |
| Lineární odpis 2015                    | 0           | 100         | 100         | 0           |
| Lineární odpis 2016                    | 0           | 0           | 100         | 100         |
| Lineární odpis 2017                    | 0           | 0           | 0           | 100         |
| <b>Suma odpisů</b>                     | <b>100</b>  | <b>200</b>  | <b>200</b>  | <b>200</b>  |
| Kumulované odpisy                      | 100         | 300         | 500         | 700         |
| Kumulované výdaje                      | 200         | 400         | 600         | 800         |
| <b>ZC marketingových nákladů</b>       | <b>100</b>  | <b>100</b>  | <b>100</b>  | <b>100</b>  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 88 je zřejmé, že budou vynaloženy v každém roce stejné marketingové náklady. Marketingové náklady budou přinášet podniku efekt 2 roky. Každý náklad je lineárně odepisován.

Lineární odpis je stanoven jako náklad / počet let.

V roce 2015 tedy:  $200\ 000 / 2 = 100\ 000$  Kč

Suma odpisů je spočítána jako součet lineárních odpisů za jednotlivé roky.

Zůstatková cena marketingových nákladů je vypočtena jako rozdíl kumulovaných výdajů a kumulovaných odpisů.

## Aktivace leasingu

Jelikož společnost disponuje dopravními prostředky, které jsou pořízeny na leasing, je nutné tento leasing též aktivovat. Společnost má celkově tři leasingy, jak již bylo naznačeno ve výpočtu nákladových úroků. Tyto leasingy jsou znázorněny v následujících tabulkách.

**Tabulka 89: Aktivace leasingu č. 1**

| <b>Aktivace leasingu 1</b>                | <b>2 014</b>  | <b>2 015</b> | <b>2 016</b> | <b>2 017</b> |
|---|---------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Leasingový závazek na začátku roku</b> | <b>13 598</b> | <b>5 780</b> | <b>2 870</b> | <b>0</b>     |
| Úrok 3,7%                                 | <b>503</b>    | <b>214</b>   | <b>103</b>   | <b>0</b>     |
| Snížení závazku                           | 7 818         | 2 910        | 2 870        | 0            |
| <b>Leasingový závazek na konci roku</b>   | <b>5 780</b>  | <b>2 870</b> | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
|   |               |              |              |              |
| Roční odpis                               | <b>4 533</b>  | <b>4 533</b> | <b>4 533</b> | <b>0</b>     |
| <b>ZC pronajatého majetku</b>             | <b>9 065</b>  | <b>4 533</b> | <b>0</b>     | <b>0</b>     |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Leasing č. 1 se týká společnosti UniCredit Leasing. Tento leasing bude splacen v roce 2016. Úrok činí 3,7 %. Splátka v roce 2014 činila 8 321 tis. Kč, v roce 2015 se bude jednat o splátku 3 124 tis. Kč a v roce 2016 splátka bude činit 2 973 tis. Kč.

**Tabulka 90: Aktivace leasingu č. 2**

| <b>Aktivace leasingu 2</b>                | <b>2 014</b> | <b>2 015</b> | <b>2 016</b> | <b>2 017</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Leasingový závazek na začátku roku</b> | <b>5 593</b> | <b>3 593</b> | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| Úrok 2,54%                                | 142          | 91           | 0            | 0            |
| Snížení závazku                           | 2 000        | 3 593        | 0            | 0            |
| <b>Leasingový závazek na konci roku</b>   | <b>3 593</b> | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
|   |              |              |              |              |
| Roční odpis                               | 2 797        | 2 797        | 0            | 0            |
| <b>ZC pronajatého majetku</b>             | <b>2 797</b> | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Leasing č. 2 je u společnosti Autoleasing. Tento leasing bude splacen v roce 2015 a úrok tohoto leasingu činí 2,54 %. Splátka v roce 2015 bude činit 3 684 tis. Kč.



**Tabulka 91: Aktivace leasingu č. 3**

| <b>Aktivace leasingu 3</b>                | <b>2 014</b> | <b>2 015</b> | <b>2 016</b> | <b>2 017</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Leasingový závazek na začátku roku</b> | <b>1 707</b> | <b>707</b>   | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| Úrok 2,65%                                | 45           | 19           | 0            | 0            |
| Snížení závazku                           | 1 000        | 707          | 0            | 0            |
| <b>Leasingový závazek na konci roku</b>   | <b>707</b>   | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| Roční odpis                               | 854          | 854          | 0            | 0            |
| <b>ZC pronajatého majetku</b>             | <b>854</b>   | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Leasing č. 3 se týká společnosti Deutsche Leasing a úrok pro tento leasing činí 2,65 %. Tento leasing bude opět splacen v roce 2015 a splátka pro tento rok činí 726 tis. Kč.

### **Výpočet vážených průměrných nákladů (WACC)**

Průměrné náklady kapitálu (WACC) – jedná se o ekonomickou veličinu, která představuje průměrnou cenu (vyjádřenou v úrokové míře), kterou podnik musí platit za užití svého kapitálu.

Průměrné náklady kapitálu se vypočítávají následujícím způsobem:

$$\mathbf{WACC = n_v * VK/K + r_{\dot{u}} * (1 - S_{dp}) * CK_{\dot{u}}/K}$$

kde

- $n_v$  = náklady vlastního kapitálu
- VK = vlastní kapitál
- K = investovaný kapitál
- $r_{\dot{u}}$  = úroková míra cizího kapitálu
- $S_{dp}$  = sazba daně z příjmů
- $CK_{\dot{u}}$  = cizí kapitál úročený [14]

Průměrné náklady kapitálu jsou podstatné pro výpočet diskontní míry.

#### *Náklady vlastního kapitálu*

Náklady vlastního kapitálu byly vypočteny pomocí komplexní stavebnicové metody dle profesora Maříka. Celkový výpočet nákladů vlastního kapitálu je zobrazen v Příloze B.

**Tabulka 92: Náklady vlastního kapitálu**

|                                   |       |       |               |
|-----------------------------------|-------|-------|---------------|
| <b>Bezriziková výnosová míra</b>  |       |       | <b>0,40%</b>  |
| I. Rizika oboru                   | 0,69% |       |               |
| II. Rizika trhu                   | 0,36% |       |               |
| III. Rizika z konkurence          | 0,65% |       |               |
| IV. Management                    | 0,27% |       |               |
| V. Výrobní proces                 | 0,48% |       |               |
| VI. Specifické faktory            | 0,79% |       |               |
| <b>Obchodní riziko</b>            |       | 3,23% |               |
| <b>Finanční riziko</b>            |       | 7,09% |               |
| Riziková prémie celkem            |       |       | 10,33%        |
| <b>Náklady vlastního kapitálu</b> |       |       | <b>10,73%</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Celkové náklady vlastního kapitálu činí 10,73%

#### *Náklady na cizí kapitál*

Náklady na cizí kapitál byly vypočteny z hodnot bankovních úvěrů a jejich úrokových sazeb. Tyto náklady byly vypočteny dle doporučené literatury a to pomocí následujícího vztahu:

$$\text{úroky} / ((\text{stav BÚ na začátku roku} + \text{stav BÚ na konci roku}) / 2)$$

Dále do nákladů na cizí kapitál byly započteny jednotlivé leasingy, pomocí stejného vztahu jako u bankovních úvěrů, tedy:

$$\text{úroky} / ((\text{stav leasingu na začátku roku} + \text{stav leasingu na konci roku}) / 2)$$

**Tabulka 93: Náklady na cizí kapitál**

|  | 2015         | 2016         | 2017         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>Bankovní úvěry celkem</b>           | <b>81800</b> | <b>52987</b> | <b>27784</b> |
| <b>Nákladové úroky na úvěry celkem</b> | <b>1471</b>  | <b>871</b>   | <b>447</b>   |
| Citibank Europe 1                      | 16138        | 4625         | 2784         |
| Náklady úvěru 1                        | 2,65%        | 2,65%        | 2,65%        |
| Nákladové úroky                        | 428          | 123          | 74           |
| Citibank Europe 2                      | 38748        | 30248        | 16248        |
| Náklady úvěru 2                        | 1,42%        | 1,42%        | 1,42%        |
| Nákladové úroky                        | 550          | 430          | 231          |
| Citibank Europe 3                      | 6662         | 2862         | 0            |
| Náklady úvěru 3                        | 2,45%        | 2,45%        | 2,45%        |
| Nákladové úroky                        | 163          | 70           | 0            |
| Citibank Europe 4                      | 20252        | 15252        | 8752         |
| Náklady úvěru 4                        | 1,63%        | 1,63%        | 1,63%        |
| Nákladové úroky                        | 330          | 249          | 143          |
| <b>Průměrné náklady - úvěry</b>        | <b>1,74%</b> | <b>1,29%</b> | <b>1,11%</b> |
| <b>Součin úvěrů</b>                    | <b>1425</b>  | <b>685</b>   | <b>308</b>   |
|  |              |              |              |
| <b>Leasing celkem</b>                  | <b>10080</b> | <b>2870</b>  | <b>0</b>     |
| <b>Nákladové úroky leasing celkem</b>  | <b>324</b>   | <b>103</b>   | <b>0</b>     |
| Leasing 1                              | 5780         | 2870         | 0            |
| Náklady leasing 1                      | 3,70%        | 3,70%        | 0,00%        |
| Nákladové úroky                        | 214          | 103          | 0            |
| Leasing 2                              | 3593         | 0            | 0            |
| Náklady leasing 2                      | 2,54%        | 0,00%        | 0,00%        |
| Nákladové úroky                        | 91           | 0            | 0            |
| Leasing 3                              | 707          | 0            | 0            |
| Náklady leasing 3                      | 2,65%        | 0,00%        | 0,00%        |
| Nákladové úroky                        | 19           | 0            | 0            |
| <b>Průměrné náklady - leasing</b>      | <b>2,09%</b> | <b>1,59%</b> | <b>0,00%</b> |
| <b>Součin leasingů</b>                 | <b>211</b>   | <b>46</b>    | <b>0</b>     |
| <b>Suma součinů</b>                    | <b>1635</b>  | <b>730</b>   | <b>308</b>   |
| <b>Průměrné nCK</b>                    | <b>1,78%</b> | <b>1,31%</b> | <b>1,11%</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Průměrné náklady na cizí kapitál se v jednotlivých letech mění. Tento fakt je zapříčiněn pravidelným splácením úvěrů i leasingů. Průměrné náklady na cizí kapitál se pohybují mezi 1% - 2%.

### Průměrné vážené náklady kapitálu (WACC)

V následující tabulce č. 94 jsou znázorněny průměrné náklady na kapitál (WACC). Tyto náklady se též v plánovaném období mění, mezi 6 – 9%. Opět je to zapříčiněno změnami v poměru cizího kapitálu k celkovému kapitálu.

Pro rok 2015 byl výpočet WACC následující:

$$\text{WACC} = 10,73\% \cdot \frac{106197}{212\,485} + 1,78\% \cdot (1 - 19\%) \cdot \frac{(81800+10080)}{212\,485}$$

**WACC = 5,984 %**

**Tabulka 94: Průměrné vážené náklady kapitálu WACC**

|                 | 2015          | 2016          | 2017          |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| Vlastní kapitál | 106197        | 137295        | 176900        |
| Dluhopisy       | 0             | 0             | 0             |
| Bankovní úvěry  | 81800         | 52987         | 27784         |
| Leasing         | 10080         | 2870          | 0             |
| <b>K = NOA</b>  | <b>212485</b> | <b>210238</b> | <b>224639</b> |
| VK/K            | 49,98%        | 65,30%        | 78,75%        |
| Náklady VK      | 10,73%        | 10,73%        | 10,73%        |
| Ckú/K           | 43,24%        | 26,57%        | 12,37%        |
| Náklady na CK   | 1,78%         | 1,31%         | 1,11%         |
| Sdp             | 19,00%        | 19,00%        | 19,00%        |
| <b>WACC</b>     | <b>5,984%</b> | <b>7,286%</b> | <b>8,557%</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Dále je dle Maříka nutné stanovit novou daň, kterou jsem vypočítala jako:

$$\text{daň z příjmů za oběžnou činnost} / \text{výsledek hospodaření za běžnou činnost}$$

**Tabulka 95: Přepočtená daň**

|                       | 2015          | 2016          | 2017          |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| Daň za běžnou činnost | 5 233         | 7 295         | 9 290         |
| VH za běžnou činnost  | <b>22 308</b> | <b>31 098</b> | <b>39 605</b> |
| <b>Přepočtená daň</b> | <b>23,46%</b> | <b>23,46%</b> | <b>23,46%</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty je nutné nejprve vymežit čistá operační aktiva, neboli NOA. Pro výpočet NOA, neboli čistých operačních aktiv, je východiskem

Rozvaha. Je nutné upravit vstupní účetní data pro výpočet EVA, tedy aktiva a pasiva – ale stále se musejí rovnat.

„Výpočet NOA:

- Z celkových aktiv je třeba vydělit neoperační aktiva
  - Určení upraveného modelu financování podniku, vč. Transformace leasingových obchodů
  - Aktivovat položky, které nejsou v aktivech vykazovány
  - Aktiva je vhodné snížit o neúročený cizí kapitál
  - Vyloučení mimořádných položek
  - Z provedených úprav NOA a v účetnictví neuvedených položek – se upravují pasiva o ekvivalenty VK
  - Upravit objem daně z příjmů v závislosti na konečné hodnotě provozního zisku
- [14]

### **Vymezení NOA pomocí AKTIV**

V následující tabulce jsou vymezena NOA pomocí AKTIV.

**Tabulka 96: Vymezení NOA pomocí AKTIV**

|                                    | <b>2 015</b>   | <b>2 016</b>   | <b>2 017</b>   |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Aktiva celkem z Rozvahy</b>     | <b>278 980</b> | <b>284 948</b> | <b>302 828</b> |
| Aktivované marketingové náklady ZC | 100            | 100            | 100            |
| Leasing ZC                         | 4 533          |                |                |
| Krátkodobé závazky neúročené       | - 67 935       | - 71 617       | - 75 097       |
| <b>Aktiva celkem upravená</b>      | <b>215 678</b> | <b>213 431</b> | <b>227 832</b> |
| Provozně nenutný DFM a KCP         | 3 193          | 3 193          | 3 193          |
| Peněžní prostředky nad limit       | 0              | 0              | 0              |
| <b>NOA</b>                         | <b>212 485</b> | <b>210 238</b> | <b>224 639</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Pro výpočet NOA je nutné znát celková aktiva. K celkovým aktivům jsou připočteny aktivované marketingové náklady (ZC) a ZC aktivovanému leasingu. Dále je nutné odečtení krátkodobých závazků neúročených. Tím dostáváme celková aktiva upravená. Dále je odečten DFM, který je brán jako provozně nenutný majetek. Tímto výpočtem dostáváme NOA.

