

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický
controlling ve firmě**

**Performance Indicators Setting for the Strategic
Controlling in the Firm**

Bc. Iva PTÁČKOVÁ

Plzeň 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„ Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě“

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

V Plzni dne

.....

Bc. Iva Ptáčková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za odbornou pomoc a rady, které mi poskytl během zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Lence Klausové, vedoucí ekonomického oddělení a člence představenstva společnosti KLAUS Timber a.s., která mi poskytla potřebné materiály a informace pro zpracování práce.

V neposlední řadě děkuji své rodině, která mi byla oporou v průběhu celého studia.

Obsah

Úvod	7
1 Základní charakteristika podnikatelského subjektu, analýza jeho výkonnosti... 9	
1.1 Základní údaje o společnosti	9
1.2 Činnost společnosti	10
1.3 Historie společnosti	12
1.4 Organizační struktura	13
1.5 Analýza ekonomického auditu společnosti	15
1.5.1 Vývoj tržeb společnosti v letech 2008 – 2010	16
1.5.2 Vývoj nákladů společnosti v letech 2008 – 2010	17
1.5.3 Vývoj hospodářského výsledku společnosti v letech 2008-2010	19
2 Formulace poslání, vize, strategických cílů a strategického plánu společnosti.. 20	
2.1 Formulace poslání	20
2.2 Vize společnosti	20
2.3 Strategické cíle	24
2.4 Strategie společnosti k naplnění cílů	25
2.5 Analýza prostředí	27
2.5.1 Externí prostředí	27
2.5.2 Stanovení příležitostí a hrozeb	41
2.5.3 Interní prostředí	42
2.5.4 Stanovení silných a slabých stránek	61
2.6 Strategický plán společnosti	62
2.6.1 Plán typu Výkazu zisku a ztrát	62
2.6.2 Plán typu Rozvaha	70
2.6.3 Plán typu Cash flow	75
3 Analýza rizik a východiska pro implementaci strategického plánu	76

3.1	Určení faktorů rizika	77
3.2	Stanovení významnosti faktorů rizika.....	80
3.2.1	Expertní analýza	80
3.2.2	Analýzy citlivosti.....	82
3.2.3	Posouzení vlivu významných faktorů rizika na EBT	84
3.3	Stanovení rizika strategického plánu pomocí bodu zvratu	86
3.4	Východiska pro implementaci strategického plánu	91
3.4.1	Stanovení krátkodobých cílů	91
4	Stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti a akčních plánů	96
4.1	Stanovení KPI, měřítek a cílových hodnot	97
4.2	Strategické scénáře.....	98
5	Návrh soustavy indikátorů pro potřeby controllingu a popis jeho úlohy v interních procesech podniku.....	102
5.1	Indikátory výkonnosti	102
5.1.1	Stanovení regulačního rozpětí, regulační meze a neočekávaného vývoje/krize	104
5.2	Popis úlohy controllingu v interních procesech podniku.....	106
	Závěr	109
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	115
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	116
	SEZNAM PŘÍLOH.....	118

Úvod

Tématem této diplomové práce je „Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě“. Dané téma jsem aplikovala na společnost KLAUS Timber a.s. Diplomová práce vychází z existence reálné firmy, která se zabývá zpracováním dřevní hmoty do typizovaných a netypizovaných dřevěných palet, vík, beden, dalších dřevěných obalů a servisem s tím spojeným (sušení, impregnace, doprava). V roce 2009 zasáhla dřevozpracující průmysl světová hospodářská krize, kterou společnost zaznamenala ve snížení poptávky po dřevěných obalech, proto bylo dané téma zvoleno.

Diplomová práce obsahuje 5 hlavních částí.

V první části práce bude představena společnost KLAUS Timber a.s. prostřednictvím vymezení předmětu podnikání, činností, historií a organizační strukturou společnosti. Dále bude stanovena analýza ekonomického auditu společnosti pomocí analýzy vývoje tržeb, nákladů a výsledku hospodaření v letech 2008-2010.

Ústředním bodem druhé kapitoly bude formulace vize a z ní budou stanoveny strategické dlouhodobé cíle společnosti KLAUS Timber a.s. Při respektování strategických cílů bude vyvozena analýza podnikatelského prostředí, která bude popsána z makro, mezo a mikroprostředí společnosti. Z analýzy makro a mezoprostředí budou vyvozeny příležitosti a hrozby. Analýza mikroprostředí, kde bude hlavní finanční analýza, poukáže na silné a slabé stránky společnosti. Na základě formulované vize a strategických cílů bude sestaven finanční plán pro plánované období 2011-2013. Finanční plán bude obsahovat plán typu Rozvaha, plán typu Výkaz zisku a ztrát a plán Cash flow.

Třetí kapitola bude věnována analýze rizik, která stanoví rizika ohrožující strategický plán společnosti. Nejprve budou určeny faktory rizika a na základě expertního ohodnocení jim bude přiřazena významnost na strategickém záměru. Prostřednictvím analýzy citlivosti bude zjištěna citlivost ekonomického kritéria na změnu faktorů, které kritérium ovlivňují. Jako klíčové faktory rizika budou určeny faktory, které budou ležet nad hranicí rizika a na kterých bude kritérium nejvíce citlivé. Dále budou stanoveny limity rizik pomocí analýzy bodu zvratu pro všechny plánované roky. Na základě rizikové analýzy budou stanoveny krátkodobé cíle pro potřebu implementace

strategického plánu. Následně budou popsány kroky implementace plánu v interních procesech společnosti.

Na začátku čtvrté kapitoly budou stanoveny klíčové indikátory výkonnosti a následně bude ke každému strategickému cíli přiřazeno měřítko a cílová hodnota. S pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti a stanovených významných rizik budou sestaveny strategické scénáře. Bude se jednat o optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější scénář. Na základě pravděpodobnosti scénářů se určí očekávaný scénář vývoje společnosti KLAUS Timber a.s.

Poslední část práce se zaměří na návrh soustavy indikátorů pro potřeby strategického controllingu. Pro jednotlivé indikátory výkonnosti v letech 2011-2013 bude stanoveno regulační rozpětí, regulační meze a neočekávaný vývoj/križe. A na závěr bude popis úlohy controllingu v interních procesech podniku.

1 Základní charakteristika podnikatelského subjektu, analýza jeho výkonnosti

1.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	KLAUS Timber a.s.
Datum zápisu do OR:	31. srpna 2007
Sídlo:	Kladrubce 1, p.Kasejovice, PSČ 335 44
Identifikační číslo:	27989313
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	62 000 000 Kč

Logo společnosti:



Předmět podnikání:

- výroba pilařská a impregnace dřeva
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- ubytovací služby
- realitní činnost
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Statutární orgán - představenstvo:

Předseda představenstva : Marcel Klaus

Člen představenstva : Ing. Lenka Klausová

Ing. Tomáš Černý

Statutární orgán – dozorčí rada:

Předseda dozorčí rady : Mgr. Ivan Kovář

Člen dozorčí rady : JUDr. Václav Vladař

Ing. Jiří Šlemenda

1.2 Činnost společnosti

KLAUS Timber je společnost zabývající se pořezem a dalším zpracováním dřevní hmoty. Jako finální výrobky nabízí typizované i netypizované dřevěné palety, víka, bedny a další dřevěné obaly s možností vysušení či ošetření pro vývoz z EU. Svým zákazníkům nabízí více než 200 druhů typizovaných i netypizovaných dřevěných obalů, vždy specializovaných dle závazné kvalitativní stupnice. Podnik působí na dřevozpracujícím trhu. Společnost je držitelem certifikace IPPC o způsobilosti ošetření obalového dřevěného materiálu dle mezinárodní směrnice FAO: Pub. No. 15. Také zajišťuje dopravu nejen svých výrobků v rámci celé Evropy. Technologicky a místně je celý proces zpracování dřevní hmoty rozdělen do tří samostatných provozů – Kladrubce, Drahokov a Dvorec. Celkem ve všech provozovnách pracuje okolo 120 zaměstnanců, z nichž třetina zajišťuje chod firmy a administrativu a ostatní zaměstnanci jsou dělníci a řidiči.

V pilnici Drahokov probíhá pořez dřevní hmoty. Tento provoz byl pořízen na konci roku 2004 a od té doby prošel rozsáhlou stavební i technickou rekonstrukcí. V současné době je pila vybavena třídící linkou Baljer-Zembrod, rámcovou pilou a rozmítacím centrem STORTI. Výsledným produktem je řezivo připravené dle požadavků střediska výroby palet v Kladrubcích, kam je následně také exportováno. Vedlejší produkty, které vznikají při zpracování dřevní hmoty, tzv. piliny, štěpka a drcená kůra, jsou dále zpracovány našimi odběrateli.

Obrázek 1: *Proces výroby v Dražkově*



Zdroj: www.klaustimber.cz

Výrobní středisko Kladrubce se zabývá zpracováním paletového řeziva do dřevěných obalů, převážně palet. Palety se vyrábí třemi způsoby – na moderní automatické paletové lince CAPE, automatech Atica a pomocí ručního vzduchového náradí. V areálu je k dispozici menší sušárenské centrum a také se zde nachází samotné sídlo společnosti s administrativní a logistickým centrem.

Finální úprava výrobků sušení probíhá v sušícím centru ve Dvorci u Nepomuka. Provozovna ve Dvorci slouží jako sklad vysušených palet a probíhá odtud i samotná expedice výrobků k zákazníkům. V současné době disponuje úsek autodopravy 9 tandemovými velkoobjemovými soupravami SCANIA.

Obrázek 2: *Proces výroby v Kladrubcích*



Zdroj: www.klaustimber.cz

Společnost vlastní prodejnu se smíšeným zbožím v Kladrubcích, která slouží k uspokojení základních potřeb místních obyvatel a zaměstnanců společnosti. Prodejnu společnost vlastní od roku 2007. V prodejně pracuje jedna zaměstnankyně jako prodavačka a zároveň provozní.

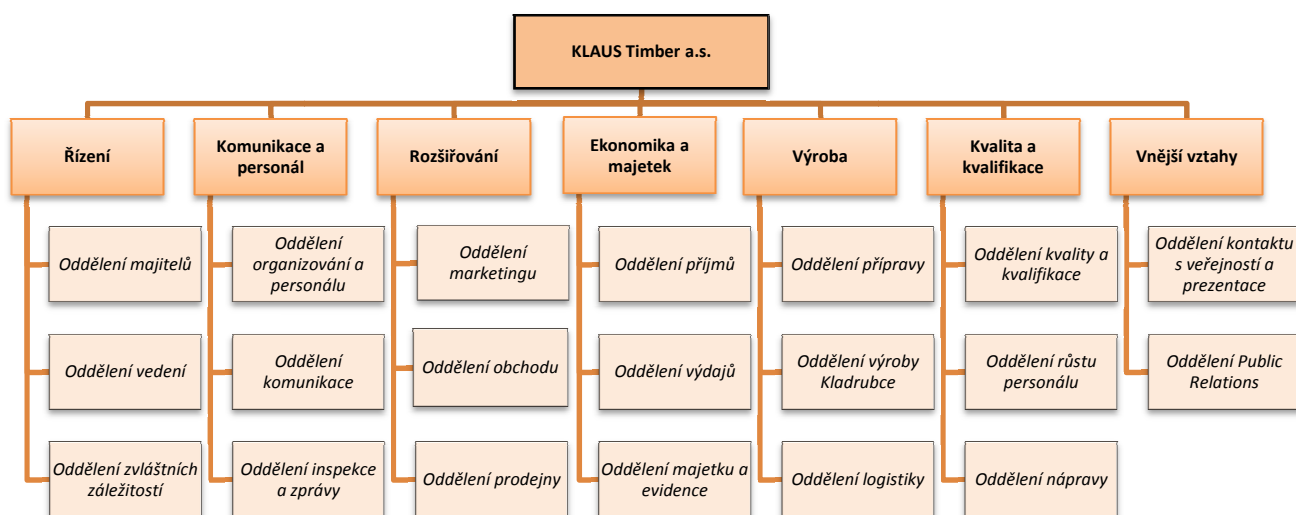
1.3 Historie společnosti

V roce 1998 byla založena firma Marcel Klaus, která se zabývala především produkcí paletových přířezů. O rok později firma přešla od produkce paletových přířezů k výrobě dřevných obalů. V roce 2004 byla postavena administrativní budova v Kladrubcích a v roce 2005 zahájena výroba v provozovně v Dražkově. Z fyzické osoby Marcel Klaus o devět let později byla založena společnost FA KLAUS CZ s.r.o. Společnost KLAUS Timber a.s. vznikla v roce 2007 a v rámci fúze se společností FA KLAUS CZ s.r.o. ke dni 1.1.2008 převzala plnění podnikatelského záměru včetně veškerých pohledávek a závazků. V roce 2008 společnost zakoupila novou automatickou paletovací linku CAPE.

V roce 2010 se společnost stala součástí spotřebitelského řetězce C-o-C (Chain of Custody), jehož cílem je podpořit trvale udržitelné hospodaření v českých lesích. Jedná se o certifikaci firem vstupujících do zpracovatelského řetězce certifikované suroviny a sledování jejího toku z lesa až ke konečnému výrobku. Certifikace PEFC ověřuje, že společnost má spotřebitelský řetězec v souladu s požadavky normativního dokumentu CFCS 1004:2006, revize 3 „Spotřebitelský řetězec lesních produktů - Požadavky“.

1.4 Organizační struktura

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti KLAUS Timber a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů společnosti KLAUS Timber a.s.

Řízení

Oddělení majitelů zahrnuje představenstvo, manažera jakosti a rozvoje, finančního manažera, manažera pilotních projektů a investičních akcí, správce strategického majetku, správce centrální údržby a správce stavebního úseku.

Oddělení zvláštních záležitostí se skládá z externích pracovníků. Jejich služeb společnost využívá jen několik dní v měsíci. Například právník společnosti jezdí do firmy pravidelně jeden den v týdnu. Dále do tohoto oddělení patří mluvčí, ochránce registračních značek a daňový poradce.

Vedení společnosti má na starosti provoz a plnění cílů firmy. Do oddělení vedení můžeme zařadit ředitele společnosti, asistentku ředitele společnosti, zástupce ředitele společnosti a poradní sbor.

Komunikace a personál

V oddělení organizování a personálu jde o komunikaci se zaměstnanci a přivítání návštěvy v provozovně Kladrubce. Recepční se stará o návštěvy, přijímá poštu, kterou zapisuje do počítače, vyřizuje telefonáty, objednává potřebné zboží pro chod a údržbu firmy, dělá grafy vývoje společnosti a stará se o kuchyňku. Úkolem oddělení je také péče o zaměstnance, kterou má na starosti personalista. Personalista je zároveň správcem organizační tabule, která se nachází na recepci.

Oddělení komunikace má pouze jednoho zaměstnance, který je správcem interní a externí komunikace, správcem IT a telefonů a také je distributorem interních dokumentů.

V oddělení inspekce a zpráv má společnost inspektora pracovníků, správce ochrany organizace, správce centra informací organizace a etika.

Rozšiřování

Oddělení marketingu má referenta marketingu a referenta pro výrobu reklamních materiálů.

Společnost se zabývá obchodem na tuzemském a na zahraničním trhu, a to především se zeměmi Evropské unie. Proto se oddělení obchodu rozděluje na prodejce v rámci EU a prodejce v rámci ČR.

Společnost během minulých let obnovila prodejnu se smíšeným zbožím v Kladrubcích. Proto vzniklo nové oddělení prodejny, které zaměstnává jednu osobu, která se stará o chod prodejny.

Ekonomika a majetek

Do tohoto úseku spadá celé ekonomické oddělení, které se zabývá především činnostmi peněžních toků společnosti. Ekonomické oddělení se stará o pokladnu, o mzdy, nákup spotřebního materiálu, vymáhávání pohledávek, faktury, archivaci minulých účetních záznamů a evidenci majetku. Patří sem také pojišťovací makléř, správce klíčů a hesel a skladník spotřebního materiálu.