## Vymezení NOA pomocí PASIV

**Tabulka 100: Vymezení NOA pomocí PASIV**

|                                | <b>2 015</b>   | <b>2 016</b>   | <b>2 017</b>   |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Vlastní kapitál</b>         | <b>106 197</b> | <b>137 295</b> | <b>176 900</b> |
| Ekvivalenty vlastního kapitálu | 100            | 100            | 100            |
| Leasingový závazek             | 4 533          |                |                |
| Cizí kapitál                   | 172 784        | 147 653        | 125 928        |
| Krátkodobé závazky             | - 67 935       | - 71 617       | - 75 097       |
| <b>Upravená pasiva</b>         | <b>215 678</b> | <b>213 431</b> | <b>227 832</b> |
| Provozně nutný DFM a KCP       | 3 193          | 3 193          | 3 193          |
| Peněžní prostředky nad limit   | 0              | 0              | 0              |
| <b>NOA</b>                     | <b>212 485</b> | <b>210 238</b> | <b>224 639</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Vymezení NOA pomocí pasiv znamená, že k celkovým pasivům přičteme ekvivalenty vlastního kapitálu (tedy aktivované marketingové náklady). Následně jsou odečteny VH z leasingu kumulovaně a přičteny leasingový závazek a cizí kapitál. Dále se odečtou krátkodobé závazky neúročené, tím dostáváme upravená pasiva. Po odečtení provozně nutného DFM jsou vypočtena NOA. NOA vymezená dle pasiv se musí rovnat NOA, která jsou vymezena dle aktiv.

## Výpočet NOPAT

Hodnota NOPAT je nutná pro výpočet EVA. Pro výpočet NOPAT je nutný provozní výsledek hospodaření z Výkazu zisků a ztrát. K tomuto výsledku hospodaření přičteme marketingové náklady a odečteme odpisy marketingových nákladů a leasingu. Díky těmto výpočtům dostaneme NOPBT. Následuje výpočet daně dle upravené sazby (23,46%). Poté daň odečteme od NOPBT a dostaneme NOPAT.

**Tabulka 101: Výpočet NOPAT v tis. Kč**

| Položka                                   | 2014        | 2015        | 2016        | 2017         |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Provozní výsledek hospodaření             | 24478       | 31055       | 41158       | 51390        |
| Marketingové náklady                      | 200         | 200         | 200         | 200          |
| Marketingové náklady - odpisy             | 100         | 200         | 200         | 200          |
| Leasing - odpisy                          | 8183        | 8183        | 4533        | 0            |
| Změna zůstatků rezerv a opravných položek | -153        | -8          | 0           | 0            |
| NOPBT                                     | 16242       | 22865       | 36626       | 51390        |
| <b>Daň 23,46%</b>                         | <b>3810</b> | <b>5364</b> | <b>8592</b> | <b>12056</b> |
| NOPAT                                     | 12432       | 17501       | 28033       | 39334        |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Pomocí těchto mezivýpočtů je možné hodnoty EVA pro jednotlivé roky.

Výpočet pro rok 2015:

$$\text{EVA} = 17\,501 - 203\,724 * 0,05984 = 5\,310 \text{ tis. Kč}$$

Po výpočtu jednotlivých EVA můžeme pokračovat ve stanovení tržní hodnoty podniku.

Opět je nutné vypočítat odúročitele. Následuje vypočítání diskontované EVA, opět jako odúročitel násobený hodnotami EVA. Hodnota první fáze je opět spočtena jako suma diskontované EVA.

**Tabulka 102: Výpočet EVA v tis. Kč**

|                | 2014    | 2015          | 2016          | 2017          |
|----------------|---------|---------------|---------------|---------------|
| NOPAT          | 12 432  | 17 501        | 28 033        | 39 334        |
| NOA            | 203 724 | 212 485       | 210 238       | 224 639       |
| WACC x NOA t-1 |         | <b>12 190</b> | <b>15 481</b> | <b>17 990</b> |
| <b>EVA</b>     |         | <b>5 310</b>  | <b>12 553</b> | <b>21 344</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Ukazatel EVA bude v období 2015 - 2017 růst. Růst ukazatele EVA je zapříčiněn především růstem NOPAT. Kladná a navíc rostoucí hodnota ukazatele EVA je pro společnost pozitivní, protože dochází k vytvoření hodnoty pro vlastníky a též to signalizuje, že je podnik schopen zhodnocovat kapitál akcionářů.

## 8.5 Shrnutí analýzy efektivnosti podnikatelského plánu

V této kapitole byly zanalyzovány výsledky společnosti pro rok 2015 – 2017. Dle stanoveného podnikatelského plánu budou tržby za vlastní výrobky a služby navýšeny každoročně o více než 10 %, než bylo stanoveno ve strategických cílech. Tudíž tento strategický cíl bude v každém roce naplněn. Dalším cílem finanční perspektivy bylo navýšení provozního zisku na konečných 40 mil. Kč. V grafu na obrázku č. 34 je znázorněno naplnění tohoto cíle (hodnota bude navýšena na necelých 52 mil. Kč). Také bude splněn cíl zvýšení podílu prodeje palet na tuzemském trhu, protože dle plánu má tento podíl překročit hodnotu 34%.

Dále byly vyhodnoceny plánované investice. Zde bylo zhodnoceno, zda jednotlivé investice budou naplněny. Dle analýzy je zřejmé, že očekávaná skutečnost (dle provedených rozpočtů) bude identická s plánem.

Následně byla stanovena finanční analýza podnikatelského plánu, z důvodu ověření hodnoty čistého pracovního kapitálu, likvidity, podílu úročeného cizího kapitálu a zadluženosti. Všechny tyto ukazatele vyšly pro společnost pozitivně, protože podle tohoto plánu budou strategické cíle naplněny. Ukazatel čistého pracovního kapitálu vzroste na hodnotu 93 545 tis. Kč. Růst ukazatele ČPK je zapříčiněn poklesem krátkodobých závazků. Podíl úročeného cizího kapitálu, tedy bankovních úvěrů poklesne na 22%. Tato hodnota značí, že bude strategický cíl naplněn díky pravidelnému splácení bankovních úvěrů v jednotlivých letech. Společnost také zajímají ukazatele likvidity, především okamžitá likvidita. Z provedené analýzy vyplývá, že všechny ukazatele likvidity rostou (z důvodu snižování krátkodobých závazků), což je pro společnost pozitivní. Ukazatel okamžité likvidity je posílen z důvodu růstu krátkodobého finančního majetku. Byla zde ještě stanovena rentabilita a ukazatel EVA pro potvrzení, že podnikatelský plán je efektivní.



## **9. Návrh projektu implementace podnikatelského plánu do interního prostředí včetně zásad pro controlling jeho výkonnosti**

### **9.1 Strategická mapa**

Strategická mapa BSC popisuje, jak je možné dosáhnout cílů a zvýšit hodnotu podniku ve čtyřech perspektivách. Finanční perspektiva popisuje výsledky strategie v tradičních finančních podmínkách. Zákaznická perspektiva určuje hodnotové propozice pro cílené zákazníky. Perspektiva interních procesů identifikuje ty procesy, u kterých se očekává, že mají největší dopad na strategii. Perspektiva interního potenciálu ilustruje nehmotná aktiva, která jsou nejdůležitější pro strategii. [17]

„Strategické mapy umožňují:

- Upřesnit strategický plán rozvoje podniku a usnadňují jeho projednání se zaměstnanci
- Identifikovat klíčové procesy, které vedou organizaci k úspěchu
- Využít efektivněji investice do lidí, technologií a organizaci činností nezbytných k zajištění plánovaných cílů podniku. [2, s. 118-119]

#### **9.1.1 Rámcová strategická mapa společnosti Klaus Timber, a. s.**

Na obrázku č. 36 je zobrazena rámcová strategická mapa společnosti Klaus Timber, a. s. na období 2015 - 2017. V této strategické mapě jsou vidět vazby jednotlivých perspektiv.

V *perspektivě interního potenciálu* je důležitý cíl zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců. Nejprve je nutné vytvořit plán vzdělávání zaměstnanců (1) a následně musí být zaměstnanci proškoleni (2). Pomocí tohoto cíle budou zaměstnanci seznámeni s provozem nové technologie na zpracování dřevěného odpadu (3) a též je nutné proškolení v souvislosti s nákupem velkoobjemových souprav (4). Dále je nutné zlepšit prodejní a manažerské dovednosti u pracovníků divize Rozšiřování, konkrétně oddělení Marketingu a Obchodu. Zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců nám napomůže k získání strategických zákazníků z tuzemska a Německa (5,6), protože díky rozvoji zaměstnanců (především jejich manažerských a komunikačních dovedností) bude o

zákazníky lépe postaráno. V neposlední řadě bude udržována kvalita výrobků a stávající výrobní certifikace (7).

*Perspektiva interních procesů* zahrnuje několik cílů. Jedná se o nákup a zapojení nové technologie na zpracování dřevěného odpadu, nákup a zapojení do provozu 8 velkoobjemových souprav SCANIA a dokončení výstavby administrativní budovy.

Cíl – Dokončení výstavby administrativní budovy předchází podrobný plán výstavby administrativní budovy (8), pomocí tohoto plánu je možné zahájit výstavbu administrativní budovy (9), a následně administrativní budovu zkolaudovat a uvést do provozu (10). Pomocí těchto strategických akcí je naplněn strategický cíl Dokončení výstavby administrativní budovy, který nám dopomůže k udržení strategických zákazníků (11). Dokončená administrativní budova vytvoří nové pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit lépe, a dále dopomůže k lepšímu přijetí obchodních partnerů, kteří budou vítáni v nových prostorách budovy.

Dalším cílem této perspektivy byl Nákup nové technologie na zpracování dřevěného odpadu a zapojení do výroby. Nejprve je tedy nutné samotnou technologii nakoupit (12), následně je potřeba tuto technologii nainstalovat (13) a nakonec je možné tuto technologii uvést do provozu. Uvedení technologie do provozu je podmíněno proškolením zaměstnanců ohledně použití této technologie (3). Tato technologie zefektivní výrobu a navýší prodej vlastních výrobků (14), protože dojde k efektivnímu zpracování dřevěného odpadu, který bude moci být dále prodán. Dále je v procesní perspektivě zahrnut nákup celkem 8 velkoobjemových souprav (15) a následně zapojení velkoobjemových souprav do provozu (16). Tuto strategickou akci podporuje zvyšování kvalifikace (4). Pomocí nových velkoobjemových souprav dojde k navýšení prodeje služeb (16) a následně k celkovému navýšení tržeb za služby, tedy za logistiku. Logistika společnosti bude díky novým velkoobjemovým soupravám posílena a dodávky budou moci být ještě pružnější.

Důležitou strategickou akcí je udržení kvality výrobků a stávající výrobní certifikace. Je nutné provádět pravidelné kontroly ve výrobě, ale i sledovat a hodnotit kvalitu dodavatelů. Tato akce je podpořena zvyšováním kvalifikace zaměstnanců (7), kteří budou lépe informováni. Společnost si na kvalitě výrobků a výrobní certifikaci silně zakládá, proto si je jista, že udržení kvality výrobků dopomůže k získání strategických

zákazníků (17, 18), dále dopomůže k celkovému zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby (19) a také bude mít vliv na posílení prodeje palet na tuzemském trhu (20).

Další strategickou akcí v interních procesech je Marketingová podpora. Aktivní oslovování stávajících i potenciálních zákazníků, pravidelná aktualizace webových stránek či propagace v tisku dopomůže společnosti k získání strategických zákazníků (21, 22), k navýšení prodeje výrobků a služeb (23) a k posílení prodeje palet na tuzemském trhu (24). Důkladná příprava propagačních materiálů je důležitá pro účast na veletrhu FachPack (25). Následně je důležitá analýza tuzemského a německého trhu a zpracování strategie (pro naplnění strategického cíle Získání strategických zákazníků – 26, 27). Společnost chce získat 4 strategické zákazníky, 3 zákazníky z tuzemska a 1 z Německa. Proto je nutné provést podrobnou analýzu těchto trhů. S analýzou trhů úzce souvisí analýza spokojenosti zákazníka, především kvůli naplnění strategického cíle Posílení prodeje palet na tuzemském trhu (28) a Celkového navýšení prodeje výrobků a služeb (29). Společnost by tedy měla spokojenost zákazníků sledovat a případně zlepšovat. Je nutné sledovat a korigovat počty reklamací a též je nutné osobně se zákazníky jednat.

Poslední strategickou akcí v perspektivě interních procesů je sledování výše oběžného majetku, krátkodobých závazků a krátkodobého finančního majetku a pravidelné splácení bankovních úvěrů. Společnost se bude zaměřovat na snížení objemu zásob, zadržování finančního majetku ve společnosti a na snížení krátkodobých závazků. Sledování těchto položek je významné pro strategický cíl Posílení ukazatele likvidity (30), Udržení kladné hodnoty a následné zvýšení hodnoty ukazatele ČPK (31) a v neposlední řadě pro Zvýšení hodnoty Cash Flow (32). Pravidelné splácení bankovních úvěrů společnosti dopomůže ke snížení podílu úročeného cizího kapitálu alespoň na 35% na konci období (33). Díky pravidelnému splácení bankovních úvěrů dojde nejen ke snížení podílu úročeného cizího kapitálu, ale i ke snížení celkové zadluženosti podniku.

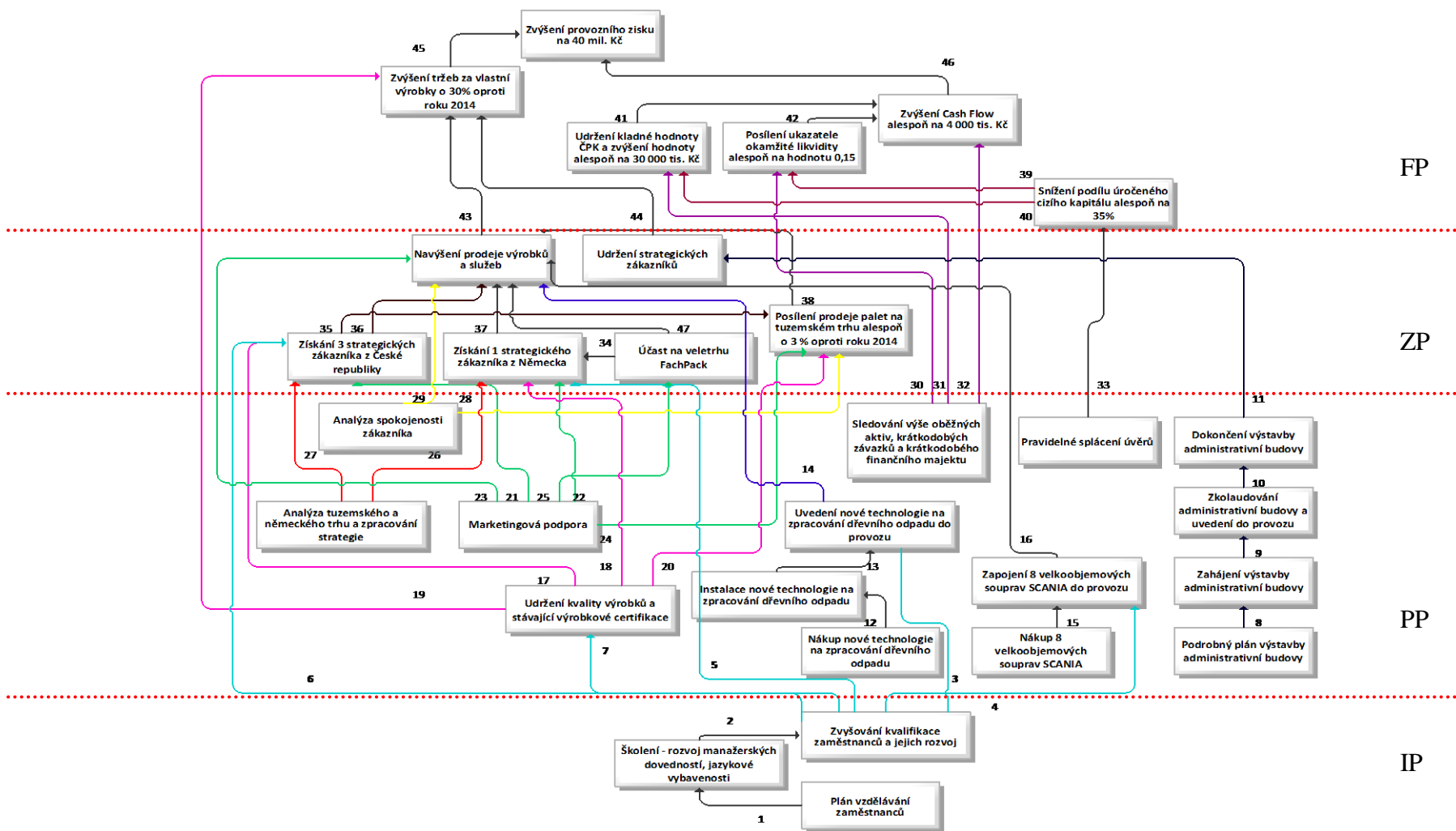
*Perspektiva zákaznická* zahrnuje účast na veletrhu FachPack, získání 4 strategických zákazníků, posílení prodeje palet na tuzemském trhu, udržení strategických zákazníků a navýšení prodeje výrobků a služeb. Každoroční účast na veletrhu FachPack je pro společnost přínosem, z důvodu zviditelnění se na trhu. Tento veletrh probíhá v Norimberku, vždy na začátku září. Společnost se tedy dostane do povědomí nových

zákazníků. I díky této účasti na veletrhu společnost získá nového strategického zákazníka z Německa (34). Další 3 strategické zákazníky chce získat v České republice. Pro získání strategických zákazníků dopomůže, jak již bylo řečeno, analýza tuzemského a německého trhu (26, 27), marketingová podpora (21, 22), udržení kvality výrobků a stávající výrobní certifikace (17, 18) a zvyšování kvalifikace zaměstnanců (5, 6). Získání strategických zákazníků v České republice je potřebné pro splnění dalšího cíle, a to posílení prodeje palet na tuzemském trhu (35). Společnost se bude v tuzemsku zaměřovat především na prodej palet. Tomuto cíli též pomůže marketingová podpora (24), udržení kvality výrobků a stávající výrobní certifikace (20) a analýza spokojenosti zákazníka (28). Udržení stávajících strategických zákazníků je důležité pro naplnění strategického záměru. Jedná se především o společnosti Pilous (z České republiky) a společnost Opal a Thimm ze zahraničí. Tyto společnosti odebírají produkty ve velkých objemech (rozebráno v analýze mezoprostředí). Společnost Klaus Timber ale nepředpokládá ztrátu některého ze strategických zákazníků.

Strategická akce Navýšení prodeje výrobků a služeb je podpořena získáním strategických zákazníků (36, 37), analýzou spokojenosti zákazníka (29), zapojením nové technologie do provozu (14), zapojením nových velkoobjemových souprav do provozu (16), posílením prodeje palet na tuzemském trhu (38) a účastí na veletrhu FachPack (47).

*Finanční perspektiva* zahrnuje více cílů. Společnost se bude soustředit na snížení podílu úročeného cizího kapitálu. Pomocí snížení úročeného cizího kapitálu dojde k posílení ukazatele okamžité likvidity (39) a k udržení kladného ČPK a jeho navýšení (40). Tyto aspekty pomohou zvýšit Cash Flow (41, 42). Dále chce společnost zvýšit tržby za vlastní výrobky. K naplnění tohoto cíle dopomůže navýšení prodeje výrobků a služeb (43), udržení strategických zákazníků (44) a udržení kvality výrobků a stávající výrobní certifikace (19). Předpokladem je, že strategický zákazník bude pravidelně odebírat produkty ve velkých objemech. Pomocí zvýšení tržeb za vlastní výrobky (45) a zvýšení Cash Flow (46) dojde i ke zvýšení provozního zisku společnosti.

Obrázek 36: Rámcová strategická mapa (vlastní zpracování, 2015)



## 9.1.2 Dílčí strategická mapa pro rok 2015

V roce 2015 zahrnuje perspektiva interního potenciálu cíl zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj. Jak již bylo řečeno, tento strategický cíl je podpořen 2 strategickými akcemi - plán vzdělávání zaměstnanců (1), který je vytvořen na začátku roku, ale může být během roku aktualizován, dle potřeby vedoucích pracovníků a školení (2). Tyto školení dopomohou zaměstnancům ke zvýšení kvalifikace a jejich rozvoje. Školení se v tomto roce bude týkat především rozvoje manažerských dovedností a zvyšování úrovně komunikace jazykové vybavenosti. Dále je nutné provedení školení ohledně nové technologie na zpracování dřevěného odpadu (3) a nových velkoobjemových souprav SCANIA (4). Rozvíjení manažerských dovedností kladně působí na získání strategických zákazníků z tuzemska i Německa (5, 6). Dále tento cíl napomáhá udržet kvalitu výrobků a stávající výrobní certifikace (7).

Perspektiva interních procesů zahrnuje podrobný plán výstavby administrativní budovy, která bude zkolaudována a uvedena do provozu v roce 2017. Tento plán upřesňuje požadavky společnosti na výstavbu administrativní budovy. Plán výstavby administrativní budovy je propojen s udržením stávajících zákazníků přerušovaně, aby bylo patrné, že tento cíl (dokončení administrativní budovy) bude naplněn až v roce 2017. Dále v tomto roce bude nakoupeno 5 velkoobjemových souprav SCANIA (15), které budou zapojeny do provozu a dojde k navýšení prodeje vlastních výrobků a služeb (16). Tento rok zahrnuje i nákup nové technologie na zpracování dřevního odpadu, dojde k její instalaci (12) a následnému zapojení do provozu (13). Splněním tohoto cíle dojde k navýšení prodeje výrobků (14).

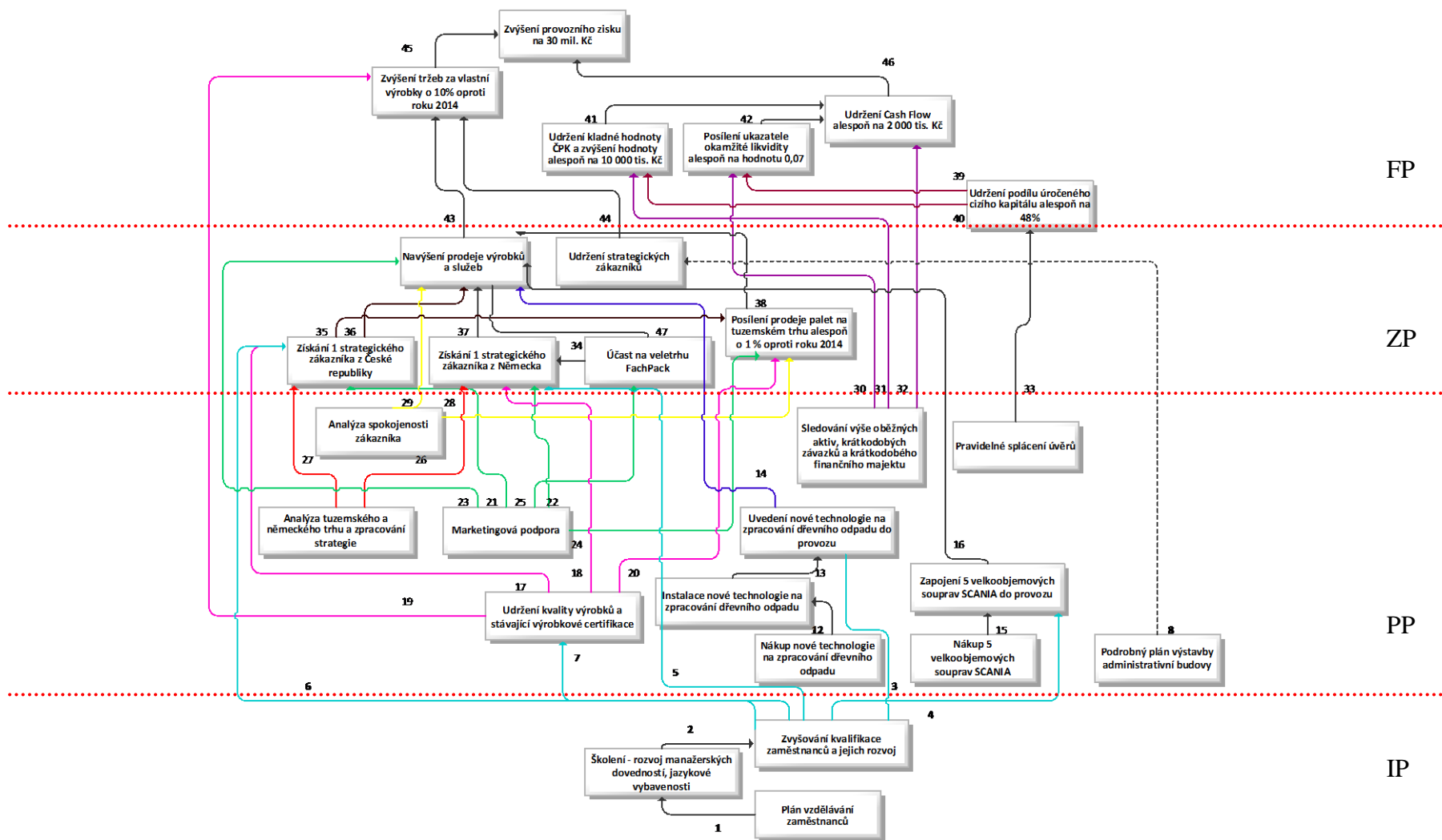
Pro tento rok jsou plánovány i další strategické akce, jako marketingová podpora, analýza tuzemského a německého trhu a zpracování strategie, analýza spokojenosti, pravidelné splácení úvěrů a sledování oběžných aktiv, krátkodobých závazků a krátkodobého finančního majetku. Vztahy těchto strategických akcí byly již rozepsány v rámcové strategické mapě.

Zákaznická perspektiva zahrnuje udržení strategických zákazníků, navýšení prodeje výrobků a služeb, získání strategických zákazníků (z Německa a tuzemska), účast na veletrhu FachPack, Cílem společnosti pro tento rok je získání 1 strategického zákazníka z České republiky a 1 z Německa. Posílení prodeje palet na tuzemském trhu je pro tento

rok stanoven o 1% oproti roku 2014. Ostatní strategické akce této perspektivy byly rozebrány v rámcové strategické mapě.

Finanční perspektiva zahrnuje udržení podílu úročeného cizího kapitálu alespoň na 48%, což je podpořeno pravidelným splácením bankovních úvěrů (33). Ovšem v roce 2015 si společnost plánuje vzít další úvěry, proto v tomto roce není plánováno výrazné snížení podílu úročeného cizího kapitálu. Pomocí této strategické akce společnost chce posílit ukazatel okamžité likvidity na hodnotu 0,07 (39) a udržet kladné hodnoty ČPK a zvýšit tuto hodnotu alespoň na 10 000 tis. Kč (40). Sledování hodnoty oběžných aktiv, krátkodobých závazků a krátkodobého finančního majetku dopomůže též ke zvýšení hodnoty ČPK (31), hodnoty ukazatele okamžité likvidity (30) a hodnoty Cash Flow (32). Zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby je pro tento rok stanoveno o 10% oproti roku 2014. Tento cíl je podpořen strategickými akcemi navýšení prodeje výrobků a služeb (43), udržením strategických zákazníků (44) a udržení kvality výroby a stávající certifikace (19). Zvýšení provozního zisku je na tento rok plánováno na hodnotu 30 mil. Kč. Tento hlavní cíl společnosti je podpořen zvýšením tržeb za vlastní výrobky (45) a udržením cash flow na hodnotě alespoň 2 000 tis. Kč (46).

Obrázek 37: Dílčí strategická mapa pro rok 2015 (vlastní zpracování, 2015)





### 9.1.3 Dílčí strategická mapa pro rok 2016

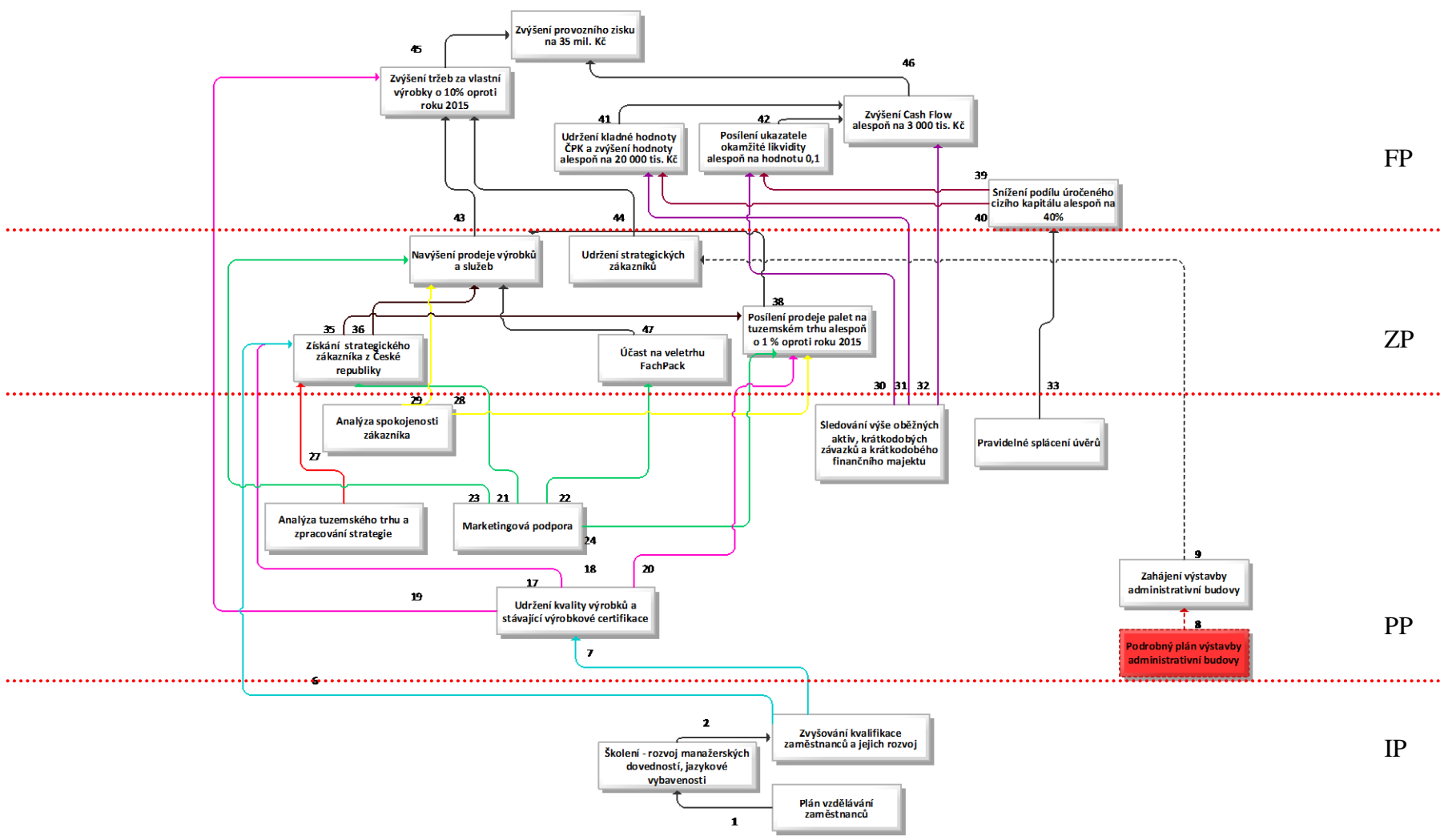
V roce 2016 se strategické akce v perspektivě interního potenciálu nijak neliší od roku 2015. Ovšem v tomto roce bude školení zaměstnanců zaměřeno pouze na rozvoj manažerských dovedností a na zlepšení komunikace v anglickém a německém jazyce. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců opět povede k udržení kvality výrobků a stávající výrobkové certifikace (7) a k získání strategického zákazníka (6).