Výroba

Úsek výroby lze rozdělit do třech oddělení. První oddělení se nazývá oddělení přípravy, které se celé odvíjí na pile v Dražkově. V Dražkově pracuje vedoucí pily, asistentka vedoucího, skladník přípravy, obsluha pořezu a ostatní dělníci.

Druhé oddělení výroby Kladrubce zahrnuje mistry a pracovníky v hale B, CAPE hale a v sušárnách.

V oddělení logistiky je zaměstnán skladník expedice, dispečer dopravy a expedice, asistent dispečera dopravy a logistiky a řidiči LKW.

Kvalita a kvalifikace

Oddělení platnosti se stará o dodržení požadované kvality produkce a certifikace. Pracovníci kontrolují jak dovezené řezivo, tak výstupní produkci firmy. Správce certifikace se stará o udržení dosavadních certifikací a získání nových certifikací.

V oddělení růstu personálu odpovědný technik dohlíží na bezpečnost práce a požární techniku. Další vzdělávání, kurzy a doškolování zaměstnanců sleduje a zabezpečuje referent odborného a profesionálního růstu personálu.

V oddělení nápravy je zaměstnanec, který vyřizuje a eviduje reklamace, referent pro evidenci reklamací. Další zaměstnanec má na starosti archiv.

Vnější vztahy

Oddělení kontaktu s veřejností a prezentace má pouze jednoho pracovníka, který spravuje databázi potenciálních zákazníků, prezentuje společnost na výstavách a zpracovává propagaci.

Oddělení Public Relations vytváří a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností. Pořádá kulturní a sportovní akce, podporuje některé sportovní kluby a školské zařízení na Nepomucku.

1.5 Analýza ekonomického auditu společnosti

Pojem výkonnost je většinou vymezen jako schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. (Šulák, M., Vacík, E., 2005a, str. 7)

Z toho lze usoudit, že podnikatelsky výkonná firma by měla vykazovat dobré hospodářské výsledky.

Dřevozpracující průmysl je velmi ovlivňován státem prostřednictvím podniku Lesy ČR, s.p. Podnik Lesy ČR jsou hlavním dodavatelem dřevní kulatiny a řeziva pro dřevozpracující trh. V roce 2010 podnik Lesy ČR vyhlásil jednoleté tendry na rok 2011, což zapříčinilo obavu ze zásobování suroviny, velké komplikace a existenční nejistotu dřevozpracujícími podnikům.

Protože společnost KLAUS Timber a.s. byla založena v srpnu 2007, jsou roční výkazy společnosti k dispozici za roky 2008, 2009 a 2010. V roce 2008 podnik KLAUS Timber a.s. přezval v rámci fúze s firmou FA KLAUS CZ s.r.o. veškeré její pohledávky, závazky a plnění jejího podnikatelského záměru. Na počátku roku 2009 došlo k výraznému snížení odbytu, který vedl k ročnímu poklesu obrátu a zároveň k zápornému hospodářskému výsledku společnosti KLAUS Timber a.s. V roce 2010 podnik zaznamenal nárůst poptávky a celkově se situace na trhu dřevěných obalů ustálila. Také díky úsporám a racionalizaci výroby společnost dosáhla v roce 2010 pozitivního hospodářského výsledku, který by chtěla v následujících obdobích udržet a i navýšit.

1.5.1 Vývoj tržeb společnosti v letech 2008 – 2010

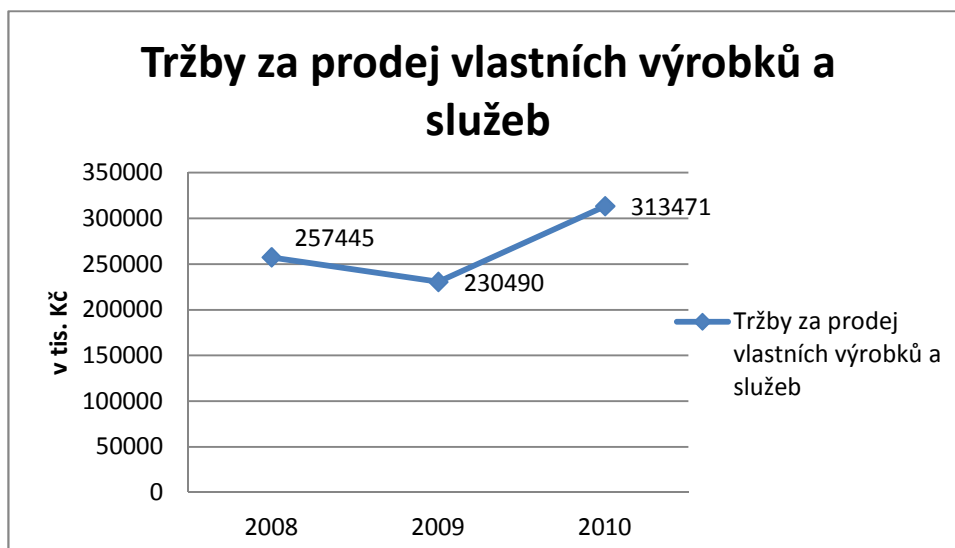
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb tvoří největší část výnosů. Tržby společnosti KLAUS Timber a.s. v roce 2008 dosáhly 257 445 tis. Kč, což splnilo očekávání společnosti. Proto lze považovat rok 2008 za úspěšný vzhledem k zahájení podnikání.

Rok 2009 patřil k těm nejtěžším a nejistým kvůli světové hospodářské krizi, která společnost zaznamenala především v poklesu poptávky po dřevěných obalech. Situace na počátku roku 2009 vypadala velmi nepříznivě, první polovina roku přinesla výrazné snížení odbytu a následně problémy s platební schopností. V druhé polovině roku se trh pomalu začal oživovat. Společnost se soustředila na udržení stávajících zakázek prostřednictvím vybudovaného jména flexibilního a spolehlivého českého obchodního partnera s vysokou kvalitou výrobků. S tím byl spojen všeobecný výrazný pokles cen výrobků. Přes nepříznivý vývoj nakonec celkový obrát klesl pouze o 10 % oproti minulému roku. Investiční plány se během roku odložily na období, až se situace na

trhu uklidní. Pro následující rok 2010 si společnost připravila plán na zvýšení obratu a zajištění pozitivního hospodářského výsledku.

V roce 2010 společnost zaznamenala pokračující nárůst poptávky, celkově se situace na trhu dřevěných obalů ustálila a dostala do příznivé hladiny. Společnost díky předešlým investicím mohla pružně zareagovat na zvýšení poptávky, čímž navýšila další její kontrakty. Zvýšil se také podíl na tuzemském trhu. Během roku 2010 došlo ke zlepšení situace oproti roku 2009 a to díky úspěšnému prodeji vlastních výrobků. Tržby z prodeje vlastních výrobků vzrostly z 230 490 tis. Kč na 313 471 tis. Kč, což je 37% tempo růstu tržeb. Oproti roku 2008 tržby v roce 2010 vzrostly o téměř 22%, což ukazuje otřesení se z neúspěšného předešlého roku 2009.

Graf č. 1 Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb společnosti KLAUS Timber a.s. v letech 2008-2010



Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů společnosti KLAUS Timber a.s. z let 2008-2010

1.5.2 Vývoj nákladů společnosti v letech 2008 – 2010

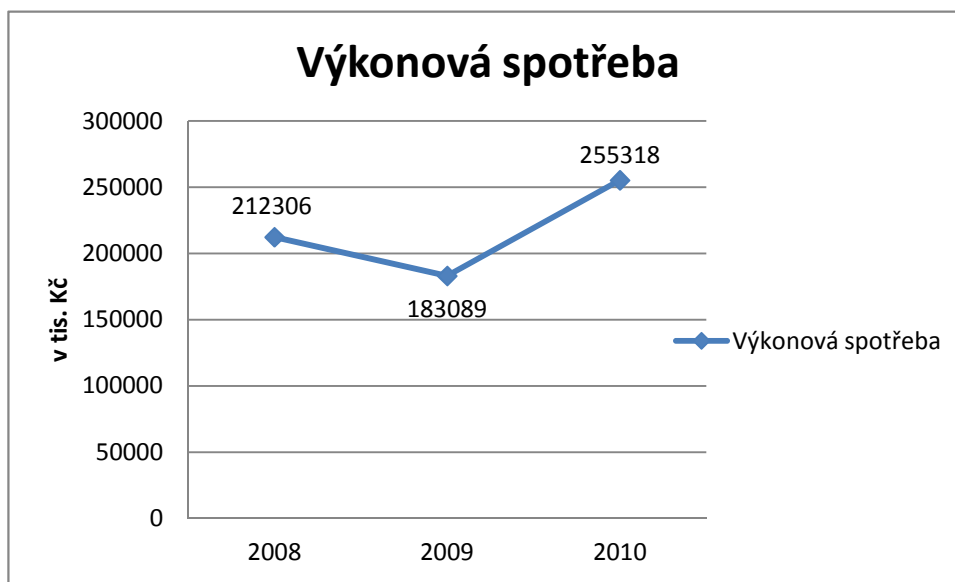
V porovnání vývoje nákladů s vývojem tržeb lze říci, že jsou si oba grafy velmi podobné. Náklady se vyvíjejí ve zmíněném období téměř úměrně s tržbami za dřevěné obaly a služby.

V roce 2008 společnost dosáhla nákladů ve výši 212 306 tis. Kč. V tomto roce společnost investovala do nové automatické paletové linky.

Z pohledu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v roce 2009 klesaly i náklady společnosti. Tempo růstu nákladů pokleslo více než tempo růstu tržeb, protože meziroční růst nákladů byl 14% oproti 10% růstu tržeb. Důvodem je celková racionalizace a zefektivnění výroby. S poklesem poptávky po výrobcích došlo k mírnému poklesu zpracování řeziva do dřevěných obalů v Kladrubcích. Ale v provozovně v Dražkově společnost zaznamenala nárůst celkového pořezu. V roce 2009 se společnost spíše soustředila na dokončení započatých akcí než do zásadní investice.

V oblasti odbytu výrobků společnost zaznamenala v roce 2010 razantní nárůst poptávky. S nárůstem tržeb z prodeje dřevěných obalů a služeb vzrostla zároveň i výkonová spotřeba společnosti. Spotřeba materiálu a energie a služby vzrostly z 183 069 tis. Kč v roce 2009 na 255 318 tis. Kč v roce 2010, což došlo k 39% meziročnímu tempu růstu nákladů. V provozovně v Dražkově byl zaznamenán opět nárůst celkového pořezu a v Kladrubcích došlo k nárůstu objemu řeziva do dřevěných obalů ze 40 137 m³ v roce 2009 na 53 300 m³ v roce 2010. Zisková marže během sledovaného období roste díky racionalizaci výroby.

Graf č. 2 Vývoj výkonové spotřeby společnosti KLAUS Timber a.s. v letech 2008-2010



Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů společnosti KLAUS Timber a.s. z let 2008-2010

1.5.3 Vývoj hospodářského výsledku společnosti v letech 2008-2010

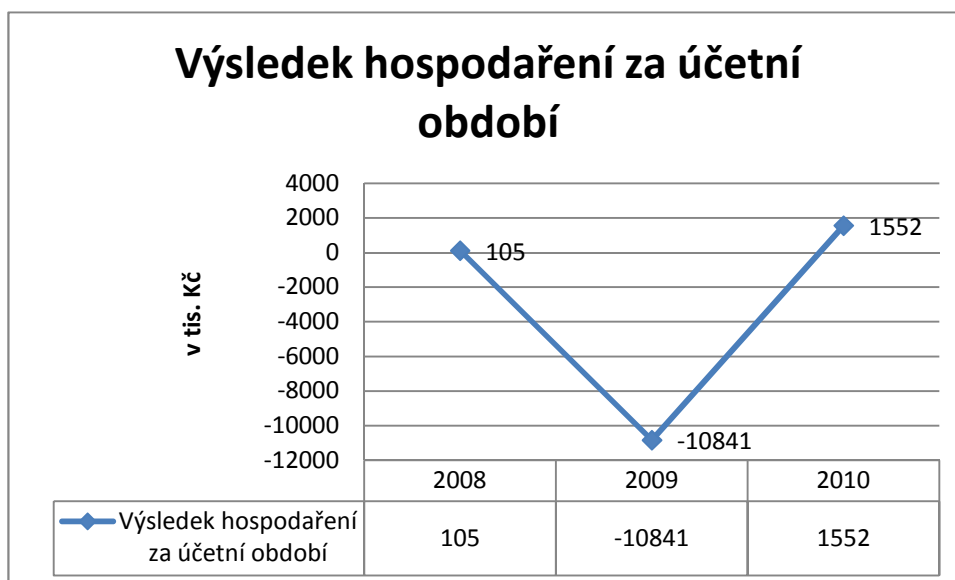
Výsledek hospodaření společnosti KLAUS Timber a.s. je ve sledovaném období nestabilní, což způsobila především světová hospodářská krize v roce 2009.

Na začátku roku 2008 nastala fúze společností KLAUS Timber a.s. a FA KLAUS CZ s.r.o., čímž společnost KLAUS Timber a.s. převzala veškeré závazky, pohledávky, objednávky a zákazníky. Díky tomu společnost dosáhla v roce 2008 zisku ve výši 105 tis. Kč.

Rok 2009 i dřevozpracující průmysl zasáhla světová hospodářská krize, kterou společnost KLAUS Timber a.s. také zaznamenala ve snížení poptávky a s tím i pokles obratu. Samotný pokles obratu a všeobecný výrazný pokles cen výrobků se projevily v konečném provozním hospodářském výsledku. Krize společnosti vyústila ve ztrátu výsledku hospodaření za účetní období 2009 ve výši 10 841 tis. Kč. Výkonnost firmy se snížila.

Společnost na vzniklou situaci dokázala zareagovat a v následujícím roce 2010 dosáhla nejvyššího hospodářského výsledku ve výši 1 552 tis. Kč. Celkově se situace na trhu uklidnila. Z důvodu nepříznivého ekonomického výsledku předchozího období společnost omezila investice pouze na nejnnutnější a podařila se jí optimalizace nákladů.

Graf č. 3 Vývoj výsledku hospodaření za účetní období společnosti KLAUS Timber a.s. v letech 2008-2010



Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů společnosti KLAUS Timber a.s. z let 2008-2010

2 Formulace poslání, vize, strategických cílů a strategického plánu společnosti

2.1 Formulace poslání

Poslání společnosti vyjadřuje důvod, proč společnost vznikla a čeho chce společnost dosáhnout. Také definuje, čím je právě společnost pro své zákazníky a trh jedinečná. Poslání musí zohlednit historii společnosti, její schopnosti a předpokládané vlivy prostředí. Představuje určení, které je nutné při formulaci vize a strategických cílů respektovat.

Posláním společnosti KLAUS Timber a.s. je pomáhat svým zákazníkům s řešením jejich problémů spojených s potřebou přepravních palet, kompletním a rychlým servisem v této oblasti.[1]

2.2 Vize společnosti

Vize společnosti ukazuje, jak by měla firma vypadat v budoucnu. Zahrnuje požadavky vlastníků, potřeby zákazníků a zaměstnanců. Vize musí být určena konkrétním časovým intervalem.

Společnost KLAUS Timber a.s. usiluje v období let 2011 - 2013 o naplnění *této vize*:

Zákazníci dotyčného strategického záměru

Zákazníci společnosti KLAUS Timber a.s. jsou především výrobní podniky, které potřebují vyřešit problematiku přepravy svých výrobků. V plánovaném období se hodlá firma zacílit na několik skupin zákazníků. Za prvé se jedná o zákazníky, se kterými udržuje obchodní vztah dlouhodobého charakteru. Dále na náročné zákazníky, které chtějí bezpečně přepravit své výrobky na jakékoliv místo. Důležitou skupinou jsou také výrobní podniky, které potřebují atypické palety dle vlastních požadavků.