Perspektiva interních procesů zahrnuje zahájení výstavby administrativní budovy, dle plánu výstavby, která bude následující rok dokončena. Tento rok bude vynaložena investice v hodnotě 4 000 tis. Kč. Pro tento rok jsou opět plánovány i další strategické akce, jako marketingová podpora, analýza tuzemského trhu a zpracování strategie, analýza spokojenosti zákazníka, pravidelné splácení úvěrů a sledování oběžných aktiv, krátkodobých závazků a krátkodobého finančního majetku. V tomto roce je naplánovaná pouze analýza tuzemského trhu, která dopomůže k získání strategického zákazníka z České republiky (27). Ostatní strategické akce byly již popsány v kapitole 9.1.1 – Rámcová strategická mapa.

Zákaznická perspektiva, oproti roku 2014, zahrnuje získání strategického zákazníka pouze z České republiky, která dopomůže k navýšení prodeje výrobků a služeb (36) a k posílení prodeje palet na tuzemském trhu alespoň o 1% oproti roku 2015 (35). Společnost se opět účastní veletrhu FachPack v Norimberku a bude se snažit o udržení strategických zákazníků.

Finanční perspektiva zahrnuje cíl snížení podílu úročeného cizího kapitálu alespoň na 40%, což bude podpořeno strategickou akcí pravidelné splácení úvěrů (33). Dále chce společnost posílit ukazatel okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,1 a zvýšit hodnotu ČPK alespoň na 20 000 tis. Kč. I díky těmto cílům chce dosáhnout zvýšení Cash Flow alespoň na 3 000 tis. Kč (41, 42). Důležitým cílem společnosti je zvýšení tržeb za vlastní výrobky o alespoň 10 % oproti roku 2015 a též zvýšení provozního zisku na 35 mil. Kč. Vztahy mezi těmito cíli a strategickými akcemi byly rozebrány v kapitole 9.1.1.

Obrázek 38: Dílčí strategická mapa pro rok 2016



#### **9.1.4 Dílčí strategická mapa pro rok 2017**

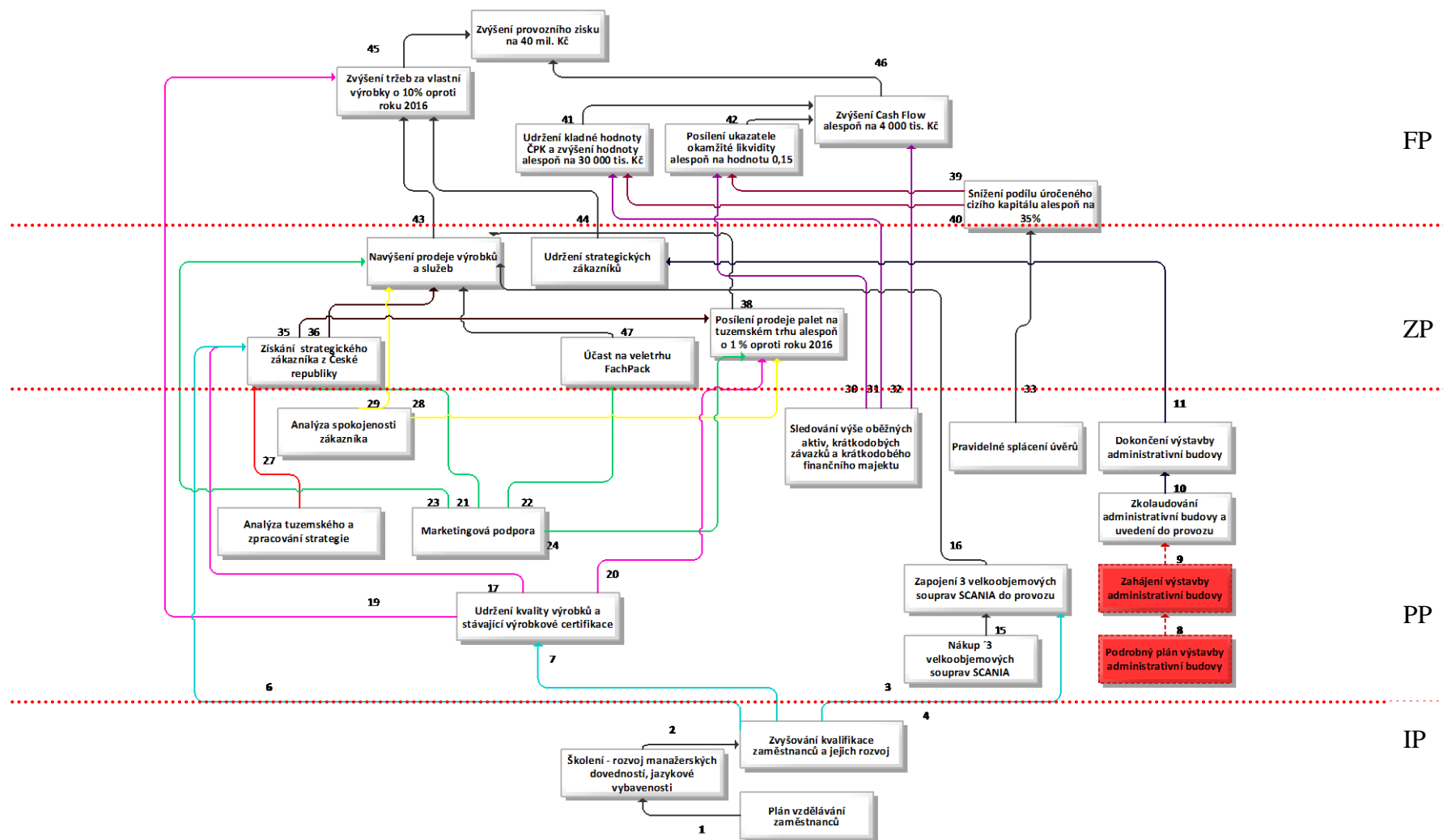
V roce 2017 je perspektiva interního potenciálu totožná s předchozím rokem. Pouze dojde ještě k proškolení řidičů, z důvodu nákupu velkoobjemových souprav.

Perspektiva interních procesů zahrnuje strategické akce totožné jako v roce 2016. Rozdíl je pouze v tom, že dojde k dokončení výstavby administrativní budovy a k jejímu zkolaudování (10). Dokončení výstavby administrativní budovy dopomůže k udržení strategických zákazníků (11). Dále budou nakoupeny 3 velkoobjemové soupravy SCANIA a budou zapojeny do provozu (15). K tomu je nutné proškolení řidičů (4). Pomocí zakoupení velkoobjemových souprav dojde k navýšení prodeje výrobků a služeb (16).

Zákaznická perspektiva je opět totožná s rokem 2016.

Finanční perspektiva zahrnuje snížení podílu úročeného cizího kapitálu alespoň na 35%, pomocí pravidelného splácení (33). Dále chce společnost posílit ukazatele okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,15 a zvýšit hodnotu ČPK na hodnotu alespoň 30 000 tis. Kč. Tyto cíle dopomůžou ke zvýšení Cash Flow alespoň na 4 000 tis. Kč (41, 42). Nejdůležitějšími cíli jsou zvýšení tržeb za vlastní výrobky alespoň o 10% oproti roku 2016 a zvýšení provozního zisku na 40 mil. Kč.

Obrázek 39: Dílčí strategická mapa pro rok 2017 (vlastní zpracování, 2015)



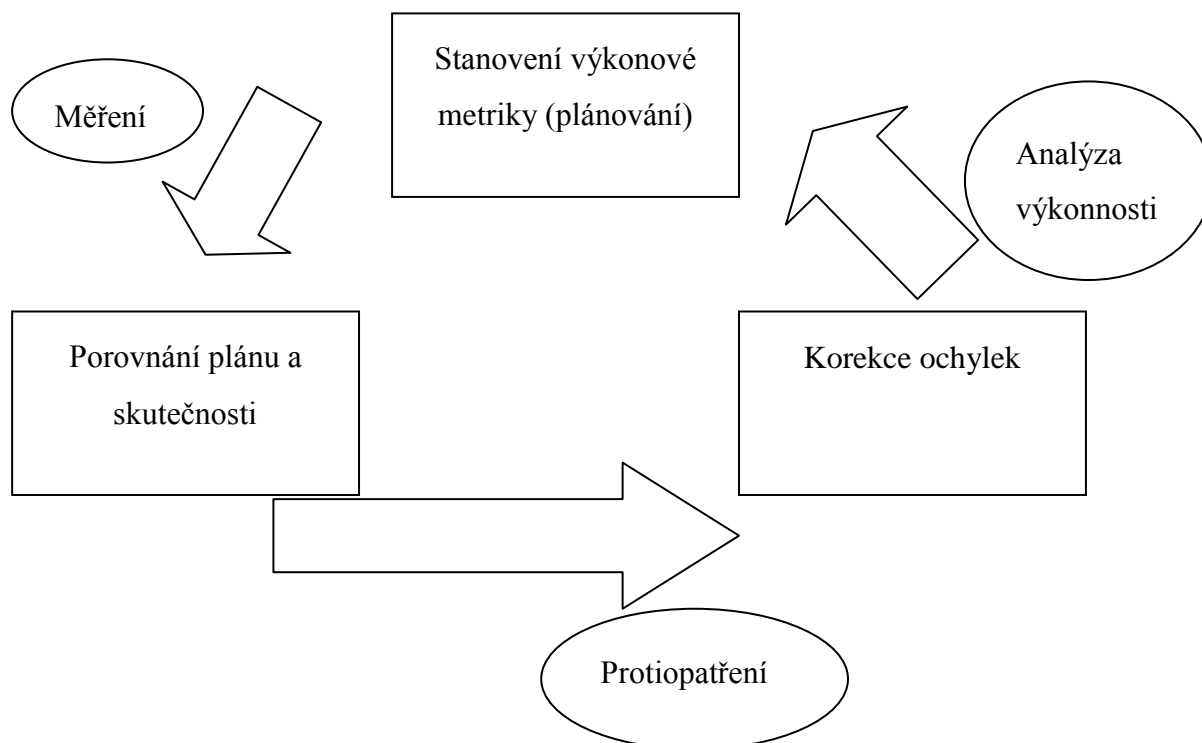
## 9.2 Controlling

„Controlling je nástroj přispívající k zajišťování dlouhodobé výkonnosti firem. Je to soubor vzájemně propojených kontrolních činností, které napomáhají dosažení podnikových cílů a včas indikují hrozby vyžadující přijmout příslušná opatření.“ [2, s. 240]

Jedná se o koncepci řízení, která je zaměřená na výsledek. Úkolem controllingu je koordinovat plánování, kontrolu a informační roky. V případě controllingu se řeší tyto následující témata:

- Proč kontrolovat, tedy účel a smysl kontroly
- Co kontrolovat, tedy předmět kontroly
- Kdo kontroluje, tedy subjekt kontroly
- Kdy kontrolovat, tedy periodicita kontroly
- Jak kontrolovat, tedy způsob či metriky kontroly [2]

**Obrázek 40: Akční schéma controllingu**



Zdroj: vlastní zpracování dle [5, s. 168]

Dle tohoto akčního schématu controllingu je dále postupováno. Dále bude porovnána současná hodnota z roku 2014 a plánovaná hodnota v roce 2017. Těž se stanoví odchylky od plánu (Planning Gaps).

### 9.2.1 GAP analýza

Pomocí GAP analýzy identifikují plánovací odchylky (Planning Gaps), tzn., že stanovené strategické cíle (Plán) budou porovnány s podnikatelským plánem (Očekávaná skutečnost) a dále budou vyhodnoceny odchylky, viz tabulka č. 97.

**Tabulka 97: Gap analýza**

| Strategický cíl                                       |                                | 2015          | 2016          | 2017          |
|---|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Zvýšení tržeb za vlastní výroby                       | Plán (tis. Kč)                 | 589 387       | 648 325       | 713 158       |
|   | Očekávaná skutečnost (tis. Kč) | 607 238       | 688 720       | 779 140       |
|   | <b>Planning Gaps (tis. Kč)</b> | <b>17 851</b> | <b>40 395</b> | <b>65 982</b> |
| Zvýšení provozního zisku alespoň na 40 mil. Kč.       | Plán (tis. Kč)                 | 30 000        | 35 000        | 40 000        |
|   | Očekávaná skutečnost (tis. Kč) | 31 055        | 41 158        | 51 390        |
|   | <b>Planning Gaps (tis. Kč)</b> | <b>1055</b>   | <b>6158</b>   | <b>11390</b>  |
| Udržení podílu úročeného cizího kapitálu              | Plán (%)                       | 48%           | 40%           | 35%           |
|   | Očekávaná skutečnost (%)       | 47%           | 36%           | 22%           |
|   | <b>Planning Gaps (%)</b>       | <b>1%</b>     | <b>4%</b>     | <b>13%</b>    |
| Posílení ukazatele okamžité likvidity                 | Plán                           | 0,07          | 0,1           | 0,15          |
|   | Očekávaná skutečnost           | 0,07          | 0,12          | 0,18          |
|   | <b>Planning Gaps</b>           | <b>0</b>      | <b>0,02</b>   | <b>0,03</b>   |
| Udržení kladného ČPK                                  | Plán (tis. Kč)                 | 10 000        | 20 000        | 30 000        |
|   | Očekávaná skutečnost (tis. Kč) | 16 598        | 55 379        | 93 545        |
|   | <b>Planning Gaps (tis. Kč)</b> | <b>6 598</b>  | <b>35 379</b> | <b>63 545</b> |
| Zvyšování Cash Flow                                   | Plán (tis. Kč)                 | 2 000         | 3 000         | 4 000         |
|   | Očekávaná skutečnost (tis. Kč) | 2 277         | 3 095         | 4 249         |
|   | <b>Planning Gaps (tis. Kč)</b> | <b>277</b>    | <b>95</b>     | <b>249</b>    |
| Získání 3 strategických zákazníků z České republiky   | Plán (počet)                   | 1             | 1             | 1             |
|   | Očekávaná skutečnost (počet)   | 1             | 1             | 1             |
|   | <b>Planning Gaps (počet)</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| Získání 1 strategického zákazníka z Německa           | Plán (počet)                   | 1             | 0             | 0             |
|   | Očekávaná skutečnost (počet)   | 1             | 0             | 0             |
|   | <b>Planning Gaps (počet)</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| Posílení prodeje palet na tuzemském trhu alespoň o 3% | Plán (%)                       | 31,94%        | 32,94%        | 33,94%        |
|   | Očekávaná skutečnost (%)       | 31,94%        | 32,95%        | 34,19%        |
|   | <b>Planning Gaps (%)</b>       | <b>0,00%</b>  | <b>0,01%</b>  | <b>0,25%</b>  |

|  |                                |          |          |          |
|--|--------------------------------|----------|----------|----------|
| Účast na veletrhu FachPack   | Plán (počet)                   | 1        | 1        | 1        |
|  | Očekávaná skutečnost (počet)   | 1        | 1        | 1        |
|  | <b>Planning Gaps (počet)</b>   | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
| Nákup nové technologie na zpracování dřevěného odpadu a její zapojení do výroby. | Plán (tis. Kč)                 | 3 000    | 0        | 0        |
|  | Očekávaná skutečnost (tis. Kč) | 3 000    | 0        | 0        |
|  | <b>Planning Gaps (tis. Kč)</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
| Dokončení výstavby administrativní budovy  | Plán (tis. Kč)                 | 0        | 4 000    | 3 000    |
|  | Očekávaná skutečnost (tis. Kč) | 0        | 4 000    | 3 000    |
|  | <b>Planning Gaps (tis. Kč)</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
| Nákup 8 velkoobjemových souprav SCANIA a zapojení do provozu                     | Plán (počet)                   | 5        | 0        | 3        |
|  | Očekávaná skutečnost (počet)   | 5        | 0        | 3        |
|  | <b>Planning Gaps (počet)</b>   | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
| Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj.                               | Plán (tis. Kč)                 | 200      | 200      | 200      |
|  | Očekávaná skutečnost (tis. Kč) | 200      | 200      | 200      |
|  | <b>Planning Gaps (tis. Kč)</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jak již bylo řečeno v analýze efektivnosti podnikatelského plánu v kapitole č. 8, všechny strategické cíle budou naplněny. V řadě případů je plánováno s lepšími výsledky, než bylo stanoveno ve strategických cílech. V následující podkapitole budou stanoveny indikátory pro potřeby controllingu.