Společnost v plánovaném období bude dávat přednost získání tuzemských zákazníků, které hodlá více oslovit a navázat spoluprací. Získáním nových zákazníků na tuzemském trhu a udržení objednávek od stávajících zákazníků ze zahraničí dospěje společnost k zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a tím také ke snížení zadluženosti.

Produkt a jeho výjimečnost

Výroba firmy KLAUS Timber a. s. je zaměřena na atypické palety, které jsou vyráběny podle zasláné specifikace. Výjimečnost výrobků spočívá v jejich kvalitě, čistotě, flexibilitě a precizním zpracování. V současné době vyrábí firma cca 200 druhů (rozměrů) palet.

Sortiment výrobků můžeme rozdělit do tří oblastí:

Palety

Palety dále můžeme rozdělit podle výroby do několika skupin. IPPC sušené palety jsou palety nejvyšší kvality s předepsanou přepravní vlhkostí. Dále mohou být IPPC palety pouze tepelně ošetřené. Palety označené razítkem IPPC musejí být vyráběny řezivem bez kůry, lýka, plísňe a hniloby. Společnost také vyrábí palety z méně kvalitního řeziva, které může obsahovat lýko, kůru a částečně hnilobu.

Víka

Dřevěná víka jsou doplňkovým sortimentem produkce. Společnost je vyrábí dle požadované specifikace zákazníka. Víka je možné vysušit a označit IPPC razítkem, tepelně ošetřit nebo pouze zkompletovat a ihned expedovat k zákazníkovi.

Přepravní bedny

Přepravní bedny tvoří velmi malé procento celkové produkce společnosti. Přepravní bedny se vyrábí stejnými způsoby jako ostatní výrobky.

V budoucím plánovaném období hodlá firma zachovat nebo dokonce zvýšit kvalitu výrobků. Všechny oblasti sortimentu zůstanou zachovány. Pozornost bude věnována především paletám, které jsou primárním produktem sortimentu a v současné době také nejžádanějším produktem. Společnost uvažuje o tom, že ke konci roku 2011 začne využívat nový materiál. Jednalo by se o nahrazení frézované kostky lisovanou kostkou, která sníží náklady na materiál. Společnost zvýší výrobní kapacitu a tím vzroste i prodej m³ řeziva v paletách.

Popis trhu a jeho segmentů

Situace na trhu dřevní kulatiny a řeziva v roce 2011 začala být komplikovanější kvůli vyhlášení jednoletých tendrů na rok 2011 od podniku Lesy ČR. Tyto zprávy způsobily

dřevozpracujícím podnikům značnou existenční nejistotu. Společnost by tuto situaci měla zvládnout bez výrazných obtíží, protože může využít služeb i jiných dodavatelů.

Jak již bylo zmíněno, společnost KLAUS Timber a.s. má sídlo na jižním Plzeňsku v Kladrubcích a další provozovny v Dražkově a ve Dvorci. Společnost působí na dřevozpracujícím a paletářském trhu. Firma považuje za nutné se orientovat na trhy, ve kterých dochází k přepravě výrobků a zboží. Společnost zaznamenává největší úspěch na původních spolkových zemích SRN, kde společnost začínala podnikat. Potenciál registruje firma na západočeském trhu, kde na konci plánovaného období bude mít větší zastoupení. Za další zajímavé trhy jsou považovány ostatní země Evropské Unie. V budoucím období budou zachovány všechny zmíněné segmenty z hlediska území. Firma bude pracovat na udržení a posilování postavení českého výrobce přepravních dřevěných palet.

Technické, technologické a užitné přednosti produktu

Výroba palet probíhá třemi různými způsoby. Zvolená technologie výroby závisí na specifikaci palety a velikosti výrobní série:

- pomocí ručního vzduchového nářadí (atypické palety, malé výrobní série),
- na dvou poloautomatických strojích Atica (atypické palety, větší výrobní série),
- na plnoautomatické lince pro výrobu palet CAPE (palety velkých objemů).

V rámci finální úpravy výrobku a přípravy expedice se palety dále tepelně ošetřují – IPPC, suší, barví, hoblují, skládají do štosů dle požadovaného množství a jsou dovezeny na místo určení. [1]

Na základě zaslané specifikace (technického výkresu) palety prodejci zpracují cenovou nabídku. Jsou samozřejmě připraveni zákazníkům poradit s výběrem vhodné palety dle požadavků na odolnost, nosnost, kvalitu nebo na základě druhu přepravovaného zboží. Pro výrobu palet používá společnost nařezané řezivo z provozovny v Dražkově a zbytek dokupuje.

V plánovaném období hodlá firma investovat do udržení požadované kvality palet a rozšíření přepravních kapacit, aby zachovala maximální flexibilitu v uspokojování požadavků zákazníků. Společnost je díky paletové lince CAPE schopná vyrobit vyšší počet palet za kratší čas než konkurence, díky čemuž společnost uspokojuje i náročné

zákazníky. Pro zrychlení výroby a dodání zakázky na určené místo včas je potřeba navýšení dopravních prostředků v oddělení logistiky a pracovníků v oddělení výroby.

Strategie záměru

Firma KLAUS Timber a. s. si v období roku 2009 prošla nepříznivým obdobím v důsledku světové krize. Od roku 2010 dochází k pozitivnímu vývoji společnosti. Na budoucí plánované období pohlíží firma optimisticky. Bude nutné podpořit jak poptávku v tuzemsku, tak i na exportních trzích. Primárním záměrem bude podpora prodeje stávajících výrobků a zachovat dobré jméno společnosti na trhu. Podnik by chtěl být prosperující společností, a proto bude pracovat na vyrovnání stávajících závazků a poskytnutých bankovních úvěrů.

Filozofie záměru

Prioritou je pro firmu její pozice a dobré jméno ve všech směrech působnosti společnosti. Firma věří, že „utažení opasku“ a trvalá poctivá práce spolu s vysokým nasazením se jí bude vracet v dobrých hospodářských výsledcích v plánovaných letech. Důležitá je víra a zodpovědný přístup k práci každého pracovníka firmy. Společnost rozšíří výrobní aktivity prostřednictvím navýšení prodeje výrobků, aktiv v oblasti zákaznických služeb a oslovení nových tuzemských zákazníků. Díky navýšení výrobní aktivity bude potřeba nových zaměstnanců ve výrobě.

Společnost bude nadále provozovat prodejnu se smíšeným zbožím, která bude sloužit pro zaměstnance i místní obyvatele. Prodejna během plánované období neprojde žádnou rekonstrukcí a ani zde nejsou plánované zásadní změny v provozu, proto neovlivní strategický záměr podniku.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Vliv na postavení podniku na trhu má samozřejmě vnější i vnitřní prostředí. Zatímco vnější podmínky jsou ze strany podniku neovlivnitelné, vnitřní prostředí může společnost zlepšovat své postavení kvalitním marketingem, managementem, efektivní komunikací se zákazníkem a poskytováním kvalitních výrobků.

Největší vliv na rozvoj podniku mají dodavatelé pořezu a řeziva, který ovlivňují náklady a cenu prodávaného výrobku společnosti KLAUS Timber a.s. V plánovaném období se budou orientovat na domácí dodavatele. Společnost by ráda docílila zlepšení

likvidity a snížení zadluženosti, čímž by se stala pro zákazníky přitažlivější a posílila postavení podniku na trhu.

Veřejná image

V současné době je KLAUS Timber a.s. rozvíjející se společnost, která je pozitivně vnímána veřejností a zaměstnanci. Tuto pozici si hodlá zachovat. Společnost klade velký důraz na dobrou komunikaci s veřejností. V minulých letech podpořila řadu kulturních a sportovních akcí nejen v jejím regionu. V plánovaném období bude společnost v této aktivitě nadále pokračovat.

Sociální koncepce

Kvalitně odvedená práce zaměstnanců na všech pozicích je základem firemního úspěchu, proto klade důraz na bezpečnost práce. Společnost zlepšuje neustále pracovní prostředí a sociální zázemí zaměstnanců ve středisku Kladrubce. V personální oblasti hodlá společnost i nadále investovat do vzdělání svých zaměstnanců, vedoucímu ke zvýšení kvalifikace, rozvíjení osobnosti a manažerských dovedností i zlepšení jazykové vybavenosti.

2.3 Strategické cíle

Cíle musí být popsány vždy jasně, vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit, jsou orientovány výsledkově. Všechny cíle, tedy i strategické, je nutno vyjádřit v měřitelných indikátorech, které s dostatečnou spolehlivostí vypovídají o stupni dosažení cíle. Dobře definovaný cíl musí být SMART:

SPECIFIC = specifický;

MEASURABLE = měřitelný;

ACHIEVABLE = dosažitelný;

RESULT ORIENTED = realistický, orientovaný na výsledek;

TIME FRAMED = časově vymezený; (M. Šulák, E. Vacík, 2005, str. 25)

Z vize formulované pro plánované období let 2011 – 2013 firma stanovila cíle, které chce v roce 2013 považovat za dosažené. S ohledem na následky krize z roku 2009 bude společnost pokračovat v nastoleném režimu možných úspor, posilovat stávající

kontrakty a získávat další. Společnost si na plánované období 2011 – 2013 stanovila následující cíle:

- Každoročního růstu tržeb z prodeje vlastních výrobků ve výši 8%;
- Díky růstu tržeb dojde na konci plánovaného období k překročení EBD hranice 10 000 tis. Kč;
- Splacení dlouhodobých závazků za zakoupené technologie z minulých let, tento cíl bude měřený ukazatelem zadluženosti, který na konci plánovaného období (rok 2013) bude mít hodnotu kolem 63%;
- Udržení podílu spotřeby materiálu a energie k výkonům na hodnotě 65,2%, očekává se zvýšení spotřeby energie a zavedení nové technologie (lisovaná kostka), která zajistí udržení spotřeby materiálu a energie na výkonech;
- Nákup dvou přepravních velkoobjemových souprav a dvou vysokozdvížných vozíků do logistiky pro rychlý servis;
- Získání 6 nových strategických zákazníků na tuzemském trhu a udržení stávajících dlouhodobých zákazníků na zahraničním trhu
- Snížení zmetkovosti na úroveň 0,2% na konci plánovaného období, čímž dojde ke zvýšení spokojenosti a důvěry zákazníků v produkty společnosti;
- Během plánovaného období se bude společnost věnovat zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a motivace zaměstnanců prostřednictvím změny způsobu ohodnocení za odvedenou práci – dodržet maximální 5% meziroční růst mzdových nákladů;
- Vzhledem ke zvýšení výroby bude společnost potřebovat zaměstnat nové pracovníky – 2 řidiče a 6 dělníků;

2.4 Strategie společnosti k naplnění cílů

V předchozí kapitole byly stanoveny dlouhodobé cíle podniku a nyní je nutné popsat, jakým postupem bude dosaženo definovaných cílů.

Hlavní strategie povede ke splacení poskytnutých úvěrů a tím se sníží zadluženost společnosti. Investice budou omezeny jen na nejnutnější záležitosti. Díky novým

objednávkám společnost plánuje navýšení obrátu a tím i snižování zadluženosti. Pokud by nevzrostla poptávka po výrobcích společnosti, pak bude firma uvažovat o strategii minimalizace nákladů. Tato strategie sníží náklady a zároveň ceny a bude předpokládat většího podílu trhu.

V důsledku toho, že společnost se zaměřuje a usiluje o upevnění svého postavení na tuzemském i zahraničním trhu, je vhodnou strategií **penetrace na trh**. Strategie umožní splnit vytyčené cíle a to především realizovat zvýšení podílu na tuzemském trhu stávajícími produkty za pomoci marketingových sil. Marketingové nástroje napomohou k nalezení nových firem, které potřebují přepravit výrobky nebo zboží.

Pro dosažení každoročního zvýšení tržeb je rozhodujícím krokem podpora prodeje. Společnost chce podporovat růst tržeb zejména intenzivní aktivitou pracovníků v oddělení obchodu, oslovení potenciálních zákazníků, péče o dlouhodobé zákazníky, prezentace na výstavách a veletrzích v tuzemsku i v zahraničí. Důležité je také sledovat a sbírat informace o potenciálních dodavatelích, kteří mohou nabídnout dřevní materiál kvalitnější nebo s lepšími obchodními podmínky.

Německý trh je pro společnost KLAUS Timber a.s. důležitý pro plánované období. Přestože v plánovaném období by mělo dojít k posílení koruny, což zdraží výrobky společnosti, bude společnost usilovat o udržení zákazníků na tomto, protože mají vysoký podíl na tržbách společnosti KLAUS Timber a.s. Společnost si nemůže dovolit zklamat tyto zákazníky, a proto musí dbát na správné dodání objednávky.

Důležitým bodem je zlepšování servisu a zkracování dodacích lhůt pro zákazníky. Tento bod se společnost bude snažit splnit díky zakoupení nových přepravních prostředků do logistiky.

Cílem zvýšení kvalifikace zaměstnanců docílí společnost efektivnější výroby a kvalitnějších výrobků. Zaměstnanci budou muset být proškoleni o bezpečnosti na pracovišti a projít zdravotními prohlídkami. Další zaměstnanci si budou muset udělat řidičský průkaz, ať už na velkoobjemové auto nebo na vysokozdvizný vozík. Noví zaměstnanci budou hledáni pomocí pracovního úřadu v Nepomuku. V této oblasti zůstává zachována nabídka ubytování v podnikové ubytovně, příspěvek na stravování a bonusu v podobě příspěvku na penzijní připojištění.

Změna motivace zaměstnanců bude zahrnovat snížení mzdových nákladů. Společnost má v plánu nový systém vytváření mzdy. Jednalo by se vytvoření úkolové mzdy, kdy budou pracovníci hodnoceni podle splnění úkolů.

Přijetí nových zaměstnanců společnost plánuje ke konci roku 2011, protože by společnost chtěla zahájit 3směný provoz na lince CAPE. Další zaměstnanci budou potřeba pro řízení dopravních prostředků.

2.5 Analýza prostředí

Na fungování společnosti působí řada faktorů. Firma by měla být schopna tyto faktory monitorovat, analyzovat a predikovat. Faktory mohou být z interního nebo externího prostředí. Analýza prostředí hodnotí připravenost společnosti realizovat svůj strategický záměr.

Obrázek 4: Podnikatelské prostředí



Zdroj: M. Šulák, E. Vacík, 2005, str. 26

2.5.1 Externí prostředí

Společnost provádí externí analýzu pro získání informací ze svého okolí. Externí analýza zahrnuje analýzu makroprostředí a analýzu mezoprostředí. Výsledkem externí analýzy je sestavení seznamu příležitostí O (*opportunities*) a hrozeb T (*threats*).

2.5.1.1 Makroprostředí

Legislativa

Společnost KLAUS Timber a.s. je podnikatelský subjekt, který je závislý na celé řadě zákonných norem České republiky. Současná vláda plánuje do budoucího období v rámci úsporných opatření řadu změn a je třeba sledovat, jaký dopad budou mít tyto změny na společnost KLAUS Timber a. s. Poselství daňové reformy bude zjednodušení, zruší se koncept superhrubé mzdy a má dojít k sjednocení sazeb u pojistného i k sjednocení základů, ze kterých se počítá.

Činnost společnosti KLAUS Timber a.s. je ovlivněna následujícími normami:

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Od 1.1.2012 budou platit nová pravidla pro odvody pojistného z odměn jednatelů a nově budou podléhat odměny členů představenstev odvodu pojistného na sociální pojištění. Návrh novely předložený vládou mění např. úpravu zápisu sídla, likvidace prázdných společností, podpisové vzory zveřejňované v obchodním rejstříku atd., problém souběhu funkcí neřešil a byl do novely zařazen až dodatečně. Novela byla schválena s účinností posunutou na 1.1.2012 ve znění pozměňovacích návrhů Ústavněprávního výboru. [2]

Výše zmíněné změny společnost nevnímá jako změny, které by měly změnit podnikatelský záměr společnosti.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Na rok 2011 jsou navrhované některé změny zákona. Od roku 2012 bude uskutečněn návrat ke klasickému počítání daně z příjmů z hrubé mzdy. Proto dojde k navýšení sazby daně z příjmů fyzických osob z 15 % na 19 %. Pro zaměstnance bude zavedena roční sleva ve výši 3.000 Kč, která zohledňuje jejich výdaje na dosažení příjmů, toto je myšleno jako kompenzace za zrušení osvobozených zaměstnaneckých benefitů (stravenky, režijní jízdenky, firemní ubytování, ...). Není plánován nárůst daní z příjmu PO, daň z příjmů právnických osob by měl zůstat na 19 %.[3]

Do návrhu byl navíc v rámci připomínkového řízení začleněn návrh novelizace zákona o daních z příjmů, který od 1.1.2012 z § 25 odst. 1 písm. d) vypustí daňovou neuznatelnost odměn členů statutárních orgánů. [2]

Počínaje obdobím roku 2012 by se mělo zvýšit daňové zvýhodnění na dítě o 150 Kč měsíčně (z 11 604 Kč ročně na 13 404 ročně) a maximální výše daňového bonusu se zvýšit z 52 200 Kč na 60 300 Kč (maximální výše měsíčního daňového bonusu z 4 350 na 5 025 Kč). Jiné změny novela zákona o DPH do zákona daně z příjmů nepřináší.

Celková daňová reforma svým charakterem nebude mít příliš velký vliv na podnik nebo jeho strategii.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

I tento zákon bude ovlivněn daňovou reformou, zákon například umožní návrat DPH z nevymahatelných pohledávek za určitých podmínek. Senát se bude zabývat tzv. sazbovou novelou, kde půjde o zvýšení základní sazby daně od 1.1.2012 na 14 %, sjednocení obou sazeb od 1.1.2013 na sazbě 17,5 %. [4]

Zvýšení DPH může ovlivnit zvolený záměr podniku KLAUS Timber a.s., protože to může ovlivnit cenu dodávaného materiálu a cenu výrobků.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Plánované změny v tomto zákoně se týkají rozšíření mezinárodních účetních standardů, konsolidované účetní závěrky, sankcí a vyměření pokut. [5]

Žádná z těchto úprav zákona nebude mít vliv na záměr podniku.

Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění

Od roku 2011 budou zaměstnavatelé nuceni platit svým zaměstnancům nemocenskou o týden déle namísto státu a toto opatření má trvat 3 roky. Zaměstnavatelé budou poskytovat náhradu mzdy po dobu 21 dní. [6]

Tato plánovaná změna by mohla mít vliv na záměr podniku ve smyslu růstu sociálních nákladů.

Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění

Vzrostou odvody na zdravotní pojištění ze 4,5 na 6,5 %, strop pro odvod zdravotního pojistného bude ve výši 6násobku průměrné mzdy. Sazba sociálního pojištění zůstane ve výši 6,5 %, strop pro odvod sociálního pojistného bude ve výši 4násobku průměrné mzdy.

V oblasti odvodů zaměstnavatelů dojde k zjednodušení – sociální a zdravotní pojištění bude nahrazeno 32% daní z úhrnu mezd. Jejím základem bude úhrn příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků.

Společnost očekává, že změny těchto zákonů povedou ke snížení nákladů na zaměstnance (snížením odvodů na sociální a zdravotní pojištění o 2 %).

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Úsilí vlády se zaměřuje také na zpružnění trhu práce a dochází řada i na zákoník práce. Zkušební dobu bude moci podle návrhu novely prodloužit u vedoucích zaměstnanců ze současných 3 měsíců na nejdéle 6 měsíců.

Nový výpovědní důvod, který spočívá v možnosti výpovědi ze strany zaměstnavatele, pokud zaměstnanec zvlášť hrubým způsobem poruší režim dočasné práce neschopného. Tento nový důvod výpovědi vznikl na základě zvýšení náhrady mzdy z neschopnosti ze strany zaměstnavatele.

Demografie

Demografické údaje jsou důležité pro společnosti, které mají zákazníka na trhu obyvatel. Společnosti zjišťují složení obyvatel, věkovou strukturu, regionální údaje, míru vzdělanosti obyvatel, hustotu zalidnění v určitých oblastech. Firma KLAUS Timber a.s. působí spíše na trhu podniků, který potřebují přepravit své výrobky nebo zboží. Proto je pro společnost KLAUS Timber a.s. sledování demografických údajů nepodstatné.

Ekonomika

Ekonomika České republiky v současné době zrychluje svůj meziroční růst, který má ovšem v příštím roce opět oslabit mimo jiné z důvodu úsporných vládních opatření. Vláda by podle ní měla ve zpřísnění rozpočtové politiky pokračovat, aby dosáhla střednědobých cílů a využila hospodářské oživení k zajištění udržitelnosti penzijního a zdravotního systému. V letošním i příštím roce bude EU především řešit nepříznivou ekonomickou situaci v jižních státech Evropy, která by mohla ovlivnit všechny státy v EU.

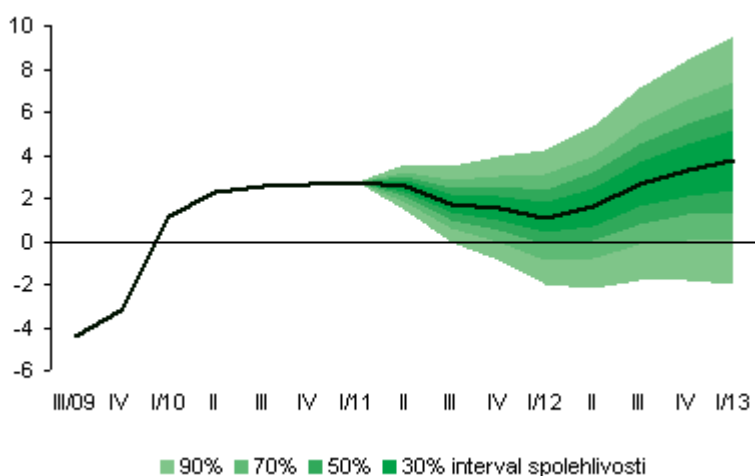
HDP ČR

Hrubý domácí produkt zaznamenal hluboký propad v roce 2009. V roce 2010 se jeho stav zlepšil a předběžný odhad ukazuje další pozitivní vývoj až v druhé polovině roku 2012. Meziroční růst reálného HDP v ČR v roce 2011 je očekáván ve výši 2,1 %, v roce 2012 ve výši 2,2 % a v roce 2013 dle informací ČNB bude 3,8 %. Lze konstatovat, že se výkonnost ekonomiky postupně zvyšuje a v roce 2013 dojde k ekonomickému oživení. Ve zlepšení ekonomické situace v ČR vidí společnost příležitost v navýšení počtu zakázek od stávajících a ve zvýšení poptávky od nových zákazníků.

Odhad růstu globální ekonomiky na letošní i příští rok MMF v obou případech upravil na čtyři procenta. Ve své dosavadní prognóze fond očekával, že růst globální ekonomiky bude v roce 2011 činit 4,3 procenta a následující rok 4,5 procenta. Za pomalejším růstem je především citelné zpomalení tempa růstu americké ekonomiky. Ta v roce 2011 podle MMF vzroste o 1,5 procenta, zatímco v dosavadní prognóze fond počítal s růstem 2,5 procenta. Podobně růst USA v roce 2012 dosáhne pouze 1,8 procenta, což je o celých 0,9 procentního bodu méně, než MMF dosud předpovídal. [7]

Hlavním "tahounem" unijní ekonomiky bude letos stejně jako v loňském roce Německo. Německá ekonomika loni rostla nejrychleji za posledních 20 let, přičemž HDP vzrostl o 3,6 procenta. Letos by si Německo mělo slušné, byť citelné pomalejší, tempo udržet, přičemž HDP má růst o 2,4 procenta. Francouzská ekonomika, která je druhá největší, by měla růst o 1,7 procenta.[8]

Graf č. 4: Vývoj a prognóza HDP



Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#inflace

Inflace v ČR

Vývoj inflace 2. poloviny roku 2010 a v 1. polovině roku 2011 charakterizuje následující tabulka:

Tabulka 1: Vývoj inflace 2. poloviny roku 2010 a 1. poloviny 2011

Měsíc	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Míra inflace	0,8	0,9	1,1	1,2	1,4	1,5	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8	1,9

Zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Inflace je charakterizována jako progresivní. Do budoucna je predikován významný nárůst inflace. Celková inflace by se měla pohybovat kolem inflačního cíle.

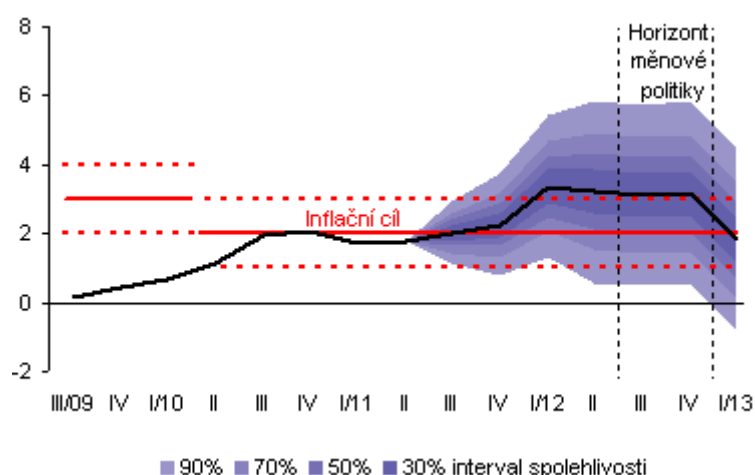
Dle aktuální prognózy ČNB očekáváme meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen ve čtvrtém kvartálu 2011 ve výši 2,3 % a v 1. čtvrtletí 2012 ve výši 3,4 %. Prognóza na rok 2012 není příliš příznivá, očekává se inflace ve výši 3,2 %. Predikovaný růst míry inflace ovlivní strategický záměr společnosti díky zvýšení ceny materiálu.

Tabulka 2: Vývoj a prognóza míry inflace ve čtvrtletí

čtvrtletí/rok	III/10	IV/10	I/11	II/11	III/11	IV/11	I/12	II/12	III/12	IV/12	I/13
Míra inflace	0,9	1,4	1,7	1,8	2,0	2,3	3,4	3,2	3,1	3,2	1,8

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#inflace

Graf č. 5: Predikce míry inflace



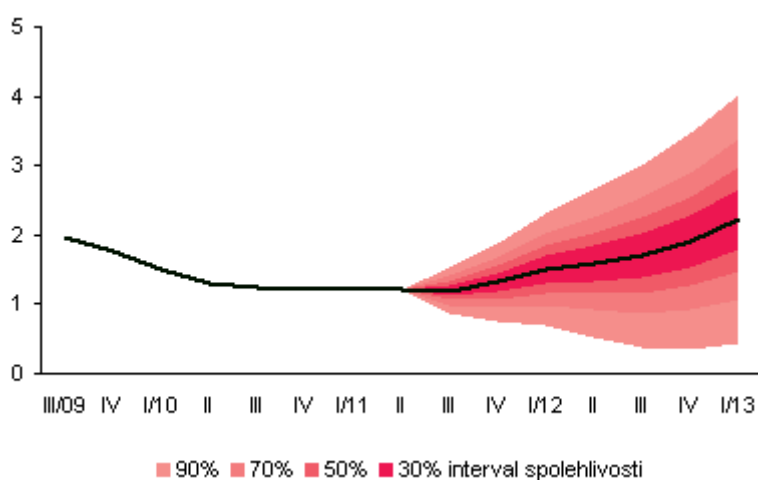
Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#inflace

Vývoj úrokových sazeb

Prognóza úrokových sazeb je podle ČNB 1,2 % pro rok 2011, 1,7 % pro rok 2012 a v roce 2013 by měla úroková sazba stoupnout až na 2,5 %. Bere se v úvahu úroková sazba 3M PRIBOR, což je mezibankovní nabídková sazba, za kterou si banky navzájem poskytují úvěry na českém mezibankovním trhu a je důležitá pro úroky a hypotéky.

Předpokládaný vývoj úrokové sazby se firmy dotkne vzhledem k plánovanému splacení bankovních úvěrů.

Graf č. 6: *Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR)*

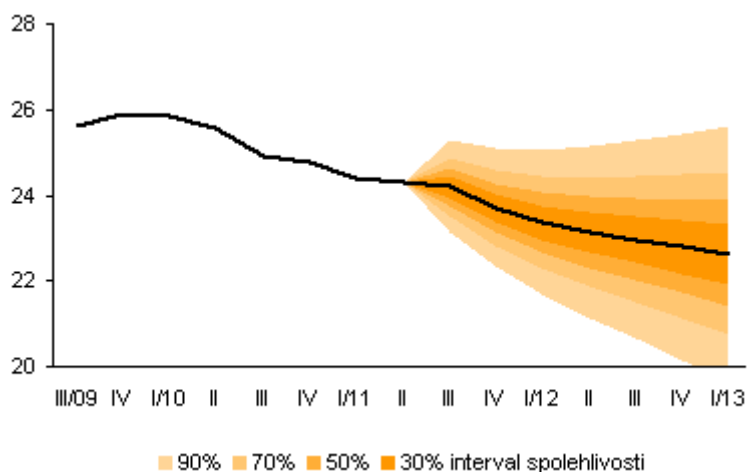


Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#inflace

Prognózy kurzů

Dle prognózy ČNB bude kurz koruny vůči euru pokračovat v poklesu. V roce 2011 je očekáván kurz ve výši 24,1 CZK/EUR, v roce 2012 ve výši 23,1 CZK/EUR a v roce 2013 dokonce klesne na úroveň 22,5 CZK/EUR.

Graf č. 7: Prognóza kurzů CZK/EUR



Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP

Zásadními hrozbami z ekonomické sféry je především pokles měnového kurzu koruny vůči euru, protože většina zákazníků společnosti má cenu výrobku stanovenou v euru. Dále také posilující koruna zhoršuje postavení firmy KLAUS Timber a.s. na zahraničních trzích, neboť se její výrobky stávají dražšími a hůře se prodávají. Zvýšení ceny v zahraničí ovlivní strategický záměr společnosti prostřednictvím poklesu poptávky od stávajících zahraničních zákazníků. Ztráta klíčových zákazníků ohrozí dosáhnout růstu tržeb z prodeje vlastních výrobků, který je jeden z cílů společnosti.

Sociologie, kultura

Firma KLAUS Timber a.s. se zajímá o zaměstnanost v regionu, kde má sídlo. Hledá-li společnost nového zaměstnance, primárně spolupracuje s místním úřadem práce. Každého uchazeče o práci si společnost zaregistruje, aby mu mohla nabídnout případné jiné pracovní místo.

Společnost si zakládá na budování silné firemní kultury, poskytuje zaměstnancům podmínky pro maximální spokojenost, která následně vede k zvýšení efektivity práce. Pro zvýšení kvalifikace zaměstnanců se společnost informuje a obstarává nejrůznější školení a semináře.

Na Nepomucku se koná řada významných kulturních a sportovních akcí, kde je většinou společnost KLAUS Timber a.s. hlavním partnerem. V budoucnu společnost neuvažuje o

navázání další nové spolupráce. Společnost počítá s podporou stávajících kulturních a sportovních akcí, jejichž byla v minulosti partnerem.

Technologie

Podobně jako v ostatních oborech se ve dřevozpracujícím průmyslu projevuje snaha o neustálý vývoj nových technologií, racionalizaci výroby a na kvalitu produktů jsou kladeny vysoké nároky. Průmyslová produkce začátkem roku 2011 meziročně reálně roste, ale produkce klesá v odvětví zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových výrobků.