## 9.2.2 Postavení strategického controllingu v procesech

V této kapitole budou řešeny témata důležitá pro strategický controlling, tedy účel a smysl kontroly, předmět kontroly, subjekt kontroly, periodicita kontroly, způsob či metriky kontroly. Tyto aspekty budou přiřazeny strategickým cílům. Vše je provedeno v rámci interního prostředí.

**Tabulka 98: Postavení strategického controllingu v procesech**

| Interní proces | Strategický cíl<br>(Předmět kontroly)             | Odpovídající osoba<br>(Subjekt kontroly)    | Frekvence<br>(Periodicita kontroly) | Smysl kontroly - zda bude dosaženo v roce 2017: |
|----------------|---|---|-------------------------------------|---|
| Prodej         | Zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby         | Prodejce v rámci ČR,<br>Prodejce v rámci EU | 1 x ročně                           | Hodnoty alespoň o 30% vyšší                     |
| Auditování     | Zvýšení provozního zisku                          | Vedoucí ekonomického oddělení               | 1 x ročně                           | Hodnoty alespoň 40 mil. Kč                      |
| Auditování     | Snížení podílu úročného cizího kapitálu           | Vedoucí ekonomického oddělení               | 1 x ročně                           | Hodnoty alespoň 35%                             |
| Auditování     | Posílení ukazatele okamžité likvidity             | Interní auditor                             | 2x ročně                            | Hodnoty alespoň 0,15                            |
| Auditování     | Udržení kladného ČPK a jeho zvýšení               | Interní auditor                             | 2x ročně                            | Hodnoty alespoň 30 000 tis. Kč                  |
| Auditování     | Zvyšování Cash Flow                               | Interní auditor                             | 1x ročně                            | Hodnoty alespoň 4 000 tis. Kč                   |
| Prodej         | Získání strategických zákazníků z České republiky | Referent marketingu,<br>Prodejce v rámci ČR | 4 x ročně                           | Získání 3 strategických zákazníků z tuzemska    |
| Prodej         | Získání strategického zákazníka z Německa         | Referent marketing,<br>Prodejce v rámci EU  | 4 x ročně                           | Získání 1 strategického zákazníka z Německa     |



|                |   |  |           |  |
|----------------|---|--|-----------|--|
| Prodej         | Posílení prodeje palet na tuzemském trhu  | Referent marketingu, Prodejce v rámci ČR,            | 4 x ročně | Navýšení podílu alespoň o 3 %                          |
| Plánování      | Účast na veletrhu FachPack  | Ředitel  | 1x ročně  | Dostatečné naplánování                                 |
| Infrastruktura | Nákup nové technologie na zpracování dřevního odpadu a její zapojení do výroby. | Vedoucí výroby, Poradní sbor                         | 2x ročně  | Vynaložení plánovaného objemu investice 3 000 tis. Kč  |
| Infrastruktura | Výstavby administrativní budovy   | Poradní sbor, Ředitel                                | 4x ročně  | Vynaložení plánovaného objemu investice 7 000 tis. Kč  |
| Infrastruktura | Nákup 8 velkoobjemových souprav SCANIA a zapojení do provozu                    | Vedoucí logistiky, Poradní sbor                      | 2x ročně  | Vynaložení plánovaného objemu investice 28 736 tis. Kč |
| Lidské zdroje  | Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj                               | Referent odborného a profesionálního růstu personálu | 2x ročně  | Vynaložení plánovaného objemu investice 600 tis. Kč    |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 9.2.3 Postavení operativního controllingu v procesech

Pro operativní controlling je nutné stanovit klíčové ukazatele výkonnosti. Klíčové indikátory výkonnosti jsou metriky či ukazatele, které jsou přiřazené procesu, organizačnímu útvaru či celé organizaci. Tyto indikátory výkonnosti vyjadřují požadovanou výkonnost, tedy např. kvalitu či efektivnost. [12]

Klíčové ukazatele výkonnosti pro společnost Klaus Timber, a. s.:

- Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby
- Vývoj provozního zisku
- Vývoj bankovních úvěrů
- Vývoj Cash Flow
- Vývoj krátkodobých závazků

- Vývoj oběžných aktiv
- Vývoj objemu prodeje palet na tuzemském trhu
- Objem investic
- Počet strategických zákazníků

Jednotlivé KPI jsou propojeny se strategickými cíli v tabulce č. 99.

**Tabulka 99: Propojení KPI se strategickými cíli**

| Perspektiva                      | Strategický cíl   | KPI  |
|----------------------------------|---|--|
| Finanční                         | Zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby alespoň o 30 % oproti roku 2014 | Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby          |
|                                  | Zvýšení provozního zisku alespoň na 40 mil. Kč.                           | Vývoj provozního zisku                           |
|                                  | Snížení podílu úročného cizího kapitálu alespoň na 35%                    | Vývoj bankovních úvěrů                           |
|                                  | Posílení ukazatele okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,15             | Vývoj oběžných aktiv, vývoj krátkodobých závazků |
|                                  | Udržení kladného ČPK a zvýšení jeho hodnoty na alespoň 30 000 tis. Kč     | Vývoj oběžných aktiv, vývoj krátkodobých závazků |
|                                  | Zvyšování Cash Flow alespoň na hodnotu 4 000 tis. Kč                      | Vývoj Cash Flow                                  |
| Zákaznická                       | Získání 4 strategických zákazníků z České republiky a Německa             | Počet strategických zákazníků                    |
|                                  | Posílení prodeje palet na tuzemském trhu alespoň o 3% oproti roku 2014    | Vývoj objemu prodeje palet                       |
| Interních procesů                | Nákup 8 velkoobjemových souprav SCANIA a zapojení do provozu              | objem investice                                  |
|                                  | Nákup nové technologie a zapojení do výroby                               | objem investice                                  |
|                                  | Dokončení výstavby administrativní budovy                                 | objem investice                                  |
| Perspektiva interního potenciálu | Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj                         | objem investice                                  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Klíčové ukazatele výkonnosti byly přiřazeny jednotlivým interním procesům, dále byly stanoveny měřítka, odpovídající osoby, frekvence kontroly a smysl kontroly v tabulce č. 99.

- Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby

Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby je prioritním cílem společnosti. Společnost si stanovila objemy prodeje výrobků pro jednotlivé segmenty zákazníků. Dále společnost

počítá s růstem poptávky po logistice, i proto bude nakupovat další velkoobjemové soupravy.

- Vývoj provozního zisku

S vývojem tržeb za vlastní výrobky a služby souvisí vývoj provozního zisku, u kterého je taktéž předpoklad růstu. Společnost si je vědoma, že růst provozního zisku silně závisí na tržbách za vlastní výrobky a služby.

- Vývoj bankovních úvěrů

Vývoj bankovních úvěrů je důležitý z hlediska zadluženosti podniku. Společnost bude každý rok své bankovní úvěry splácet.

- Vývoj oběžných aktiv, krátkodobých závazků

Společnost bude sledovat vývoj oběžných aktiv i krátkodobých závazků. V případě oběžných aktiv společnost chce zvýšit počty obrátek jednotlivých druhů zásob a tím snížit zásoby na skladě. V oblasti krátkodobých závazků chce společnost snížit závazky z obchodních vztahů (proto chce v následujícím období zvýšit počet obrátek oproti minulosti).

- Vývoj Cash Flow

S vývojem oběžných aktiv a krátkodobých závazků silně souvisí vývoj Cash Flow. Společnost chce v následujícím období zvyšovat finanční majetek. Krátkodobý finanční majetek bude v následujícím období více zadržován ve společnosti.

- Počet strategických zákazníků

V následujícím období bude sledován počet nových strategických zákazníků (tuzemských a zahraničních).

- Vývoj objemu prodeje palet v tuzemsku

Vývoj objemu prodeje palet v tuzemsku je důležitý pro dosažení strategických cílů – navýšení prodeje palet na tuzemském trhu a zvýšení tržeb za vlastní výrobky. Objem prodeje palet bude sledován v m<sup>3</sup>.

- Objem investice

Objem investice bude sledován u nakoupené technologie na zpracování dřevěného odpadu, u nakoupených velkoobjemových souprav, u výstavby administrativní budovy v Kladrubcích a u zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

**Tabulka 100: Postavení operativního controllingu v interních procesech**

| Interní proces | KPI (Předmět kontroly)                           | Odpovídající osoba (Subjekt kontroly)                         | Měřítko   | Frekvence (Periodicita kontroly) | Očekávané hodnoty dle plánu na konci roku 2017 (Smysl kontroly) |
|----------------|--|---|---|----------------------------------|---|
| Prodej         | Vývoj tržeb za vlastní výroby a služby           | Prodejce v rámci ČR, Prodejce v rámci EU                      | Meziroční změna tržeb za vlastní výroby a služby (%)          | měsíčně, ročně                   | 713 158 tis. Kč   |
| Auditování     | Vývoj provozního zisku                           | Vedoucí ekonomického oddělení                                 | Meziroční změna provozního zisku (%)                          | měsíčně, ročně                   | 40 000 tis. Kč  |
| Auditování     | Vývoj bankovních úvěrů                           | Vedoucí ekonomického oddělení                                 | Meziroční změna podílu bankovních úvěrů na cizím kapitálu (%) | 4x ročně                         | 35% podíl na cizím kapitálu                                     |
| Auditování     | Vývoj oběžných aktiv, vývoj krátkodobých závazků | Interní auditor   | Meziroční změna ukazatele okamžité likvidity(%)               | 4x ročně                         | 0,15  |
| Auditování     | Vývoj oběžných aktiv, vývoj krátkodobých závazků | Interní auditor   | Meziroční změna ukazatele ČPK(%)                              | 4x ročně                         | 30 000 tis. Kč  |
| Auditování     | Vývoj Cash Flow                                  | Interní auditor   | Meziroční změna Cash Flow(%)                                  | 4x ročně                         | 4 000 tis. Kč   |
| Prodej         | Počet strategických zákazníků                    | Referent marketingu, Prodejce v rámci ČR, Prodejce v rámci EU | Počet   | 4x ročně                         | 4   |

|                       |   |  |  |                   |                   |
|-----------------------|---|--|--|-------------------|-------------------|
| Prodej,<br>Skladování | Vývoj objemu<br>prodeje palet v<br>tuzemsku                           | Referent<br>marketingu,<br>Prodejce v rámci<br>ČR, Vedoucí<br>skladu | Objem<br>prodaných<br>palet v<br>tuzemsku<br>(%) | měsíčně,<br>ročně | 34%               |
| Infrastruktura        | Objem investice<br>do technologie<br>na zpracování<br>dřevního odpadu | Vedoucí výroby,<br>Poradní sbor                                      | Vynaložené<br>prostředky<br>(v Kč)               | 1x ročně          | 3 000 tis. Kč     |
| Infrastruktura        | Objem investice<br>do<br>administrativní<br>budovy                    | Poradní sbor,<br>Ředitel   | Vynaložené<br>prostředky<br>(v Kč)               | 4x ročně          | 7 000 tis. Kč     |
| Infrastruktura        | Objem investice<br>do<br>velkoobjemovýc<br>h souprav                  | Vedoucí logistiky,<br>Poradní sbor                                   | Vynaložené<br>prostředky<br>(v Kč)               | 2x ročně          | 28 736<br>tis. Kč |
| Lidské zdroje         | Objem investice<br>do zvyšování<br>kvalifikace<br>zaměstnanců         | Referent<br>odborného a<br>profesionálního<br>růstu personálu        | Vynaložené<br>prostředky<br>(v Kč)               | měsíčně,<br>ročně | 600 tis. Kč       |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Prodejce v rámci ČR a EU v interním procesu prodeje každý měsíc sledují vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby. Vždy na konci roku dochází k podrobné analýze meziroční změny tržeb za vlastní výrobky a služby v %. Očekávaná hodnota na konci roku 2017 činí 713 158 tis. Kč.

Vedoucí ekonomického oddělení v interním procesu auditování sleduje vývoj provozního zisku opět každý měsíc. Na konci roku se měsíční statistiky shrnou a opět se zjišťuje procentní meziroční změna provozního zisku. Očekávaná hodnota na konci roku 2017 činí 40 000 tis. Kč. Tento pracovník též kontroluje vývoj bankovních úvěrů, který je sledován 4x ročně. Plánovaná hodnota na konci roku 2017 je 35% podíl bankovních úvěrů na cizím kapitálu.

Dále v procesu auditování pracují interní auditoři, kteří sledují vývoj oběžných aktiv a jejich složek (především zásob), krátkodobých závazků a Cash Flow. Opět je sledována meziroční změna v %. Kontrola je prováděna 4x ročně.

V rámci zákaznické perspektivy se sleduje počet strategických zákazníků a vývoj objemu prodeje palet v tuzemsku. Počet strategických zákazníků je opět sledován 4x ročně (zda došlo k získání strategického zákazníka či nikoli). Naopak vývoj objemu

prodeje palet v tuzemsku je sledován měsíčně a na konci roku jsou vždy měsíční statistiky shrnuty do jedné.

V rámci procesní perspektivy se sledují objemy investic. Konkrétně jsou sledovány vynaložené prostředky v Kč 1x ročně v případě investice do technologie na zpracování dřevního odpadu, dále investice do administrativní budovy jsou sledovány 4x ročně a investice do velkoobjemových souprav 2x ročně.

V perspektivě interního potenciálu je objem investice sledován měsíčně referentem odborného a profesionálního růstu personálu.

#### **9.2.4 Shrnutí návrhu projektu implementace a controllingu**

V této kapitole byly zpracovány strategické mapy, ze kterých jsou patrné vztahy příčin a následků. Souhrn dílčích strategických map znázorňuje rámcová strategická mapa. Po provedení GAP analýzy bylo zjištěno, že tento podnikatelský plán naplní dlouhodobé strategické cíle. Plánovací odchylky jsou nulové nebo plusové, což je pro strategický záměr pozitivní. Dále bylo nastíněno postavení controllingu v interních procesech. V rámci strategického controllingu byly strategické cíle přiřazeny interním procesům, byla stanovena odpovídající osoba, která tyto strategické cíle kontroluje, byla určena frekvence kontroly a smysl kontroly (dosažení cíle na konci roku 2017).