Výroba přepravního materiálu je především založena na rukodělné výrobě. Společnost pro usnadnění již v roce 2008 nakoupila automatickou linku, kterou musí obsluhovat pět pracovníků. Společnost se zajímá o nové technologické či pracovní nástroje, které by optimalizovaly a zefektivnily výrobu výrobků. Příkladem může být nová technologie výroby kostky, která je součástí palet. Tato nová kostka se na trhu objevila začátkem roku 2011, jedná se o novou lisovanou kostku, která by měla nahradit stávající masivní. Lisovanou kostku lze brát jako úsporu nákladů, protože se jedná o levnější dodávaný materiál než dosud vyráběné kostky. Nelze s jistotou říct, zda tato úspora nákladů na materiál zajistí stále stejnou kvalitu výrobku.

Pro zkvalitnění výrobku by pomohlo chemické ošetření proti hnilobě dřeva, ať už by se jednalo o hnilobu u nakupovaného dřevěného materiálu nebo prodáváných výrobků. Chemické ošetření se momentálně provádí pomocí drahých dezinfekčních postřiků. Pro udržení dřeva bez hniloby by pomohly povrchové úpravy např. lakování, ale zároveň by to vedlo ke zdražení výrobků. Chemické ošetření a povrchové úpravy by přispěly ke zvýšení kvality, čímž by společnost mohla lépe dosáhnout konkurenceschopnosti a více zákazníků.

V současné době je také kladen důraz na úsporu energií a pohonných hmot v souvislosti s razantním nárůstem jejich cen. Na trhu neexistuje žádný substitut za pohonné hmoty, proto se společnost musí podříditi stanoveným cenám.

Politika

Současná vláda plánuje celou řadu změn prostřednictvím úsporných opatření a plánovaných reforem, které budou mít dopad na obyvatele a podnikatelské subjekty. Hlavním důvodem úsporných opatření je snížení státního dluhu. Česká republika může ohrozit podnikatelský záměr společnosti KLAUS Timber a.s., a to především prostřednictvím podniku Lesy ČR. Jedná se o vliv vyhlášených tendrů na jednotlivé roky a s tím spojenou obavou z dodávky základní suroviny tzv. dřevní kulatiny a řeziva. Lesy ČR chystají zvýšení cen kulatiny, což velmi ovlivní podnikatelský záměr podniku.

Na německém trhu s dřevní kulatinou a pořezem se cenový index masivního dřeva pro palety vyvíjí rostoucím tempem. Zdroje pro informaci o situaci na trhu udávají pouze analýzu a ne predikci. Společnost se řídí vývojem indexů používaných v SRN. [9,10]

Chystaná daňová reforma přinese zvýšení minimální mzdy, stravenky a podnikové stravování, zrušení daňové podpory zaměstnávání zdravotně postižených osob a zavedení jednotného inkasního místa. Také se v roce 2012 chystají změny ve zvýšení DPH, v daních z příjmů, v zdanění zpevněných ploch používaných k podnikání, změny účetních předpisů, změny v pojistném na veřejnoprávní pojištění a další. Celkově má dojít ke zjednodušení daňového systému a podnikatelského prostředí, snížení administrativní náročnosti výběru daní a zefektivnění fungování správy daní.

Ekologie

V současnosti je problém s přemnoženým kůrovcem, který škodí stromům, velmi medializován. Všechny druhy kůrovce jsou přirozenou součástí ekosystému. Cílem obrany proto není je vyhubit, ale udržovat v bezeškodném množství – tzv. v základním stavu. Jestliže tento stav přestane být lesníky udržován a dojde k přemnožení kůrovců do tzv. kalamitního stavu, výsledkem mohou být stovky hektarů napadeného a následně suchého lesa a s tím spojené ekologické a ekonomické škody značného rozsahu. Kvůli kůrovci vznikají rozsáhlé pořezy stromů a následné vysázení mladých stromků. Největší zdroj kůrovce je v současnosti zaznamenán v Národním parku Šumava, kde by kácení napadených stromů mělo proběhnout v druhé polovině roku 2011. S tím by bylo spojeno i rozšíření množství základní suroviny (tzv. dřevního pořezu) pro dřevozpracující průmysl, ale zároveň snížení kvality dodávaného materiálu a tím i výroby.

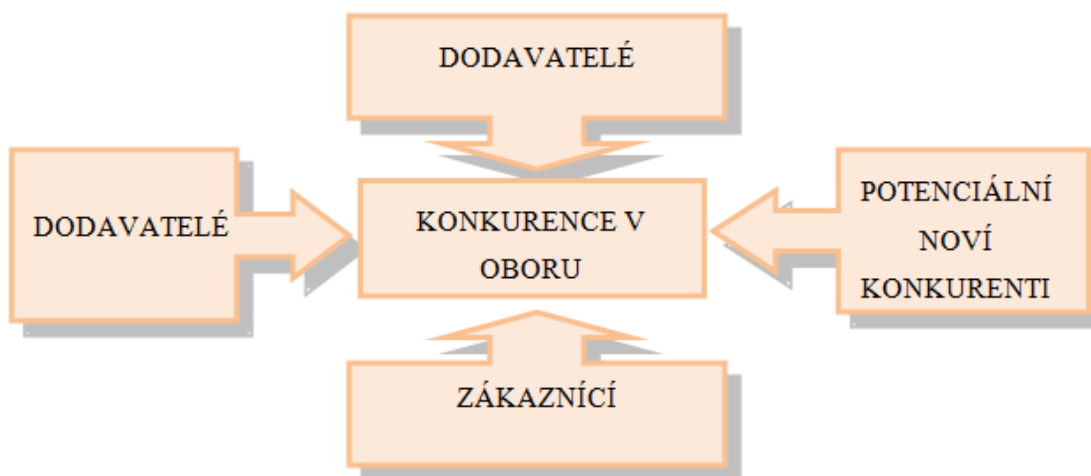
Nejaktuálnější českou verzí mezinárodního standardu Spotřebitelský řetězec lesních produktů - Požadavky je standard CFCS 2002:2011 s platností od 26.11.2011, který se stává součástí českého systému certifikace lesů a nahrazuje původní dokument s označením "CFCS 1004:2006 Spotřebitelský řetězec lesních produktů - požadavky, revize 3." [11]

Společnost se snaží splňovat současné a budoucí požadavky environmentální legislativy a tím minimalizovat dopady na přírodu v okolí.

2.5.1.2 Mezoprostředí

Jde o síly, které jsou spojeny s oborem, který je předmětem zkoumaného záměru. Mezoprostředí již lze z části ovlivnit nástroji marketingu podniku.

Obrázek 5: Model pěti sil podle M. Portera



Zdroj: Šulák, 2005, str. 28

Konkurence v oboru

Společnost věří, že nelze na trhu dlouhodobě uspět bez maximální flexibility v uspokojování požadavků zákazníků, vysoké kvality výrobků a bez vybudování dobrého jména ve všech směrech působení společnosti. Pro dosažení maximální flexibility zdokonaluje všechny činnosti v koloběhu výroby. Také klade velký důraz na kvalitu výrobků a služeb, tak že buduje a dodržuje vlastní systém kontroly jakosti. Dobré jméno si společnost pěstuje poctivým jednáním, otevřenou komunikací a spolehlivostí.

Společnost KLAUS Timber a.s. se pohybuje v rozšířeném oboru podnikání. Společnost má ve výrobě přepravních obalů velkou konkurenci, kterou musí sledovat a zjišťovat o ní podrobné informace. Jen v nejbližším okolí sídla společnosti se nelézají dva konkurenti. Jedná o podniky ŠŮS - V+M spol. s r.o. a DŘEVOVÝROBA HEROUT s.r.o.

Podnik ŠŮS – V+M spol. s r.o. se zaměřuje pouze na tuzemské zákazníky. Výhodou této společnosti je, že vyrábí dřevěné i ocelové přepravní obaly. K výrobě svých produktů používá především ruční techniku. Tento podnik konkuruje společnosti KLAUS Timber a.s. nižší cenou. Jeho výsledky hospodaření v posledních letech jsou stabilní, kolem 150 tis. Kč, a tržby za prodej vlastních výrobků jsou pouze 6% oproti tržbám společnosti KLAUS Timber a.s.

DŘEVOVÝROBA HEROUT s.r.o. se zabývá výrobou palet, dřevěných obalů, beden a řeziva. Společnost obchoduje s tuzemskými a zahraničními zákazníky. Také tato společnost využívá pouze ruční techniku výroby, která je náročnější na čas. Společnost má zveřejněné účetní výkazy pouze do roku 2008 a do této doby se společnost vyvíjela nestabilně. V roce 2008 dosáhla tržeb z prodeje vlastních výrobků přibližně 56 000 tis. Kč, což činí 21% tržeb společnosti KLAUS Timber a.s. Výsledek hospodaření v tomto roce byl kladný, přibližně 1 500 tis. Kč.

Společnost KLAUS Timber a.s. má oproti jmenovaným konkurentům vysokokapacitní paletovou automatickou linku CAPE, která umožňuje společnosti vyrobit rychleji a několikanásobně vyšší počet palet. Konkurenceschopnost společnosti KLAUS Timber je v kvalitě, v množství a v rychlém servisu. Významnou výhodou proti konkurenci je především široké portfolio přepravních obalů a stálá rozměrová přesnost v celé sérii. Většina výrobců dřevěných palet nevlastní velkoobjemové dopravní prostředky a vyrábí pouze několik typů palet. Společnost se především snaží konkurovat firmám v odvětví širokým portfoliem produktů a obsáhlým know-how. Společnost dodává svým zákazníkům výrobky za odpovídající cenu, v požadované kvalitě a době dodání.

Potenciální noví konkurenti

Vstupu nových firem do odvětví nebrání žádné legislativní bariéry. Výroba dřevěných obalů není příliš náročná na kapitál a technologii. Noví konkurenti se mohou objevit kdykoliv a kdekoliv. V plánovaném období pokud vzroste ekonomická situace a s ní i

výroba firem, tak dojde k růstu poptávky po dřevěných obalech. Růstem poptávky po dřevěných obalech vznikne převaha poptávky nad nabídkou a tím neuspokojení celkové poptávky. Na trhu buď stávající společnosti rozšíří výrobu a nebo přijdou na trh noví konkurenti.

Pokud dojde k přepokládanému posílení koruny, pak společnost bude muset řešit situaci na zahraničním trhu, protože nebude pro zahraniční zákazníky cenově výhodná. Tím by byla společnost ohrožena konkurenty v zahraničí. Na německém trhu si společnost KLAUS Timber a.s. udržuje svoji konkurenceschopnost prostřednictvím širokého portfolia palet, dobrými vztahy se zákazníky a dodávanými výrobky v požadované kvalitě.

Substituční výrobky

Substituty jsou dva statky, které může spotřebitel zaměnit spotřebu jednoho za spotřebu druhého, při čemž užitek zůstane stejný.

Za substituty dřevěných přepravních obalů společnost KLAUS Timber a.s. považuje kovové, plastové a papírové obaly. Kovovýroba se zabývá také výrobou kovových a ocelových palet, které jsou bytelnější, bezpečnější ale na druhou stranu těžší a dražší. Ocelové palety neohrožují poptávku po dřevěných paletách, protože zákazníci stále více preferují dřevěné přepravní obaly a to kvůli váze a ceně. Společnost vnímá plastové a papírové palety jako menší ohrožení, protože jsou výrobky z těchto materiálů dražší a především mají menší nosnost.

Zákazníci

Největší podíl na celkových tržbách společnosti mají zahraniční zákazníci, především ze Spolkové republiky Německo (SRN). Mezi které patří Wich Vertriebs GmbH, Duropack Wellpape Ansbach GmbH a Englmeier Paletten Verpackung&GmbH.

Zákazník Wich Vertriebs GmbH dosahuje největšího podílu na tržbách (téměř 25%) společnosti KLAUS Timber a.s., a proto je nejvýznamnějším zákazníkem. KLAUS Timber a.s. má s jednatelem této společnosti velmi dobré vztahy, které si hodlá udržet prostřednictvím dodržování smluvených podmínek, nabídnutí služeb šité na míru, výhodné spolupráce a vzájemnými návštěvami. Spolupráce s tímto zákazníkem může

být ohrožena prostřednictvím apreciacie domácí měny. Společnost Wich Vertriens GmbH nabízí zákaznický orientované služby, spojené s aplikací orientované na kvalitní a rychlé dodání a za rozumnou cenu. Hlavní službou je zajištění dodání palet a dřevěných přepravních obalů pro německé zákazníky, kterými jsou převážně automobilové společnosti. [14]

Jeden z nejvýznamnějších tuzemských zákazníků je LEGO Systém a.s., který je českým zástupcem dánské společnosti LEGO Systems. Zákazníkovi společnost dodává výrobky nejen pro pobočku v České republice, ale i pro pobočky v zahraničí. Společnost má vyjednané podmínky, které umožňují splacení všech faktur vystavených v daném měsíci hromadně až na jeho konci.

V minulých letech narůstaly tržby z tuzemského obchodu, které v roce 2009 dělaly 17% z celkových tržeb a v roce 2010 byly 34%. Momentálně se společnost KLAUS Timber a.s. hodlá více zaměřit na tuzemské zákazníky, jejichž řady bude v plánovaném období rozšiřovat, aby dosáhla téměř 41% podílu tržeb tuzemských zákazníků na celkových tržbách z prodeje vlastních výrobků.

Dodavatele

Dodavatelé základních surovin pro výrobu dřevěných obalů jsou pro firmu velmi důležití. Základními surovinami pro výrobu přepravních obalů jsou lisované kostky, dřevní kulatina, řezivo, hřebíky a energie. Společnost má se svými dodavateli přátelské vztahy, které se snaží udržovat nejrůznějšími akcemi – reprezentativní plesy, prohlídky provozoven, společné obědy.

U dodavatelů se společnost přizpůsobuje situaci na trhu s dřevní hmotnou a řezivem a pružně na ni reaguje. Situace v tomto oboru je nepřehledná a nešťastně ovlivňována státní správou. Bohužel v tomto společnost nedokáže příliš predikovat. (Ing. Lenka Klausová, 13.10.2011) Ale mohou situaci na trhu analyzovat. Společnost má nestabilní síť dodavatelů, vybírá dodavatele podle aktuální nabídky. Cena dřevní kulatiny a řeziva je velmi ovlivněná společností Lesy ČR, která vyhlašuje každoroční tendry. Společnost očekává nárůst ceny materiálu na tuzemském trhu, a proto se bude muset zajímat i o nabídky ze zahraničí.

Hlavními dodavateli dřevní kulatiny s řezivem jsou společnosti Forwest a.s. a STORA ENSO TIMBER s.r.o., ale nakupuje i od zahraničních dodavatelů.

Téměř 20% podílu na provozních nákladech firmy KLAUS Timber a.s. má společnost Forwest a.s. Jedná se o největší podíl ze všech dodavatelů. Společnost se zabývá obchodem, těžbou a dopravou dřeva. Od této společnosti nakupuje především pořez a kulatinu pro provozovnu v Dražkově. Se společností má krátkodobé smlouvy, protože záleží na ceně a kvalitě, jakou firma nabízí.

STORA ENSO TIMBER s.r.o. je hlavním dodavatelem řeziva do provozovny Kladrubce. S tímto dodavatelem má společnost dlouhodobé vztahy. S touto společností má většinu dlouhodobých závazků a společnosti se dohodly na prodloužené době splatnosti. Společnost STORA ENSO TIMBER s.r.o. předloží každý měsíc novou cenovou nabídku řeziva, kterou společnost KLAUS Timber a.s. akceptuje nebo se pokusí vyjednat příznivější cenu. Bohužel se nižší ceny nepodaří dosáhnout.