Dále byly vyvozeny klíčové ukazatele výkonnosti, které byly použity v rámci operativního controllingu. Jednotlivé klíčové ukazatele výkonnosti byly opět přiřazeny interním procesům, byla představena odpovídající osoba. Dále bylo důležité určit měřítko, dle kterého kontrola bude probíhat, frekvence kontroly a očekávané hodnoty dle plánu na konci roku 2017 (smysl kontroly).

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla zpracována na téma „*Projekt implementace strategického záměru do podnikových procesů*“ společnosti Klaus Timber, a. s.

Nejprve bylo nutné představit společnost, ve které byla tato práce zpracována. Byly nastíněny základní informace o společnosti a její činnosti, dále o nabízených produktech a detailně byla rozebrána organizační struktura společnosti. Hlavní činností společnosti je výroba palet. Jako doplňkový sortiment vyrábí dřevěná víka a bedny. Byla provedena analýza obrátů společnosti a porovnán plán s dosaženou skutečností. Dle analýzy výsledků byl plán obrátů v každém roce překročen a v roce 2014 dosáhl hodnoty 566 349 tis. Kč. Ovšem takto pozitivní nebylo porovnání plánovaného a dosaženého výsledku hospodaření, kdy plán výsledku hospodaření ani v jednom roce v období 2011 – 2014 nebyl splněn (např. v roce 2014 bylo dosaženo hodnoty 15 mil. Kč, ovšem plánovaná hodnota společnosti byla 18 mil. Kč). S vývojem tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb byla společnost spokojena a v roce 2014 dosáhla hodnoty 535 806 tis. Kč. Zajímavě se vyvíjely tržby z provozu kamionů, kdy za rok 2008 – 2014 vzrostly o 244,37%. Celkově společnost disponuje 19 kamiony a v následujícím plánovaném období společnost další kamiony nakoupí.

Další kapitola formulovala strategická východiska, tedy poslání, vizi a strategické cíle. Strategické cíle na plánované období 2015 – 2017 byly stanoveny takto: zvýšení tržeb za vlastní výrobky alespoň o 30% a zároveň zvýšit provozní zisk alespoň na 40 mil. Kč, získání 4 strategických zákazníků v České republice a v Německu, posílení podílu prodeje palet na tuzemském trhu z 31%:69% na 34%:66%, vynaložení 600 000 Kč na zvyšování kvalifikace zaměstnanců (administrativní zaměstnanci na konci roku 2017 budou zaškoleni v oblasti manažerských dovedností a dojde ke zvýšení úrovně komunikace anglického a německého jazyka, školení řidičů a dělníků), nákup nové technologie na zpracování dřevního odpadu pro provozovnu Kladrubce a následně její uvedení do provozu (náklady na tuto technologii nepřekročí hodnotu 3 000 000 Kč), nákup 8 velkoobjemových souprav SCANIA na úvěr a jejich uvedení do provozu, dokončení výstavby administrativní budovy v Kladrubcích (celková investice nepřekročí 7 milionů Kč), snižování zadluženosti v každém roce (hodnota ukazatele zadluženosti na konci plánovaného roku by měla klesnout na 62 %).

Další kapitola zahrnovala analýzu prostředí, tedy analýzu makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Z těchto analýz byly zjištěny příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky společnosti. Největší hrozbou pro podnikatelský záměr je zvýšení ceny za vstupní suroviny, tedy řezivo a dřevní hmotu. Společnost předpokládá každoroční růst cca o 5%, což ohrožuje chod pilnice a také cíl zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby a posílení prodeje v tuzemsku. Menší hrozbou jsou změny v makroekonomických ukazatelích, konkrétně ceny pohonných hmot, z důvodu nasmlouvaných dlouhodobých kontraktů, změny v daních a plastové přepravní obaly. Naopak největší příležitostí pro strategický záměr je posílení prodeje na tuzemském trhu a zvyšující se poptávka po logistice. Z matice EFE vyplynulo, že společnost je středně citlivá na externím prostředí. V analýze interního prostředí byly detailně popsány produkty společnosti a vytvořena Bostonská matice, kde byly zjištěny produkty v jednotlivých kvadrantech. Nejdůležitější produkty jsou v kvadrantu dojných krav, kam byly po analýze produktů umístěny palety IPPC, sušené palety IPPC a palety bez obsahu kůry. Pro společnost je zajímavý též kvadrant hvězd, kam byla zařazena doprava. Silnou stránkou společnosti je především kvalita produktů a široký výběr palet. Další předností společnosti je vlastní logistika a pružnost dodávek. Naopak slabou stránkou je především řízení Cash Flow. Z finanční analýzy, v rámci analýzy interního prostředí, vyplynulo, že společnost má nízkou likviditu a vysoký podíl bankovních úvěrů na cizím kapitálu (48%). Společnost je středně citlivá na interním prostředí. Po sestavení matice IE a matice SPACE bylo zřejmé, že strategie společnosti vede k posílení její finanční pozice. Následně bylo nutné provést korekci strategického cíle snížení zadluženosti na 62%. Z bližší analýzy cizího kapitálu vyplynulo, že je nutné spíše snižovat podíl bankovních úvěrů, proto byl strategický cíl upraven do této podoby: snižování podílu úročeného cizího kapitálu ze 48% alespoň na 35%. Dále z finanční analýzy vyplynul problém s likviditou, proto bylo nutné přidat tyto strategické cíle: posílení ukazatele okamžité likvidity alespoň na hodnotu 0,15, udržení kladného ČPK a jeho zvyšování na hodnotu alespoň 30 000 tis. Kč a zvyšování Cash Flow alespoň na hodnotu 4 000 tis. Kč. Následovala kapitola, kde byly stanoveny krátkodobé cíle pro jednotlivé roky, které byly rozděleny do jednotlivých perspektiv.

Další důležitou částí diplomové práce byl finanční plán. Byl sestaven na základě výsledků analýzy prostředí a na základě strategických cílů. Výsledkem jednotlivých rozpočtů byl Výkaz zisků a ztrát, Rozvaha a Cash Flow na období 2015 – 2017.



Následovala implementace strategického plánu pomocí metodiky BSC, kde byly rozebrány jednotlivé perspektivy. Následovalo stanovení cílových hodnot u krátkodobých cílů, předstižných a zpožděných indikátorů a rozebrání jednotlivých procesů společnosti. Tyto procesy byly rozčleněny do hlavních, podpůrných a řídicích. Každému procesu byly přiřazeny vstupy a výstupy. Poté byly propojeny strategické cíle s procesy společnosti, kdy ke každému strategickému cíli byl připojen interní proces. Poté byly stanoveny strategické akce a vytvořena dokumentace strategických akcí, tedy karty strategických akcí. Každá strategická akce byla označena, bylo stanoveno, který strategický cíl podporuje, byla stanovena zodpovědná osoba, termín začátku a ukončení a vysvětlení každé strategické akce.

Předposlední kapitola zahrnovala analýzu efektivnosti podnikatelského plánu. Očekávané tržby za vlastní výrobky a služby by měly překročit původní plán a měly by se dostat na hodnotu 779 140 tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření by měl též přesáhnout plán a vyšplhat na hodnotu 51 mil. Kč. Následovala analýza vynaložení investic, kde bylo potvrzeno, že s investicemi bylo v rozpočtech počítáno dle plánu. Nakonec byla provedena finanční analýza podnikatelského plánu. Bylo zjištěno, že z důvodu pravidelného splácení bankovních úvěrů, by měl podíl bankovních úvěrů na cizím kapitálu klesnout na 22%. Tudíž by cíl snížit podíl bankovních úvěrů na 35%, byl naplněn. S tímto souvisí ukazatel celkové zadluženosti, která by měla taktéž klesnout ze 72% na 42% a tím se dostat pod optimální hodnotu 50%. Ukazatel ČPK se taktéž bude vyvíjet pozitivně a dle strategického záměru by měl dosáhnout hodnoty 93 545 tis. Kč. Ukazatele likvidity se budou vyvíjet taktéž dobře. Společnost bude řídit zásoby, krátkodobé závazky a bude se snažit zadržovat krátkodobý finanční majetek ve společnosti. Navíc byly vypočteny ukazatele rentability a ukazatel EVA. Tyto ukazatele potvrdily, že podnikatelský plán je efektivní.

Poslední kapitola diplomové práce navrhuje projekt implementace strategického plánu do interního prostředí včetně zásad pro controlling. V rámci projektu implementace strategického plánu byla vytvořena rámcová strategická mapa a taktéž dílčí strategické mapy, které znázorňují vztahy příčin a následků v dílčích letech plánu. Jednotlivé vztahy jsou detailně popsány a jednotlivé perspektivy jsou znatelně odděleny. V rámci controllingu je stanovena GAP analýza a postavení strategického i operativního controllingu v procesech. V rámci GAP analýzy bylo zjištěno, že veškeré strategické

cíle byly splněny a většina z nich navíc překročena, proto byly také stanoveny plánovací odchylky. V této kapitole byly též stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti a propojeny se strategickými cíli a též s interními procesy.

## SEZNAM TABULEK

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Matice EFE .....   | 47 |
| Tabulka 2: Ukazatelé aktivity .....   | 56 |
| Tabulka 3: Ukazatelé rentability .....  | 58 |
| Tabulka 4: Ukazatelé likvidity.....   | 59 |
| Tabulka 5: Ukazatelé zadluženosti .....   | 60 |
| Tabulka 6: Struktura cizího kapitálu.....   | 61 |
| Tabulka 7: Ukazatel úrokového krytí .....   | 62 |
| Tabulka 8: Čistý pracovní kapitál z pohledu managementu.....                      | 63 |
| Tabulka 9: Čistý pracovní kapitál z pohledu vlastníků.....                        | 63 |
| Tabulka 10: Matice IFE .....  | 65 |
| Tabulka 11: Pozice na ose x .....   | 69 |
| Tabulka 12: Pozice na ose y .....   | 69 |
| Tabulka 13: Plán objemu prodeje palet .....                                       | 76 |
| Tabulka 14: Procentní podíl trhů v oblasti prodeje palet.....                     | 76 |
| Tabulka 15: Plán objemu prodeje dřevěných vík a beden .....                       | 78 |
| Tabulka 16: Procentní plán prodeje beden a dřevěných vík.....                     | 78 |
| Tabulka 17: Plán tržeb za vlastní výrobky v tis. Kč .....                         | 79 |
| Tabulka 18: Plán tržeb za služby v tis. Kč.....                                   | 81 |
| Tabulka 19: Plán výkonů v tis. Kč.....  | 81 |
| Tabulka 20: Plán tržeb za zboží v tis. Kč .....                                   | 82 |
| Tabulka 21: Plán tržeb za prodej materiálu a dlouhodobého majetku v tis. Kč ..... | 82 |
| Tabulka 22: Plán ostatních výnosů v tis. Kč.....                                  | 83 |
| Tabulka 23: Plán nákladů na zboží v tis. Kč.....                                  | 83 |
| Tabulka 24: Plán výkonové spotřeby v tis. Kč .....                                | 84 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabulka 25: Plán změn stavu rezerv a opravných položek v tis. Kč ..... | 85  |
| Tabulka 26: Plán nových odpisů.....                                    | 86  |
| Tabulka 27: Plán celkových odpisů v tis. Kč.....                       | 86  |
| Tabulka 28: Plán zaměstnanců .....                                     | 87  |
| Tabulka 29: Plán průměrných mezd v tis. Kč.....                        | 87  |
| Tabulka 30: Plán mzdových nákladů v tis. Kč .....                      | 87  |
| Tabulka 31: Plán osobních nákladů v tis. Kč.....                       | 88  |
| Tabulka 32: Plán nákladových úroků v tis. Kč.....                      | 88  |
| Tabulka 33: Podrobný plán nákladových úroků v tis. Kč.....             | 89  |
| Tabulka 34: Plán ZC prodaného DM a materiálu v tis. Kč .....           | 89  |
| Tabulka 35: Plán daní a poplatků v tis. Kč .....                       | 90  |
| Tabulka 36: Plán ostatních nákladů v tis. Kč.....                      | 90  |
| Tabulka 37: Výkaz zisků a ztrát na období 2015 - 2017 v tis. Kč.....   | 91  |
| Tabulka 38: Plán investic do dlouhodobého majetku v tis. Kč .....      | 94  |
| Tabulka 39: Plán dlouhodobého majetku v tis. Kč.....                   | 94  |
| Tabulka 40: Obrat zásob za rok 2012 - 2014.....                        | 95  |
| Tabulka 41: Plán zásob v tis. Kč.....                                  | 95  |
| Tabulka 42: Plán krátkodobého finančního majetku v tis. Kč.....        | 96  |
| Tabulka 43: Obrat pohledávek v období 2012-2014 .....                  | 96  |
| Tabulka 44: Plán pohledávek v tis. Kč .....                            | 97  |
| Tabulka 45: Plán vlastních zdrojů v tis. Kč .....                      | 98  |
| Tabulka 46: Plán závazků v tis. Kč.....                                | 99  |
| Tabulka 47: Plán bankovních úvěrů v tis. Kč.....                       | 99  |
| Tabulka 48: Plán celkových bankovních úvěrů v tis. Kč .....            | 100 |
| Tabulka 49: Plán rozvahy pro období 2015 - 2017 v tis. Kč .....        | 101 |
| Tabulka 50: Plán Cash Flow v tis. Kč .....                             | 103 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabulka 51: Krátkodobé cíle pro rok 2015 .....                                    | 109 |
| Tabulka 52: Krátkodobé cíle pro rok 2016 .....                                    | 111 |
| Tabulka 53: Krátkodobé cíle pro rok 2017 .....                                    | 112 |
| Tabulka 54: Předstižné a zpožděné indikátory .....                                | 114 |
| Tabulka 55: Druhy podnikových procesů a jejich vlastnosti.....                    | 116 |
| Tabulka 56: Vstupy a výstupy hlavních procesů Dražkov .....                       | 120 |
| Tabulka 57: Vstupy a výstupy hlavních procesů Kladrušce .....                     | 123 |
| Tabulka 58: Vstupy a výstupy hlavních procesů Dvůrec .....                        | 124 |
| Tabulka 59: Vstupy a výstupy řídicích procesů.....                                | 127 |
| Tabulka 60: Vstupy a výstupy podpůrných procesů.....                              | 129 |
| Tabulka 61: Propojení krátkodobých strategických cílů s procesy společnosti ..... | 130 |
| Tabulka 62: Strategické akce společnosti Klaus Timber, a. s. ....                 | 131 |
| Tabulka 63: Matice strategických cílů a akcí .....                                | 133 |
| Tabulka 64: Karta strategické akce č. 1 .....                                     | 135 |
| Tabulka 65: Karta strategické akce č. 2 .....                                     | 135 |
| Tabulka 66: Karta strategické akce č. 3 .....                                     | 136 |
| Tabulka 67: Karta strategické akce č. 4.....                                      | 136 |
| Tabulka 68: Karta strategické akce č. 5 .....                                     | 136 |
| Tabulka 69: Karta strategické akce č. 6.....                                      | 137 |
| Tabulka 70: Karta strategické akce č. 7 .....                                     | 137 |
| Tabulka 71: Karta strategické akce č. 8.....                                      | 137 |
| Tabulka 72: Karta strategické akce č. 9 .....                                     | 138 |
| Tabulka 73: Karta strategické akce č. 10 .....                                    | 138 |
| Tabulka 74: Karta strategické akce č. 11 .....                                    | 138 |
| Tabulka 75: Karta strategické akce č. 12 .....                                    | 139 |
| Tabulka 76: Karta strategické akce č. 13 .....                                    | 139 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabulka 77: Karta strategické akce č. 14.....                               | 139 |
| Tabulka 78: Karta strategické akce č. 15.....                               | 140 |
| Tabulka 79: Karta strategické akce č. 16.....                               | 140 |
| Tabulka 80: Vyhodnocení tržeb za dopravu a dřevní odpad.....                | 141 |
| Tabulka 81: Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby pro rok 2015-2017.....  | 141 |
| Tabulka 82: Čistý pracovní kapitál.....                                     | 144 |
| Tabulka 83: Cizí kapitál v tis. Kč.....                                     | 145 |
| Tabulka 84: Cizí kapitál úročený a neúročený v tis. Kč.....                 | 145 |
| Tabulka 85: Celková zadluženost společnosti Klaus Timber.....               | 146 |
| Tabulka 86: Likvidita společnosti Klaus Timber.....                         | 147 |
| Tabulka 87: Rentabilita společnosti Klaus Timber.....                       | 148 |
| Tabulka 88: Aktivace marketingových nákladů v tis. Kč.....                  | 150 |
| Tabulka 89: Aktivace leasingu č. 1.....                                     | 151 |
| Tabulka 90: Aktivace leasingu č. 2.....                                     | 151 |
| Tabulka 91: Aktivace leasingu č. 3.....                                     | 152 |
| Tabulka 92: Náklady vlastního kapitálu.....                                 | 153 |
| Tabulka 93: Náklady na cizí kapitál.....                                    | 154 |
| Tabulka 94: Průměrné vážené náklady kapitálu WACC.....                      | 155 |
| Tabulka 95: Přepočtená daň.....   | 155 |
| Tabulka 96: Vymezení NOA pomocí AKTIV.....                                  | 156 |
| Tabulka 97: Gap analýza.....  | 173 |
| Tabulka 98: Postavení strategického controllingu v procesech.....           | 175 |
| Tabulka 99: Propojení KPI se strategickými cíli.....                        | 177 |
| Tabulka 100: Postavení operativního controllingu v interních procesech..... | 179 |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Logo společnosti Klaus Timber, a. s.....                                 | 12 |
| Obrázek 2: Umístění provozoven společnosti Klaus Timber, a. s.....                  | 13 |
| Obrázek 3: Proces výroby – provozovna Kladrubce .....                               | 15 |
| Obrázek 4: Proces výroby v Dražkově .....   | 16 |
| Obrázek 5: Kompletační výroba ve Dvorci .....                                       | 16 |
| Obrázek 6: Tržby z provozu kamionů v tis. Kč.....                                   | 17 |
| Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Klaus Timber, a. s.....                | 21 |
| Obrázek 8: Vývoj obrátů v tis. Kč v letech 2010 - 2014 .....                        | 23 |
| Obrázek 9: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v tis. Kč (2010 – 2014).....  | 24 |
| Obrázek 10: Vývoj hospodářských výsledků v letech 2010 - 2014 v tis. Kč .....       | 26 |
| Obrázek 11: Podnikatelské prostředí .....   | 33 |
| Obrázek 12: Prognóza HDP.....   | 36 |
| Obrázek 13: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR v letech 2014 - 2016.....                  | 37 |
| Obrázek 14: Prognóza úrokové sazby .....  | 38 |
| Obrázek 15: Vývoj inflace v letech 2014 - 2018 .....                                | 38 |
| Obrázek 16: Vývoj inflace dle ČNB.....  | 39 |
| Obrázek 17: Porterův model .....  | 41 |
| Obrázek 18: Aktuální přehled dodavatelů .....                                       | 44 |
| Obrázek 19: Aktuální přehled odběratelů .....                                       | 45 |
| Obrázek 20: Procentní podíl jednotlivých zemí na tržbách k 31. 12. 2014.....        | 46 |
| Obrázek 21: Přehled zaměstnanců společnosti Klaus Timber, a. s. ....                | 48 |
| Obrázek 22: Bostonská matice společnosti Klaus Timber .....                         | 51 |
| Obrázek 23: Podíl cizího úročeného a neúročeného kapitálu v letech 2010 - 2014..... | 62 |
| Obrázek 24: Matice IE .....   | 66 |

|  |     |
|--|-----|
| Obrázek 25: Matice SPACE .....   | 70  |
| Obrázek 26: Podíl prodeje palet v zahraničí a v tuzemsku.....                    | 77  |
| Obrázek 27: Přehled podílů jednotlivých výrobků na tržbách za výrobky.....       | 80  |
| Obrázek 28: Model BSC.....   | 105 |
| Obrázek 29: Zákaznická perspektiva.....  | 107 |
| Obrázek 30: Schéma perspektivy interních procesů.....                            | 108 |
| Obrázek 31: Schéma perspektivy učení se a růst.....                              | 108 |
| Obrázek 32: Procesní schéma společnosti Klaus Timber, a. s.....                  | 118 |
| Obrázek 33: Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby pro rok 2015 – 2017 .....    | 142 |
| Obrázek 34: Vývoj provozního hospodářského výsledku pro rok 2015 -2017 .....     | 142 |
| Obrázek 35: Podíl cizího úročeného kapitálu a neúročeného kapitálu.....          | 145 |
| Obrázek 36: Rámcová strategická mapa (vlastní zpracování, 2015).....             | 164 |
| Obrázek 37: Dílčí strategická mapa pro rok 2015 (vlastní zpracování, 2015) ..... | 167 |
| Obrázek 38: Dílčí strategická mapa pro rok 2016 .....                            | 169 |
| Obrázek 39: Dílčí strategická mapa pro rok 2017 (vlastní zpracování, 2015) ..... | 171 |
| Obrázek 40: Akční schéma controllingu .....                                      | 172 |



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

|       |   |
|-------|---|
| aj.   | A jiné  |
| apod. | A podobně   |
| atd.  | A tak dále  |
| a. s. | Akciová společnost  |
| BSC   | Balanced Scorecard  |
| CZ    | Czech Republic  |
| CZK   | Koruna česká  |
| Cca   | Cirka   |
| č.    | Číslo   |
| CK    | Cizí kapitál  |
| ČNB   | Česká národní banka   |
| ČPK   | Čistý pracovní kapitál  |
| ČR    | Česká republika   |
| ČSÚ   | Česká statistický úřad  |
| DFM   | Dlouhodobý finanční majetek   |
| EAT   | Earnings after Taxes (Čistý zisk)                                     |
| EBIT  | Earnings before Interest and Taxes (Zisk před odečtením úroků a daní) |
| EBT   | Earnings before Taxes (Zisk před zdaněním)                            |
| EFE   | External Factor Evaluation  |
| EU    | Evropská unie   |
| EUR   | Euro  |
| EVA   | Economic Value Added (Ekonomická přidaná hodnota)                     |
| FO    | Fyzická osoba   |
| DIČ   | Daňové identifikační číslo  |

|                 |  |
|-----------------|--|
| DPH             | Daň z přidané hodnoty  |
| HDP             | Hrubý domácí produkt   |
| IČ              | Identifikační číslo  |
| IFE             | Internal Factor Evaluation   |
| IPPC            | Integrated Pollution Prevention and Control                            |
| ISO             | International Organization for Standardization                         |
| IT              | Informační technologie   |
| K               | Kapitál  |
| KB              | Komerční banka   |
| KCP             | Krátkodobé cenné papíry  |
| Kč              | Koruna česká   |
| Km              | Kilometr   |
| KPI             | Klíčové indikátory výkonnosti  |
| L               | Litr   |
| Mil.            | Milión   |
| m <sup>2</sup>  | metr čtvereční   |
| m <sup>3</sup>  | metr krychlový   |
| např.           | Například  |
| N <sub>ck</sub> | Náklady na cizí kapitál  |
| NOPAT           | Net Operating Profit after Tax (Čistý hospodářský výsledek po zdanění) |
| NOA             | Čistá operační aktiva  |
| N <sub>v</sub>  | Náklady vlastního kapitálu   |
| PRIBOR          | Prague InterBank Offered Rate  |
| PEST            | Political, Economic, Social and Technological analysis                 |
| r <sub>ú</sub>  | úroková míra cizího kapitálu   |
| ROA             | Rentabilita aktiv  |

|          |                                  |
|----------|----------------------------------|
| ROE      | Rentabilita vlastního kapitálu   |
| ROS      | Rentabilita tržeb                |
| s.       | Strana                           |
| sb.      | Sbírka                           |
| Sdp      | Sazba daně z příjmů              |
| s. r. o. | Společnost s ručením omezeným    |
| SZ       | Sociální zabezpečení             |
| tis.     | Tisíc                            |
| THP      | Techničo – hospodářský pracovník |
| tzn.     | to znamená                       |
| VH       | Výsledek hospodaření             |
| VK       | Vlastní kapitál                  |
| WACC     | Vážené průměrné náklady kapitálu |
| ZP       | Zdravotní pojištění              |

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Interní materiály společnosti Klaus Timber, a. s.

### KNIŽNÍ PUBLIKACE

2. FOTR, Jiří a Emil VACÍK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
3. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2
5. MILAN ŠULÁK, Emil Vacík. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-867-5435-9.
6. HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
7. GRÜNWARD, R. - HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*, Praha: Ekopress, 2007, ISBN 978-80-86929-26-2
8. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721
9. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. Management v informační společnosti. ISBN 9788024716794.
10. BRUCKNER, Tomáš. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 357 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6.
11. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
12. ŠULÁK, Milan a Lenka ZAHRADNÍČKOVÁ. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012, 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.
13. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 9788024733494.

14. MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003, 402 s. ISBN 80-861-1957-2.
15. ŠULÁK, Milan, Emil VACÍK a Jarmila IRCINGOVÁ. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. 2. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012, 159 s. ISBN 978-80-261-0098-0.
16. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 9788024730516.
17. KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, c2004, xviii, 454 p. ISBN 1591391342.

## INTERNETOVÉ STRÁNKY

18. *Podnikator: Podnikové procesy* [online]. 2015 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16449/Podnikove-procesy>
19. *Business center* [online]. 2014 [cit. 2014-10-31]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/nove-obcanske-obchodni-rekodifikace-2014/akciova-spolecnost/>
20. *Portál.pohoda* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/novela-zakona-o-danich-z-prijmu-od-roku-2015/?feed=dane>
21. *Měšec* [online]. 2014 [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/dane/ekonomika/pruvodce/hruby-domaci-produkt/>
22. *Sborník článků a rozhovorů k oslabení kurzu koruny*. Praha, 2014. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/publikace/download/sbornik\\_oslabeni\\_koruny.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/o_cnb/publikace/download/sbornik_oslabeni_koruny.pdf)
23. *ČNB: Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)
24. *Finance* [online]. 2014 [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/pribor/>
25. *Kurzy* [online]. 2014 [cit. 2014-10-31]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=6&od=31.10.2012>

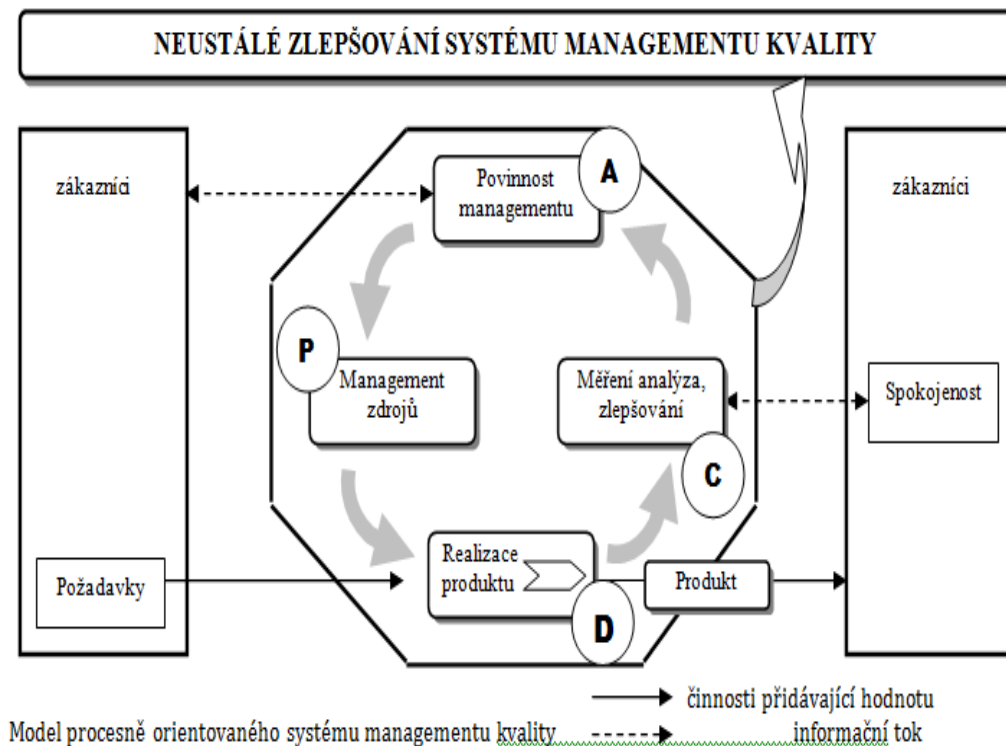
26. Jilos Horka, s. r. o. [online]. [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://www.jilos.cz/o-nas>
27. Hepa, s. r. o. [online]. [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://www.hepa.cz/cz/>
28. *Ekonomický a strategický výzkum: Ekonomické výhledy* [online]. 2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CEMQFjAG&url=http%3A%2F%2Ftrading.kb.cz%2Fibweb%2FanalysisDetail.do%3FID%3D12109&ei=Cd7ZVJWfBJX5arzmgdAK&usg=AFQjCNFSuswMPxGU9YhbLruiRwsJXujwuQ&bvm=bv.85464276,d.d24>
29. ČSÚ: *Neumístění uchazeči o zaměstnání* [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA5012PU\\_OK&vo=null](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA5012PU_OK&vo=null)

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A – Cyklus PDCA

Příloha B – Výpočet nákladů vlastního kapitálu

## Příloha A – Cyklus PDCA



Organizace určila procesy, kterými se zabezpečuje fungování systému kvality. Tyto procesy jsou v následující tabulce seřazeny dle struktury normy ISO.

Jsou určeny procesy potřebné pro fungování systému kvality, procesy jsou monitorovány, měřeny a analyzovány.

| Skupina procesů               | Bližší význam   |
|-------------------------------|---|
| 1. Procesy řízení             | <b>A</b> Čiň opatření k neustálému zlepšování výkonnosti procesu. Stanov cíle a procesy k dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikou organizace. |
| 2. Procesy managementu zdrojů | <b>P</b> Stanov, poskytuj, udržuj zdroje potřebné pro udržování a zvyšování výkonnosti procesů.   |
| 3. Procesy realizace Produktu | <b>D</b> Uplatňuj procesy.  |



|   |  |
|---|--|
| 4. Procesy měření, analýzy a zlepšování | <b>C</b> Monitoruj a měř procesy a produkty ve vztahu k politice kvality, cílům a požadavkům na produkt a podávej zprávy o výsledcích. |
|---|--|

## **Příloha B – Výpočet nákladů vlastního kapitálu**

Náklady vlastního kapitálu byly vypočteny dle Komplexní stavebnicové metody. Tato metoda zahrnuje tři kroky, a to vymezení hlavních rizikových faktorů, ohodnocení stupně rizika pro jednotlivé faktory a transformace stanoveného stupně rizika na rizikovou přírážku.