Kvalita dodávaného dřeva je velmi nestabilní, proto nelze spoléhat jen na jednoho dodavatele. Občas je dodané řezivo nekvalitní a dodávka se musí reklamovat. Pro zajištění bezproblémového provozu je nutné koupit řezivo od jiného dodavatele. Další dodavatelé jsou LESS-FORWEST s.r.o., ALMEA s.r.o. a Národní park Šumava. U Národního parku Šumava je v současnosti sledována kvalita kvůli výskytu kůrovce.

2.5.2 Stanovení příležitostí a hrozeb

Příležitosti

- Nová technologie – př. lisované kostky;
- Získání nových zákazníků na tuzemském trhu;
- Rozšíření poptávky po dřevěných obalech
- Zvýšená těžba dřeva;

Hrozby

- Ekonomické změny v ČR – posilující koruna, zvýšení DPH, sociálních nákladů, úrokové míry;
- Papírové a plastové obaly
- Zvýšení ceny řeziva a pořezu;
- Zhoršení kvality dodávané suroviny – dřevní kulatina, řezivo;
- Ztráta klíčových zákazníků ze SRN;

2.5.3 Interní prostředí

Interní analýza musí sestavit seznam silných (S) a slabých (W) stránek v interních – funkčních oblastech podnikatelského subjektu. Audit v mikroprostředí se samozřejmě provádí ve vztahu k analyzovanému strategickému záměru. Interní audit má vždy lepší vyhlídky na kvalitu výsledků, musí se však počítat s určitým odporem interních složek odhalovat své slabé stránky. (M. Šulák, E. Vacík, 2005, str. 30)

Management

Společnost KLAUS Timber a.s. v roce 2008 uskutečnila fúzi se společností FA KLAUS CZ s.r.o. Společnost má jednoho předsedu představenstva a další dva členy představenstva. Ve vedení společnosti nenastaly od jejího založení žádné zásadní změny. Jediná změna se týkala oddělení zahraničního obchodu, kde byla zaměstnána nová pracovní síla, která se stará pouze o zahraniční zákazníky. Společnost má okolo 130 zaměstnanců, jejichž převážná část pracuje ve výrobě, několik zaměstnanců tvoří oddělení logistiky, tým vedoucích pracovníků a nepočetnou část tvoří administrativní pracovníci. Řízení společnosti není zcela na předsedovi představenstva, ale také na vedení podniku. Do užšího vedení společnosti lze zařadit vedoucího zahraničního úseku, vedoucího tuzemského úseku, vedoucího logistiky, optimalizátora výroby, vedoucího provozu Drahek, vedoucího provozu Kladrubce, vedoucího ekonomického úseku, vedoucího centrální údržby a vedoucího úseku výstavby. Jmenované vedení podniku vykonává aktivity jako ukládání úkolů a určování odpovědnosti. Předseda představenstva na vše dohlíží a kontroluje zadané úkoly. Přestože firma procházela v minulém roce špatným obdobím, management vynakládá maximální úsilí, aby nedošlo k významnému zhoršení postavení.

Poslání si společnost KLAUS Timber a.s. sestavuje dle vlastního uvážení. Společnost má většinou danou vizi na tři roky dopředu, kterou ale během období mění podle příležitostí či hrozeb. Plánování společnosti spočívá pouze v sestavení plánu investic, obvykle na příští období. Společnost by měla vzít v úvahu sestavování alespoň strategického podnikatelského plánu na tříleté období.

Mezi hlavní úkoly personalisty patří budování dobrých vztahů, příjem nových pracovních sil, zvyšování kvalifikace zaměstnanců a udržení firemní kultury. Personalista je při přijímání nového pracovníka povinen uchazeče seznámit s náplní

práce, umístěním, směrnicemi a bezpečností ve výrobě. Každý nový zaměstnanec ve výrobě dostane svůj pracovní oděv s logem v barvách společnosti. Zaškolení a uvedení pracovníka do provozu má na starosti příslušný vedoucí úseku, kde bude zaměstnanec pracovat.

Komunikace mezi pracovníky ve výrobě a vedením probíhá přes personalisty a vedoucí úseků. Vedení mezi sebou komunikuje nejčastěji prostřednictvím telefonu (mobilními, pevnými v kancelářích), firemními maily a pravidelnými týdenními poradami. Jednou za měsíc se koná porada představenstva a dozorčí rady.

Prioritou společnosti v personální oblasti jsou maximálně motivovaní, spokojení a spravedlivě odměňovaní spolupracovníci. Společnost motivuje zaměstnance peněžními odměnami, prémie, soutěžení mezi směny, diplomy za rekordy ve výrobě, pořádání firemních akcí, motivačními semináři pro vedoucí úseku, jazykovými kurzy a získání nejrůznějších certifikátů, osvědčeními a průkazy. Několik let svým zaměstnancům společnost přispívá pravidelně na penzijní připojištění a životní pojištění. V roce 2010 byla dokončena výstavba sociálního zázemí zaměstnanců ve středisku Kladrubce a rozšířena ubytovna pro dělníky.

Společnost zaznamenává každodenní počet výrobků za směnu či za jednotlivce nejprve písemně a pak vše přenese do počítačových programů. Paletovací linka CAPE automaticky udává počet vyrobených palet, jejich počet vedoucí směny musí zaznamenat do pracovního deníku. Další výroba palet je počítána ručně pracovníky při výrobě a uskladnění. Výroba palet je určena příslušnou objednávkou, ať už se jedná o druh či počet palet. Výkonové standardy a normy jsou určeny z předešlých zkušeností s výrobou, také záleží na poruše technologie. Porovnání měřených výkonů s plánem (objednávkami) společnost provádí díky počítačovým programům, do kterých zaznamenala všechny zjištěné údaje.

Marketing

Jednou z hlavních priorit firmy KLAUS Timber a.s. je spokojený zákazník. Snahou společnosti je vždy nabídnout zákazníkovi pouze to nejvýhodnější řešení a přizpůsobit se jeho aktuálním požadavkům. Kromě výroby přepravních obalů poskytuje veškerý servis svým zákazníkům od návrhu, zpracování až po dodání přímo k zákazníkovi na určené místo. Díky rychlému servisu si společnost udržuje své stálé zákazníky.

Společnost komunikuje se zákazníky prostřednictvím obchodního oddělení a s významnými zákazníky jedná především předseda představenstva osobně. Se svými odběrateli a dodavateli si vzájemně vycházejí vstříc s obchodními podmínkami i dobou splatností.

Společnost pro zlepšení navazování vztahů se zákazníky uvažuje o účasti na dřevařském veletrhu a dalších výstavách. Neméně důležitá je také prezentace na veletrzích v zahraničí, především v Německu. Každý zákazník má možnost si po domluvě se společností přijet prohlédnout a nahlédnout do provozu výroby ve všech provozovnách.

V oblasti propagace je společnost velmi aktivní, pořádá a spolupracuje na kulturních a sportovních akcích nejen v regionu Nepomuka. V lednu 2011 uspořádala společnost svůj 1. reprezentační plesu, na který byli pozváni nejvýznamnější zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci na vedoucích pozicích, známí a přátelé. Dále podporuje hokejový tým HC KLAUS Timber z Čechovic. Také pomohla s převozem nových zvonů pro kostel sv. Jana Nepomuckého, k čemuž využila svých velkoobjemových souprav. Společnost neuvažuje o rozšíření podporovaných akcí.

V místě sídla společnosti v Kladrubcích se nachází prodejna se smíšeným zbožím, kterou vlastní společnost KLAUS Timber a.s. Prodejnu zrekonstruoval a tím zachoval. Místním obyvatelům a zaměstnancům zajišťuje čerstvé potraviny a spotřební zboží v Kladrubcích. Prodejna se smíšeným zbožím má největší podíl na tržbách z prodeje zboží.

Logo společnosti má oranžové pozadí, na kterém se nachází list a řez kmenem stromu. Především oranžová barva ve spojení s šedivou je pro společnost důležitá, protože je používá pro svoji propagaci. V těchto barvách společnost vlastní velkoobjemové soupravy, pracovní oblečení zaměstnanců ve výrobě, propagační a dárkové předměty.

Finance a účetnictví

Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti a současnosti hospodaření společnosti. Cílem je zjistit finanční zdraví firmy, dostatečné množství finančních prostředků a identifikovat silné a slabé stránky společnosti.

Pro zpracování jednotlivých ukazatelů se využívají výroční zprávy společnosti – rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash-flow. V práci jsou uvedeny údaje v tisících Kč a ukazatele vypočítány pro roky 2008, 2009, 2010 a 1. polovina roku 2011.

Rozdílové ukazatele

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = OA - KZ$$

Tabulka 3: Čistý pracovní kapitál

Rok	2008	2009	2010	30.6.2011
Oběžná aktiva	52190	53302	84592	90850
Krátkodobé zdroje	83 114	98 399	100 964	106 731
Krátkodobé závazky	61756	75649	66742	73029
Krátkodobé bankovní úvěry	21358	22750	34222	33702
ČPK	-30 924	-45 097	-16 372	-15 881

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KLAUS Timber a.s.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = VK + CKd - SA$$

Tabulka 4: Čistý pracovní kapitál

Rok	2008	2009	2010	30.6.2011
Vlastní kapitál	56895	46016	47529	49842
Dlouhodobé cizí zdroje	26806	19368	44399	39899
Dlouhodobé závazky	12639	9452	9048	9047
Dlouhodobé bankovní úvěry	14167	9916	35351	30852
Stálá aktiva	113500	109815	107004	104366
časové rozlišení	1125	666	1296	1256
ČPK	-30924	-45097	-16372	-15881

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KLAUS Timber a.s.

Ve vývoji ČPK v průběhu posledních 3 let pozorujeme záporné hodnoty, které signalizují riziko nedostatku likvidity. Nejhorším rokem podle tohoto ukazatele byl rok 2009. Firma tedy nemá dostatečný finanční polštář ke krytí nepříznivé události, která by si vyžádala vysoký výdej peněžních prostředků.

Záporné hodnoty jsou způsobovány především nárůstem krátkodobých a dlouhodobých cizích zdrojů. V roce 2010 společnost využila vyšší množství cizích zdrojů financování. V roce 2010 společnost dosáhla snížení krátkodobých závazků, na čemž měl podíl pokles závazků z obchodního vztahu, a to snížení závazků z úvěrů a půjček na poloviční hodnotu, z 12 565 tis. Kč na 6 085 tis. Kč. Podle splatnosti závazků u obchodního styku s platností kratší než 5 let vzrostly a zároveň společnost zaznamenala větší pokles

závazků s krátkodobou splatností (do 360 dní). I když krátkodobé závazky klesly a pohledávky vzrostly, jsou stále krátkodobé pohledávky dvojnásobně nižší. V roce 2010 velmi vzrostl bankovní úvěr, aby společnost vyrovnala špatnou situaci v roce 2009. Společnost v roce 2010 byla nucena skončit spolupráci s ČSOB a navázala novou spolupráci s Citibank Europe plc. V roce 2010 měla společnost investiční úvěr ve výši 1 779 tis. EUR (44 573 tis. Kč) s úrokem 3,92% p.a., revolving ve výši 20 000 tis. Kč s 3M PRIBOR+2,5% p.a. a revolving ve výši 5 000 tis. Kč s 3M PRIBOR+2,5% p.a. Citibank Europe plc. splatila za společnost veškeré závazky vůči ČSOB. Oběžný majetek se zvyšuje, což je zapříčiněno růstem zásob a růstem krátkodobých pohledávek. Oběžná aktiva jsou tvořena z největší části zásobami, tedy málo likvidními položkami, které neustále rostou. Jestli bude společnost pokračovat ve vývoji jako v první polovině roku 2011, mohla by na konci plánovaného období dosáhnout kladného výsledku čistého pracovního kapitálu.

Poměrové ukazatele - ukazatele rentability

Ukazatel výnosnosti nebo efektivnosti hospodaření se vypočte jako poměr určité formy zisku k vynaloženým prostředkům (investice a náklady) a vyjadřuje se obvykle v procentech.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Slouží ke zhodnocení výkonnosti vloženého kapitálu. Ukazatel umožňuje porovnání s alternativními formami investic s přibližně stejným rizikem. Pokud společnost podniká efektivně, pak hodnota ukazatele je trvale vyšší než úroková sazba poskytovaná bankami při vkladu.

$$ROE = \frac{EAT}{VK} * 100 [\%]$$

Rentabilita úhrnných vložených vkladů (rentabilita aktiv) – ROA

Rentabilita aktiv měří výnosnost aktiv, tedy do jaké míry společnost z dostupných aktiv dokáže generovat zisk. Také nám naznačuje produkční sílu společnosti. Pro srovnání hodnoty ukazatele s oborovými průměry byl v čitateli použit zisk před odečtením úroků a daní.

$$ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

Rentabilita tržeb – ROS

Tento ukazatel vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. ROS udává % podíl zisku na 1 Kč tržeb, tedy kolik zisku podnik produkuje na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} * 100 [\%]$$

Tabulka 5: Ukazatele likvidity

Název ukazatele	období			
	2008	2009	2010	1. pol. 2011
Rentabilita aktiv (ROA _{EBIT})	0,6%	-2,8%	3,2%	3,0%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,2%	-23,6%	3,3%	8,4%
Rentabilita tržeb (ROS _{EBIT})	0,4%	-1,9%	1,9%	3,4%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KLAUS Timber a.s.

Pro zjištění, jak se společnost vyvíjí, je důležité výsledky srovnat s hodnotami v odvětví. Český statistický úřad rozděluje podniky do skupin podle činností. Do roku 2008 šlo o OKEČ (Odvětvová klasifikace ekonomických činností), od té doby se seznam činností nazývá CZ – NACE (Klasifikace ekonomických činností). Firma KLAUS Timber a.s. patří do skupiny zpracovatelského průmyslu - DD - zpracování dřeva, výroba dřevařských výrobků krom nábytku – zpracování dřeva, výroba dřevařských, korkových, proutěných a slaměných výrobků kromě nábytku (CZ-NACE 16, OKEČ 20.4).

Tabulka 6: Ukazatele rentability – oborové průměry (zpracování dřeva kromě nábytku)

Název ukazatele	období		
	2008	2009	2010
Rentabilita aktiv (ROA)	10,56%	0,73%	1,74%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	10,85%	6,31%	8,65%
Rentabilita tržeb (ROS)	9,39%	0,68%	1,53%

Zdroj: MPO ČR – Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví

V roce 2008 byl největší rozdíl mezi oborovými průměry a hodnotami společnosti u ukazatelů ROA a ROS. V případě ukazatele ROE byl nejhorší rok 2009, kdy dokonce byla hodnota záporná -23,6%, což ukazuje na efektivní podnikání. Rok 2009 byl špatný pro celé odvětví podnikání (zpracování dřeva kromě nábytku), jež můžeme vidět v propadu oborového průměru u všech ukazatelů rentability. V dalším roce společnost pružně zareagovala na růst poptávky na trhu s dřevěnými obaly a dosáhla kladných hodnot všech ukazatelů rentability a dokonce hodnoty ukazatelů ROA a ROS převýšily hodnoty oborových průměrů. Výsledky 1. pol. roku 2011 nelze porovnat s oborovými průměry, ale výsledky naznačují, že společnost bude pokračovat v efektivním podnikání.

Poměrové ukazatele - ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity zjišťujeme finanční situaci podniku a především jeho platební schopnost. Rozlišujeme tři druhy likvidity: běžnou, pohotovou a okamžitou. I zde je vhodné vypočítané hodnoty porovnat se stanovenými hodnotami Klasifikace ekonomických činností (CZ – NACE).

Běžná likvidita (angl. current ratio)

$$CR = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}} * 100 [\%]$$

Ukazatel běžné likvidity znázorňuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatel se používá k měření krátkodobé platební schopnosti. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je vyšší i pravděpodobnost udržení platební schopnosti společnosti.

Tabulka 7: Ukazatel běžná likvidita (CR)

Název ukazatele	období			
	2008	2009	2010	1. pol. 2011
Běžná likvidita (CR) společnosti	63%	54%	84%	85%
Běžná likvidita (CR) oboru	165%	188%	131%	

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KLAUS Timber a.s.

Tabulka č.7 ukazuje, že společnost nemůže uhradit krátkodobé závazky z oběžných aktiv a je nutné je hradit z dlouhodobých zdrojů financování, potažmo z prodeje dlouhodobého majetku. V roce 2009 byl největší problém s krátkodobou platební schopností, což bylo zapříčiněno nepříznivou situací na trhu. Od roku 2010 se společnost snaží zlepšit svoji platební schopnost, proto musí snížit vysokou hodnotu krátkodobých závazků.

Pohotová likvidita (angl. quick ratio)

$$QR = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobý bankovní úvěr}} * 100 [\%]$$

Pohotová likvidita částečně zmírňuje nevýhodu běžné likvidity, protože vylučuje z oběžných aktiv nejméně likvidní složku – zásoby. Pokud je hodnota ukazatele vyšší než hodnota oborového průměru, pak to je příznivé z pohledu věřitelů. Nadměrná výše oběžných aktiv z hlediska věřitelů způsobuje neproduktivní využívání vložených prostředků a negativně tak ovlivňuje rentabilitu.

Tabulka 8: Ukazatel pohotová likvidita (QR)

Název ukazatele	období			
	2008	2009	2010	1. pol. 2011
Pohotová likvidita (QR) společnosti	27%	21%	36%	42%
Pohotová likvidita (QR) oboru	114%	111%	114%	

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KLAUS Timber a.s.

Ani po vyloučení zásob se ukazatel likvidity nezlepšil. Z výsledků vyplývá, že společnost má problém se splácením svých závazků. V 1. pol. roku 2011 se situace zlepšuje, ale stále nedosahuje ani polovinu hodnoty oborového průměru v loňském roce.

Peněžní likvidita (angl. cash-position ratio)

$$CPR = \frac{\text{platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobý bankovní úvěr}} * 100 [\%]$$

Ukazatel peněžní likvidity měří schopnost podniku splatit své právě splatné závazky za pomocí platebních prostředků.

Tabulka 9: Ukazatel peněžní likvidita (CRP)

Název ukazatele	období			
	2008	2009	2010	1. pol. 2011
Peněžní likvidita (CPR) společnosti	0,6%	0,1%	0,7%	0,5%
Peněžní likvidita (CPR) oboru	21%	26%	17%	

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KLAUS Timber a.s.

Ani tento ukazatel nevychází pro firmu příznivě a pohybuje se v posledních letech hluboko pod doporučovanou hodnotou v oboru. V roce 2010 zaznamenala růst, ale jen velmi malý.

Solventnost společnosti KLAUS Timber z pohledu všech typů likvidit je vysoce podprůměrná. Ve sledovaném období však společnost dosahuje kladného stavu peněžních prostředků, čímž si zachovává svoji likviditu. V roce 2009 dosáhla 89 tis. Kč a v roce 2010 měla 718 tis. Kč peněžních zůstatků podle výkazu Cash-Flow. Zároveň ale stav peněžních prostředků nepostačí k pokrytí krátkodobých závazků. Vývoj ukazatelů v roce 2010 vzrostl a předběžný vývoj v 1. polovině roku 2011 také ukazuje pomalý růst.

Poměrové ukazatele – aktivity

Ukazatele aktivity indikují efektivitu využití zdrojů podniku. Ukazatel aktivity může být dvojího typu, a to ukazatel počtu obrátů a dobu obratu.

Obrat aktiv

$$OA = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} * 100[\%]$$

Obrat aktiv ukazuje, kolikrát se aktiva za rok obrátí v tržbách. Ukazatel měří celkové využití majetku. Roční tržby v čitateli obsahují součet tržeb za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Doba obratu zásob

$$DOZ = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{tržby}/365}$$

Doba obratu zásob nám udává, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. V případě výpočtu doby obratu zásob byl ve jmenovateli vzorce dosažen součet tržeb jako u obratovosti aktiv.

Doba obratu pohledávek

$$DOP = \frac{\text{průměrné pohledávky}}{\text{roční tržby}/365}$$

Doba obratu pohledávek určuje průměrný počet dní, během nichž zůstávají odběratelé dlužní, čili kolik dní poskytuje firma bezúročný dodavatelský úvěr.

Obrat pohledávek

$$OP = \frac{\text{roční tržby}}{\text{průměrné pohledávky}} * 100[\%]$$

Obrat pohledávek udává rychlost přeměny pohledávek v peněžní prostředky. Průměrné pohledávky byly vypočteny jako stav k 1.1. daného roku + stav k 31.12. daného roku a vydělen dvěma.

Doba obratu závazků

$$DOZ = \frac{\text{průměrné závazky z obchodního styku}}{\text{denní nákupy na obchodní úvěr}}$$

Podnik pomocí tohoto ukazatele kontroluje svou platební morálku. Doba obratu závazků vypočte dobu, která v průměru uplyne mezi nákupem zásob externích výkonů a jejich úhradou.

Tabulka 10: *Ukazatele aktivity*

Název ukazatele	období		
	2008	2009	2010
Obrat aktiv	1,5	1,4	1,6
Doba obratu zásob	20,9	48,4	46,4
Obrat pohledávek	19,4	10,8	11,1
Doba obratu pohledávek	18,8	33,9	32,9
Doba obratu závazků	41,6	89,0	69,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KLAUS Timber a.s.

Hodnota obratu aktiv by se měla pohybovat nad úrovní 1,5, výsledky společnosti se pohybují okolo dané hranice. Pro zlepšení situace je potřeba zvážit efektivnější řízení aktiv.

Ve sledovaném období nám ukazatel doby obratu zásob vzrostl, čili oběžná aktiva zůstávají ve formě zásob vázána delší dobu. V roce 2009 byl pokles poptávky po dřevěných přepravních obalech, čímž klesly tržby a zároveň se zvýšily zásoby a to způsobilo nárůst doby obratu zásob. Společnost bude chtít dosáhnout v následujících letech alespoň stejného výsledku jako v roce 2007.

Obratovost pohledávek společnosti je ve všech uvedených obdobích velmi vysoká. Nejnižší hodnotu ukazatel vykazoval v roce 2009, kdy dosáhl počtu 10,8 obrátek za rok. V roce 2010 společnost zaznamenala zvýšení hodnoty díky většímu zvýšení tržeb, než byl růst krátkodobých pohledávek. Společnost plánuje pokračovat v tomto trendu do budoucnosti. V tomto růstu obratovosti by společnost pokračovala i v budoucnosti.

Stejně jako v roce 2009 tak i v roce 2010 společnost dosáhla počtu dní přes 30, kdy jsou jí odběratelé dlužni. Tento výsledek doby obratu pohledávek nelze brát jako špatný, ale uspokojivý. Pro plánované období společnost počítá se zlepšením vyjednávací pozice vůči svým zákazníkům a tím hodlá zlepšit svoji likviditu.

Doba obratu závazků společnosti se nevyvíjí stabilně. Nejvyšší počet dní doby obratu závazků společnost zaznamenala v roce 2009, protože byl v tomto roce propad v tržbách. Pro zajištění bezproblémového krátkodobého financování by měl ukazatel dosahovat vyšších hodnot než doba obratu pohledávek, což společnost splňuje. Společnost dosahuje doby obratu závazků více než dvojnásobku doby obratu pohledávek.

Cyklus cash – to – cash

Cash – to – cash = vázanost zásob + splatnost pohledávek – splatnost závazků

Cyklus cash – to – cash měří efektivnost řízení pracovního kapitálu. Cyklus znázorňuje dobu nutnou pro profinancování obchodu. Dobu cyklu lze vyjádřit jako dobu od platby dodavatelům za vstupy do platby od zákazníků za výstup. Výchozími hodnotami jsou splatnost zásob, pohledávek a závazků.

$$\text{Vázanost zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{náklady na prodané zboží} * 360}$$

$$\text{Splatnost pohledávek} = \frac{\text{průměrné pohledávky}}{\text{tržby} * 360}$$

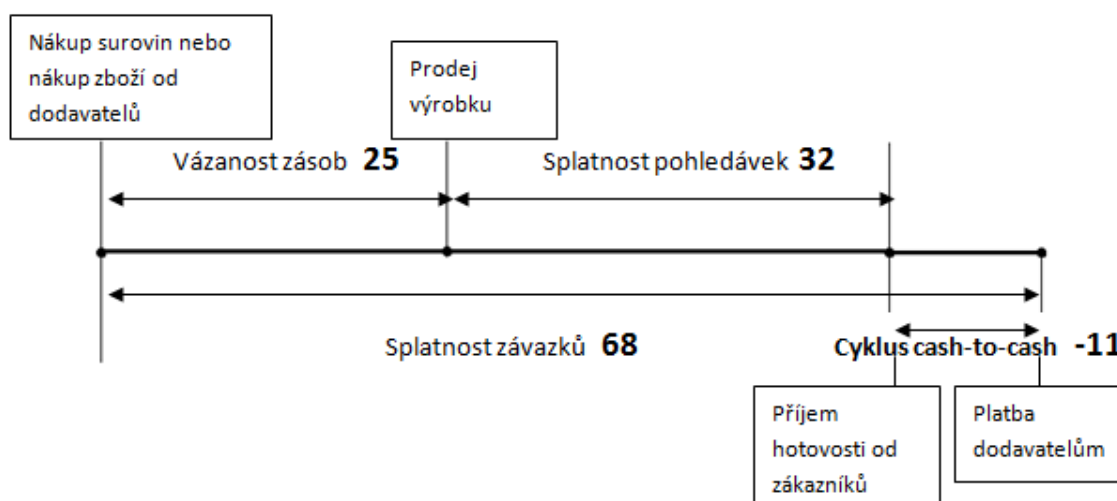
$$\text{Splatnost závazků} = \frac{\text{průměrné závazky z obchodního styku}}{\text{denní nákupy na obchodní úvěr} * 360}$$

Tabulka 11: *Cash-to-cash*

Název ukazatele	období		
	2008	2009	2010
Vázanost zásob	9	21	25
Splatnost pohledávek	19	33	32
Splatnost závazků	41	88	68
Cash-to-cash	-13	-34	-11

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KLAUS Timber a.s.

Obrázek 6: *Cyklus cash-to-cash pro rok 2010*



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KLAUS Timber a.s.

Jak z tabulky 11 tak i z obrázku 6 je vidět, že cyklus cash-to-cash vychází ve sledovaných obdobích záporně. Společnost platí závazky později, než jsou spláceny její pohledávky. Lze říci, že společnost platí svým dodavatelům až po přijetí platby od odběratelů.

Poměrové ukazatele – zadluženosti

Pomocí ukazatelů zadluženosti se posuzuje finanční struktura podniku z dlouhodobého hlediska. Ukazatelé se používají jako indikátory výše rizika, které podnik podstupuje při zahrnutí cizího kapitálu do jeho podnikatelských aktivit. Ukazatelé zadluženosti vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji.

Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkový cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} * 100$$

Ukazatel celková zadluženost je nejběžněji používán pro vyjádření zadlužení podniku. Čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší finanční riziko. Optimální výše toho ukazatele je pod 50%.

Ukazatel úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Vyjadřuje, do jaké míry jsou úroky kryty ziskem, zda je podnik schopen ze svého provozního zisku platit ty úroky. Čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá, tím je finanční stabilita podniku pevnější.

Tabulka 12: *Ukazatele zadluženosti*

Název ukazatele	období			
	2008	2009	2010	1. pol. 2011
Celková zadluženost	66%	72%	75%	75%
Ukazatel úrokového krytí	56%	-228%	366%	422%
Úrokové krytí s leas. splátky	91%	37%	156%	200%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KLAUS Timber a.s

Z celkové zadluženosti vyplývá, že společnost má vysoký podíl cizího kapitálu a tím se ukazatel vyhoupl nad doporučenou hodnotu 50%. Společnost by měla klást důraz na finanční riziko ze stávajícího zapojení cizího kapitálu. Musíme vzít v úvahu, že společnost v roce 2008 a v roce 2009 měla 30% podíl bankovních úvěrů na cizích zdrojích. Společnost v následujícím roce 2010 navýšila bankovní úvěr kvůli nepříznivé situaci v roce 2009, takže vznikl 48% podíl bankovní výpomoci na cizím kapitálu. Tento podíl bankovní výpomoci na cizím kapitálu má i v 1. polovině roku 2011.

Ukazatel úrokového krytí v roce 2009 spadl do záporné hodnoty, neboť se při jeho výpočtu vychází z výsledku hospodaření běžného období, což byla pro rok 2009 ztráta. Od roku 2010 signalizuje příznivý vývoj ukazatele úrokového krytí, ale jedná se o situaci bez započtení leasingových splátek. Tento příznivý vývoj je následkem zvýšení položky EBIT a poklesu položky úrokové náklady. Společnost v roce 2010 ukončila

spolupráci s ČSOB a získala nový úvěr od CITI bank, která splatila předcházející úvěr u ČSOB a nabídla nižší úrok, který je průměrně 3,7%. Společnost v roce 2010 pořídila další majetek prostřednictvím finančního leasingu, jehož celkové splátky vzrostly ze 4 773 tis. Kč na 6 250 tis. Kč. Pokud upravíme ukazatel úrokového krytí o leasingové splátky, pak můžeme vidět, že zisk před odečtením úroků a daní 3krát nepřevyšuje úrokové platby. Ukazatel úrokového krytí se vyvíjí pozitivně.

Splnění nerovnosti

$$U/CK < EBIT/A < EBT/VK$$

- Ziskový účinek finanční páky musí být větší než 1:

$$A/VK * EBT/EBIT > 1$$

Tabulka 13: *Splnění nerovnosti[tis. Kč]*

	U/CK	EBIT/A	EBT/VK		Ziskový účinek
2008	0,017	0,006	-0,015	nesplněno	-2,323
2009	0,017	-0,028	-0,142	nesplněno	0
2010	0,012	0,039	0,094	splněno	2,950
2011	0,010	0,030	0,091	splněno	3,009

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KLAUS Timber a.s

Nerovnost není splněna pro roky 2008 a 2009, takže pro firmu bylo ekonomicky nevýhodné používat drahý cizí kapitál. I ziskový účinek finanční páky byl v těchto letech menší než 1. V roce 2009 je ziskový účinek nulový, protože nesplňuje podmínku dosažení zisku.

V letech 2010 a v 1. pol. 2011 už je nerovnost splněna a i ziskový účinek finanční páky je větší než 1. Pak můžeme říci, že je ekonomicky výhodné používat drahé cizí zdroje. Je potřeba upozornit, že je potřeba vysoká tvorba zisku potřebného ke splácení úvěrů, což nese s sebou zvýšení rizika.

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty - EVA

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je metoda založena na ekonomickém zisku. Ekonomický zisk respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál, tj. jak náklady na cizí kapitál, tak i náklady vlastního kapitálu. V tom je rozdíl od metod „klasické“

finanční analýzy, především pak ukazatelů rentability kapitálu, které vychází z účetního zisku. Početně se EVA stanoví podle vztahu: (Šulák, M., Vacík, E., 2005, str.38)

$$EVA = NOPAT - \text{Capital charge}$$

$$EVA = EBIT * (1 - s_{dp}) - WACC * K$$

kde NOPAT..... zisk z hlavní činnosti po zdanění,
 Capital Charge .. označení v angloamerické literatuře WACC * K,
 K investovaný kapitál,
 WACC průměrné vážené náklady na kapitál,
 EBIT..... provozní hospodářský výsledek,
 s_{dp}..... sazba daně z příjmů.