Prvním krokem je vymezení základních faktorů rizika. Jedná se o faktory obchodního rizika a faktory finančního rizika. [14]

Mezi faktory obchodního rizika patří:

- Rizika oboru
- Rizika trhu
- Rizika z konkurence
- Management
- Výrobní proces
- Specifické faktory

Po vymezení základních faktorů rizika následuje ohodnocení stupně rizika. Je nutné stanovit stupnici pro hodnocení výše rizika, a to:

- Nízké riziko
- Přiměřené riziko
- Zvýšené riziko
- Vysoké riziko

Dále je nutné rozlišovat čtyři stupně na stupnici rizika:

- 1 – pro nízké riziko
- 2 – pro přiměřené riziko
- 3 – pro zvýšené riziko
- 4 – pro vysoké riziko

Pro běžné podnikání může být riziko minimálně 1. Váha každého obchodního rizika je 1, váha finančního rizika je 1,3.

Celkové náklady vlastního kapitálu vypočteme jako součet výnosnosti bezrizikových cenných papírů a přírážky za riziko, kde  $n_{VK} = r_f + RP$ . [14]

Riziková přírážka je vypočtena následujícím způsobem:

$$RP = r_f * a^x - r \quad \text{neboli} \quad RP = r_f * (a^x - 1)$$

kde

- výraz  $(a^x - 1)$  je označován jako koeficient rizikové přírážky
- $a$  - konstanta
- $x$  - stupeň rizika

Konstanta  $a$  byla vypočtena dle vzorce:  $\sqrt[x]{\frac{nVK}{r_f}}$

neboli  $\sqrt[4]{nVKmax/r_f}$  - je použita 4 odmocnina, z důvodu 4 stupňů rizika

- $nVKmax$  - jedná se o šestinásobek  $r_f$ , tedy 2,4 (z důvodu nízké  $r_f$  a tudíž i podhodnocení vlastního kapitálu, bylo stanoveno procento 20, které zamezí podhodnocení kapitálu)
- $r_f$  - jedná se o hodnotu 0,4 dle výnosů z dlouhodobých státních dluhopisů k únoru 2015 [14]

V následující tabulce jsou zaznamenány vypočtené hodnoty pro jednotlivé stupně rizik.

#### Hodnoty pro jednotlivé stupně rizika

| X-stupeň rizika     | $a^x$  | $a^x - 1 (Z)$ | $RP = (Z * r_f / n)$ | Výnosnost ( $r_f + r_f * Z$ ) |
|---------------------|--------|---------------|----------------------|-------------------------------|
| 1 - nízké riziko    | 3,34   | 2,343702      | 0,02749              | 1,337                         |
| 2 - průměrné riziko | 11,18  | 10,18034      | 0,11942              | 4,472                         |
| 3 - zvýšené riziko  | 37,38  | 36,38372      | 0,42679              | 14,953                        |
| 4 - vysoké riziko   | 125,00 | 124           | 1,45455              | 50,000                        |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V následujících tabulkách jsou posouzeny jednotlivá rizika. U každého dílčího kritéria pro hodnocení rizika je označeno, jakým stupněm rizika je označeno. Hodnocení rizika navazuje na závěry z finanční a strategické analýzy.

Vážený počet dostaneme vynásobením váhy a počtu rizik, které se vyskytly.

Dílčí rizikovou přírážku dostaneme vynásobením rizikové přírážky a váženého počtu.

## Faktory obchodní

- Rizika na úrovni oboru

### **Rizika na úrovni oboru**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Dynamika oboru</b>                                   |           |
| Jde o stabilní obor, kde se nepředpokládají větší změny    | Nízké     |
| <b>2. Závislost oboru na hospodářském cyklu</b>            |           |
| Mírná závislost na hospodářském cyklu                      | Přiměřené |
| <b>3. Potenciál inovací v oboru</b>                        |           |
| Standardní obor s mírnými technologickými změnami.         | Přiměřené |
| <b>4. Určování trendů v oboru</b>                          |           |
| Podnik je schopen postupně reagovat na nové trendy v oboru | Zvýšené   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### **Ohodnocení rizik na úrovni oboru**

| Rizika oboru |   | RP      | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí RP |
|--------------|---|---------|-------|------|--------------|----------|
| Nízké        | 1 | 0,0275% | 1     | 1    | 1            | 0,027%   |
| Přiměřené    | 2 | 0,1194% | 2     | 1    | 2            | 0,239%   |
| Zvýšené      | 3 | 0,4268% | 1     | 1    | 1            | 0,427%   |
| Vysoké       | 4 | 1,4546% | 0     | 1    | 0            | 0,000%   |
| Součet x     |   |         | 4     |      | 4            | 0,693%   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Součet dílčích rizikových přírážek je 0,693 %.

- Rizika na úrovni trhu, kde je podnik činný

### **Rizika na úrovni trhu, kde je podnik činný**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Kapacita trhu, možnost expanze</b>                            |           |
| Domácí trh nenasycen, tržní podíl srovnatelný s hlavními konkurenty | Přiměřené |
| <b>2. Rizika dosažení tržeb</b>                                     |           |
| Prokazatelná historie tržeb, prognózovatelný nárůst tržeb.          | Přiměřené |
| <b>3. Rizika proniknutí na cílové trhy</b>                          |           |
| Zavedené výrobky, zvýšení tržního podílu                            | Přiměřené |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Ohodnocení rizik na úrovni trhu, kde je podnik činný

| Rizika oboru |   | RP      | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí RP |
|--------------|---|---------|-------|------|--------------|----------|
| Nízké        | 1 | 0,0275% | 0     | 1    | 0            | 0,000%   |
| Přiměřené    | 2 | 0,1194% | 3     | 1    | 3            | 0,358%   |
| Zvýšené      | 3 | 0,4268% | 0     | 1    | 0            | 0,000%   |
| Vysoké       | 4 | 1,4546% | 0     | 1    | 0            | 0,000%   |
| Součet x     |   |         | 3     |      | 3            | 0,358%   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Součet dílčích rizikových přírážek je 0,358 %.

- Rizika z konkurence

### Rizika z konkurence

|   |           |
|---|-----------|
| 1. Konkurence   |           |
| Nekonsolidovaná konkurence na cílovém trhu                        | Přiměřené |
| 2. Konkurenceschopnost produktů                                   |           |
| Parametry a životnost produktů je srovnatelná s lepší konkurencí. | Přiměřené |
| 3. Ceny   |           |
| Ceny a marže zisku podobná jako u konkurence.                     | Přiměřené |
| 4. Kvalita, řízení kvality  |           |
| Lepší než konkurence  | Nízké     |
| 5. Výzkum a vývoj   |           |
| Vývoj reaguje na požadavky zákazníků.                             | Přiměřené |
| 6. Reklama a propagace  |           |
| Pravidelné náklady na reklamu odpovídající průměru v odvětví.     | Přiměřené |
| 7. Distribuce, Servis   |           |
| Vybudovaná distribuční síť, rychlé a spolehlivé dodávky           | Nízké     |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Ohodnocení rizik z konkurence

| Rizika oboru |   | RP      | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí RP |
|--------------|---|---------|-------|------|--------------|----------|
| Nízké        | 1 | 0,0275% | 2     | 1    | 2            | 0,055%   |
| Přiměřené    | 2 | 0,1194% | 5     | 1    | 5            | 0,597%   |
| Zvýšené      | 3 | 0,4268% | 0     | 1    | 0            | 0,000%   |
| Vysoké       | 4 | 1,4546% | 0     | 1    | 0            | 0,000%   |
| Součet x     |   |         | 7     |      | 7            | 0,652%   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Součet dílčích rizikových přírážek je 0,652 %.

- Rizika z managementu

### Rizika z managementu

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Vize, strategie</b>                                  |           |
| Jasná vize a strategie a prostředky jejího dosažení        | Nízké     |
| <b>2. Klíčové osobnosti</b>                                |           |
| Dostupná přiměřená náhrada                                 | Přiměřené |
| <b>3. Organizační struktura</b>                            |           |
| Jednoduchá organizační struktura, běžné komunikační potíže | Přiměřené |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Ohodnocení rizik z managementu

| Rizika oboru |   | RP      | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí RP |
|--------------|---|---------|-------|------|--------------|----------|
| Nízké        | 1 | 0,0275% | 1     | 1    | 1            | 0,027%   |
| Přiměřené    | 2 | 0,1194% | 2     | 1    | 2            | 0,239%   |
| Zvýšené      | 3 | 0,4268% | 0     | 1    | 0            | 0,000%   |
| Vysoké       | 4 | 1,4546% | 0     | 1    | 0            | 0,000%   |
| Součet x     |   |         | 3     |      | 3            | 0,266%   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Součet dílčích rizikových přírážek je 0,266 %.

- Rizika výrobního procesu

### Rizika výrobního procesu

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Struktura výrobků (pouze z pohledu výrobních rizik)</b>              |           |
| Vlastní výrobky, četné modifikace  | Přiměřené |
| <b>2. Technologické možnosti.</b>  |           |
| Vyzkoušená technologie, nutné rozšíření stávajícího zařízení               | Přiměřené |
| <b>3. Pracovní síla</b>  |           |
| Dostupná profese, běžná účňovská, středoškolská, vysokoškolská kvalifikace | Přiměřené |
| <b>4. Dodavatelé</b>   |           |
| Stabilizovaný okruh dodavatelů, běžné dodavatelské problémy                | Přiměřené |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Ohodnocení rizik výrobního procesu

| Rizika oboru |   | RP      | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí RP |
|--------------|---|---------|-------|------|--------------|----------|
| Nízké        | 1 | 0,0275% | 0     | 1    | 0            | 0,000%   |
| Přiměřené    | 2 | 0,1194% | 4     | 1    | 4            | 0,478%   |
| Zvýšené      | 3 | 0,4268% | 0     | 1    | 0            | 0,000%   |
| Vysoké       | 4 | 1,4546% | 0     | 1    | 0            | 0,000%   |
| Součet x     |   |         | 4     |      | 4            | 0,478%   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Součet dílčích rizikových přírážek je 0,478 %.

- Rizika ostatních faktorů

### Rizika ostatních faktorů

|   |           |
|---|-----------|
| 1. Úroveň fixních aktiv   |           |
| Podíl fixních aktiv na celkových aktivech je okolo průměru                          | Přiměřené |
| 2. Postavení podniku vůči odběratelům   |           |
| Silné - větší počet odběratelů, několik větších odběratelů s nepřevažujícím podílem | Přiměřené |
| 3. Postavení podniku vůči dodavatelům   |           |
| Silné - větší počet dodavatelů, několik větších dodavatelů s nepřevažujícím podílem | Přiměřené |
| 4. Bariéry vstupu do odvětví  |           |
| Překonatelné  | Zvýšené   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Ohodnocení rizik ostatních faktorů

| Rizika oboru |   | RP      | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí RP |
|--------------|---|---------|-------|------|--------------|----------|
| Nízké        | 1 | 0,0275% | 0     | 1    | 0            | 0,000%   |
| Přiměřené    | 2 | 0,1194% | 3     | 1    | 3            | 0,358%   |
| Zvýšené      | 3 | 0,4268% | 1     | 1    | 1            | 0,427%   |
| Vysoké       | 4 | 1,4546% | 0     | 1    | 0            | 0,000%   |
| Součet x     |   |         | 4     |      | 4            | 0,785%   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Součet dílčích rizikových přírážek je 0,785 %.

### Faktory finanční

#### Rizika finanční

|  |           |
|--|-----------|
| Úročený cizí kapitál/Vlastní kapitál   |           |
| Cizí zdroje vyšší než vlastní kapitál  | Vysoké    |
| Krytí úroků - EBIT/placené úroky   |           |
| Dosahuje hodnotu 4 - 10  | Přiměřené |
| Krytí splátek úvěrů z cash flow - EBITDA/(Splátky úvěrů+Leasingové splátky)  |           |
| Hodnota je dlouhodobě nízká  | Vysoké    |
| Podíl ČPK na oběžných aktivech   |           |
| WC nekryje stálou výši oběžných aktiv  | Zvýšené   |
| Běžná a okamžitá likvidita   |           |
| Nízká běžná likvidita, nízký podíl likvidních prostředků v oběžných aktivech | vysoké    |

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| Průměrná doba inkasa pohledávek       |           |
| Přiměřené převyšuje splatnosti faktur | Přiměřené |
| Průměrná doba držení zásob            |           |
| Zřetelně vyšší zásoby než je nutné    | Zvýšené   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### Ohodnocení rizik finančních

| Rizika oboru |   | RP      | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí RP |
|--------------|---|---------|-------|------|--------------|----------|
| Nízké        | 1 | 0,0275% | 0     | 1,3  | 0            | 0,000%   |
| Přiměřené    | 2 | 0,1194% | 2     | 1,3  | 2,6          | 0,310%   |
| Zvýšené      | 3 | 0,4268% | 2     | 1,3  | 2,6          | 1,110%   |
| Vysoké       | 4 | 1,4546% | 3     | 1,3  | 3,9          | 5,673%   |
| Součet x     |   |         | 7     |      | 9,1          | 7,093%   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Součet dílčích rizikových přírážek je 7,093 %.



## **Abstrakt**

STROLENÁ, Tereza. *Projekt implementace strategického plánu do interních procesů společnosti*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 198 s., 2015

**Klíčová slova:** analýza prostředí, finanční plán, BSC, KPI, controlling, podnikové procesy, strategická mapa, implementace

Předložená práce je zaměřena na projekt implementace strategického plánu do interních procesů společnosti Klaus Timber, a.s. Jedná se o výrobní dřevařskou společnost. V úvodní části je představena vybraná společnost pro tuto diplomovou práci. V následující kapitole je vypracován střednědobý strategický plán společnosti na období 2015 – 2017. Jsou stanovena strategická východiska, následně je provedena analýza prostředí a sestaven finanční plán tohoto záměru. Implementace strategického plánu je provedena pomocí metodiky BSC, jsou vyvozeny krátkodobé cíle společnosti pro jednotlivé roky v rámci jednotlivých perspektiv a předstižné a zpožděné indikátory. Dále bylo vytvořeno procesní schéma, rozebrány interní procesy a strategický plán je transformován do akcí. Na závěr je navrhnout projekt implementace pomocí dílčích strategických map a je rozebráno postavení controllingu v interních procesech.

## **Abstract**

Strolená, Tereza. Project *Strategic Plan Implementation Project into Firm's Processes*. Diploma Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 198 p., 2015.

Keywords: environmental analysis, financial plan, BSC, KPI, controlling, business processes, strategic map, implementation

The present work is focused on a strategic plan implementation project into firm's processes of Klaus Timber, a.s. It is a timber manufacturing company. In the first part there is introduced the company selected for this thesis. In the next part there is developed medium-term strategic plan for the period 2015 - 2017. There are set up strategic bases, afterwards there is created an environmental analysis and the financial plan of the project. Implementation of the strategic plan is created by using the BSC methodology, there are deduced short-term goals of the company for each year within the individual perspectives and there are deduced lead and lag indicators of the strategic goals. Afterwards there is the workflow, analyzed internal processes and strategic plan is transformed into the actions. In conclusion, it is suggested project implementation using specific partial strategic maps and it is broken down the position of controlling in the internal processes.