Další možná interpretace ukazatele EVA vychází z uvážení vloženého vlastního kapitálu. Pro stanovení hodnoty EVA v jednotlivých letech použijeme následující vztah podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR:

$$EVA = VK * (ROE - r_e)$$

kde VK vlastní kapitál,
 ROE..... rentabilita vlastního kapitálu, tedy ČHV/VK,
 r_e náklady vlastního kapitálu.

Pro stanovení nákladů vlastního kapitálu může být použito několik metod, mohou se stanovovat pomocí modelu CAPM, metodou INFA, expertním odhadem, komplexní stavebnicovou metodou, atd. Pro stanovení nákladů vlastního kapitálu byla použita metoda INFA, která vychází z následujícího vzorce:

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_P + r_{FS} + r_{FST}$$

kde r_f bezriziková sazba,
 r_{LA} prémie za likviditu akcií,
 r_P prémie za podnikatelské riziko,
 r_{FS} prémie za riziko finanční nestability,
 r_{FST} prémie za riziko z finanční struktury.

Složky použitého vzorce pro výpočet nákladů vlastního kapitálu lze rozdělit na bezrizikové výnosové míry a rizikovou prémii. Rizikovou prémii vypočteme na základě poměrových ukazatelů.

r_f ... výnosnost bezrizikové investice

Výnosnost bezrizikových investic je v jednotlivých letech dána výnosností státních dluhopisů, kterou lze zjistit na internetových stránkách ČNB.

r_{LA} ... prémie za likviditu akcií

$$r_{LA} = \frac{(3 - VK)^2}{1,682}$$

kde VK [mld. Kč], r_{LA} [%]

$VK > 3$ mld. Kč $\rightarrow r_{LA} = 0$

$VK < 100$ mil. Kč $\rightarrow r_{LA} = 5\%$

r_P ... prémie za podnikatelské riziko (v závislosti na ROA)

$$r_P = \frac{(ROA_{\emptyset} - ROA)^2 * 10}{ROA_{\emptyset}^2}$$

kde r_P [%], ROA = rentabilita podniku, ROA_{\emptyset} = průměrná hodnota ROA v oboru

$ROA > ROA_{\emptyset} \rightarrow r_P = 0$

$ROA < 0 \rightarrow r_P = 10\%$

rFS ... prémie za riziko finanční nestability (podle ukazatele běžné likvidity)

$$rFS = \frac{(150 - BL)^2}{250}$$

kde rFS [%], BL = běžná likvidita[%]

BL > 150 % → rFS = 0

BL < 100 % → rFS = 10 %

rFST ... prémie za riziko z finanční struktury (podle ukazatele úrokové krytí)

$$rFST = \frac{(3 - UK)^2 * 10}{4}$$

kde rFST [%], UK = úrokové krytí

UK > 3 → rFST = 0

UK < 1 → rFST = 10 %

Podle výše zmíněných vzorců jsou v tabulce č. 12 vypočteny údaje potřebné k zjištění rizikové premie. Premie za likviditu akcií je ve všech obdobích stejná na úrovni 5%, protože vlastní kapitál společnosti nepřevýšil hranici 100 mil. Kč. Příčinou 10% hodnoty premie za podnikatelské riziko v roce 2009 je záporná hodnota ukazatele ROA společnosti. Na rozdíl od toho v roce 2010 hodnota ukazatele ROA společnosti převýšila průměrnou hodnotu ROA v oboru, čímž je premie za podnikatelské riziko nulová. Premie za riziko z finanční nestability je pro všechny uvažované roky 2008 – 2010 rovna 10%, jelikož běžná likvidita společnosti je menší 150%.

Premie za riziko z finanční struktury v letech 2008 a 2009 se rovná 10%, neboť hodnota ukazatele úrokového krytí v obou letech byla menší než 3 – podnik byl nezdravě zadlužen. V roce 2010 společnost dosáhla hodnoty ukazatele úrokového krytí nad 3, proto je premie za riziko z finanční struktury v tomto období nulová.

Tabulka 14: Složky rizikové prémie

	2008	2009	2010
VK	0,056895	0,046016	0,047529
rLA	5,00 %	5,00 %	5,00 %
ROA	0,6%	-2,8%	3,2%
ROA \emptyset	10,56%	0,73%	1,74%
rp	8,90 %	10,00 %	0,00 %
BL	63%	54%	84%
rFS	10,00 %	10,00 %	10,00 %
UK	0,56	-2,28	3,66
rFST	10,00 %	10,00 %	5,18 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

V tabulce č. 13 byl provedený výpočet ukazatele EVA, z kterého vyplývá, že podnik ve sledovaném období vytvářel zápornou ekonomickou přidanou hodnotu. Jak již bylo řečeno, ve společnosti v roce 2009 došlo k propadu zisku do záporné hodnoty, což způsobilo zvýšení záporné hodnoty ukazatele EVA, což značí snížení hodnoty firmy. Zhoršenou hodnotu EVA zapříčinila vysoká záporná hodnota rentability vlastního kapitálu, záporný ukazatel ROA, nízká likvidita, nízké úrokové krytí, vysoká zadluženost a nízká hodnota vlastního kapitálu. Výrazný růst tržeb v roce 2010 snížil zápornou hodnotu ukazatele EVA, ale stále zůstává záporná, což stále není pozitivní pro výkonnost podniku. Společnost doufá, že se během plánovaného období ukazatel EVA vyšplhá k alespoň k nulové hodnotě.

Tabulka 15: Výpočet EVA v tis.Kč

název	období		
	2008	2009	2010
rf	4,09	3,68	3,75
rLA	5,00	5,00	5,00
rp	8,90	10,00	0,00
rFS	10,00	10,00	10,00
rFST	10	10	5,18
re	37,99	38,68	23,93
ROE	0,2	-23,6	3,3
spead(ROE-re)	-37,79	-62,28	-20,63
VK	56895	46016	47529
EVA	-21498,3	-28658,8	-9805,23

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Výroba

Usiluje-li společnost o konkurenceschopnost v daném oboru, musí se flexibilně přizpůsobovat změnám v prostředí. V roce 2010 se situace na trhu zlepšila a společnost na tuto výzvu mohla pružně zareagovat díky investicím minulých let a nastavené výrobní kapacitě.

V této oblasti společnost pokračuje v nastoleném režimu racionalizace a optimalizace výroby při zachování či zvyšování kvality výrobků. KLAUS Timber a.s. nabízí rozsáhlé portfolio svých výrobků, které lze upravit podle potřeby zákazníka. Díky paletové lince CAPE, může společnost vyrobit větší kapacitu palet za kratší dobu než při ruční nebo poloautomatické výrobě.

Výroba palety začíná v provozovně v Dražkově, kde jsou z kulatiny nařezány prkna v potřebné délce. Z Dražkova je řezivo převezeno do Kladrubec prostřednictvím vlastních velkoobjemových vozidel. Další možnost je koupení potřebného řeziva od dodavatelů, kteří nám objednávku přivezou do provozovny Kladruce. V Kladrubcích se provádí výroba třemi způsoby. Zaprvé je výroba pomocí ručního vzduchového nářadí. Další způsob je na 2 paletovacích automatech ATICA. Poslední možnost je výroba palet na moderní paletovací lince CAPE. Většina palet putuje po vyrobení do sušárny, kde je dřevo sušeno na požadovanou vlhkost.

Výhodou společnosti při výrobě je použití paletovací linky CAPE, kterou ostatní konkurenti v blízkém okolí nevládnou. Hlavní předností paletovací linky CAPE je kvalita, přesnost, velká výrobní kapacita a rychlost výroby. Linka nevyrábí pouze jeden typ palety, ale lze ji nastavit podle požadavků zákazníka, proto je společnost schopná vyrobit široké spektrum palet. Negativem linky CAPE je neefektivní využití pracovníků v případě poruchy. Pokud dojde k poruše linky CAPE, zastaví se velká část výroby a čeká se na opravu stroje.

Výrobní prostory jsou nově zrekonstruovány a udržovány v dobrém stavu.

Výzkum a vývoj

Protože je firma KLAUS Timber a.s. ohrožena jak domácí, tak zahraniční konkurencí, musí sledovat všechny potenciální konkurenty v oboru. Jestliže chce usilovat o konkurenceschopnost, musí podporovat inovace. Inovace jsou v poslední době

zaměřeny na ochranu před škůdci, hnilobou a na technologické postupy pro snížení nákladů. Společnost se musí zajímat o nové trendy na trhu a změny požadavků zákazníků na přepravu jejich výrobků nebo zboží.

Informační systém

Společnost má zavedený počítačový program Microsoft Access, který ulehčuje a hlavně urychluje tvorbu databáze. S programem pracuje celá společnost, čímž je zajištěna kompatibilita dat. Uvedený program v současnosti společnosti vyhovuje a dostačuje jejím potřebám. Do budoucna by společnost mohla uvažovat o zabudování nového informačního programu.

2.5.4 Stanovení silných a slabých stránek

Silné stránky

- Široké portfolio palet;
- Rychlý servis zákazníkům;
- Vysoká výrobní kapacita a kvalita produktů;
- Loajální a motivovaní zaměstnanci.

Slabé stránky

- Nízká likvidita – společnost má problémy se solventností;
- Základní informační systém;
- Významná zadluženost;
- Neefektivní využití pracovníků na lince CAPE v případě poruchy.

2.6 Strategický plán společnosti

Ústřední postavení ve strategickém plánu zaujímá finanční plán, který hraje určitou integrující roli a má charakter souhrnného, resp. komplexního plánu. (Fotr, 1999, str. 22)

Finanční plán vychází ze zvolených cílů s respektováním stanovených výkonnostních ukazatelů, které napomáhají k dosažení těchto cílů. Plán je tvořen rozvahou, výkazem zisků a ztrát a plánem peněžních toků.

2.6.1 Plán typu Výkazu zisku a ztrát

Tento plán podává informace o plánovaných výnosech a nákladech, z kterých následně dostaneme plán hospodářského výsledku.

Plán výnosů

Vzhledem k realizaci často neplánovaných zakázek ze strany zákazníků a širokému portfoliu palet, beden a služeb je vhodnější použití agregovaného přístupu.

Agregované přístupy určují prognózu (projekci) budoucí výše tržeb jakožto časovou řadu jedné agregované položky, představující velikosti tržeb v jednotlivých letech plánovacího období. (FOTR, 1999, str. 40)

Tržby z prodeje zboží

Tržby z prodeje zboží jsou tržby z prodeje zboží v prodejně se smíšeným zbožím. Společnost předpokládá pouze 2% nárůstu tržeb z prodeje zboží, protože bude navýšen počet zaměstnanců, kteří budou do prodejny chodit nakupovat. Marže na zboží zůstane během plánovaného období stejná, ve výši 23%.

Výkony

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb tvoří u společnosti KLAUS Timber a.s. rozhodující složku výnosů. Pro přehlednost budou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb děleny na tržby realizované při prodeji výrobků a služeb tuzemským zákazníkům a tržby realizované v rámci zahraničního obchodování. Tvorba cen je shodná pro zahraniční a tuzemské zákazníky. Rozdíly mohou být způsobeny díky kurzovému rozdílu.

V letech 2011 – 2013 společnost plánuje navyšovat meziročně tržby za prodej vlastních výrobků a služeb o 8%. Jak již bylo uvedeno, na tržbách mají největší podíl zahraniční zákazníci. V plánovaném období bude společnost intenzivně usilovat o navýšení kontraktů na tuzemském trhu a zároveň udržení zákazníků na zahraničním trhu. Plánovaný vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby pro tuzemský trh je následující:

Tabulka 16: *Růst tržeb z prodeje vlastních výrobků na tuzemském trhu [tis. Kč]*

	2010	růst	2011	růst	2012	růst	2013
Tuzemské	107 166	15%	123 241	15%	141 727	15%	162 986

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Společnost očekává v plánovaném období 15% meziroční nárůst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb tuzemských zákazníků. V roce 2011 budu pokračovat v navazování nových kontaktů na tuzemském trhu a tím navyšovat podíl tržeb tuzemských zákazníků na celkových výkonech. Na konci plánovaného období se předpokládá, že společnost dosáhne 41% podílu tržeb tuzemských zákazníků na celkových tržbách společnosti.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb zahraničním podnikům bude meziročně růst o 4%. V roce 2013 se očekává pokles podílu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na 59%.

Tabulka 17: *Podíl tržeb z prodeje vlastních výrobků na tuzemském trhu a zahraničním trhu [v tis. Kč]*

	2010	Podíl na výkonech	2011	Podíl na výkonech	2012	Podíl na výkonech	2013	Podíl na výkonech
Tuzemské	107 166	34%	123 241	36%	141 727	39%	162 986	41%
Zahraniční	206 304	66%	215 403	64%	224 008	61%	232 008	59%
Celkem	313 470	x	338 643	x	365 735	x	394 994	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka aktivace bude ve všech letech plánována v závislosti na vývoji tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, stejně jako změna stavu zásob vlastní činnosti.

Tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku a materiálu

Společnost má zatím v plánu v roce 2011 prodat materiál v hodnotě 6 536 tis. Kč. Jedná se o kulatinu s nepotřebnými rozměry nebo v horší kvalitě. V plánovaných letech neočekává prodej dlouhodobého hmotného majetku, ale stále bude prodávat nepotřebný materiál, který se bude pohybovat v roční hodnotě do 3 000 tis. Kč.

Finanční výnosy

Výnosové úroky jsou tvořeny příjmy ze zůstatků peněžních prostředků na běžných účtech, resp. z poskytnutých půjček. Výnosové úroky nejsou významné a postačí hrubý odhad (podíl k výkonům).

Do položky ostatní provozní výnosy patří výnosy ze smluvních pokut a úroků z prodlení, penále, popř. jiné sankce ze smluvních vztahů, inventarizační rozdíly – přebytek zásob a nároky na náhradu škody. Společnost očekává udržení této položky na 1% podílu na výkonech.

Ostatní finanční výnosy tvoří kurzové zisky. Jedná se především o kurzy EUR. Plánování kurzových rozdílů je velmi obtížné díky časté fluktuaci kurzu. Výnosy budou klesat kvůli posílení koruny oproti euru. Ocenění ke dni uskutečnění účetního případu společnost provádí pomocí stálých měsíčních kurzů devizového trhu vyhlášených ČNB platných k prvnímu dni příslušného měsíce.

Plán nákladů

Náklady vynaložené na prodej zboží

Náklady vynaložené na prodej zboží jsou vázány na tržby z prodeje zboží v prodejně, proto budou mít tyto náklady každoroční podíl na tržbách z prodeje zboží ve výši 81%.

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba se skládá z položky Spotřeba materiálu a energie a položky Služby. Meziroční růst plánované spotřeby materiálu a energie je odvozen od vývoje výkonů v jednotlivých letech. Vlivem používání nového materiálu kostky společnost očekává v roce 2011 snížení o 0,2% oproti roku 2010, ale zároveň předpokládá zvýšení spotřeby energie, a proto podíl na výkonech zůstane na 65,2%. V následujících letech by společnost ráda nadále udržela 65,2% podíl spotřeby materiálu a energie na výkonech.

V roce 2010 měly služby 13,7% podíl na výkonech společnosti. Položka služby zahrnuje náklady na školení zaměstnanců, které zabezpečují externí školicí centra. Společnost plánuje nová školení pro své zaměstnance zejména v logistice a administrativě. Z tohoto důvodu jejich podíl na výkonech v období plánu vzroste na 13,9%. Dále jsou zde zahrnuty nájemné účtované do nákladů z finančního leasingu,

opravy a udržování, služby subdodavatelů, náklady na reprezentaci, doprava či poradenské služby. Jedná se o náklady, které společnost plánuje pomalu zvyšovat, protože bude rozšiřovat marketingové nástroje a navyšovat náklady na reprezentaci především na tuzemském trhu.

Tabulka 18: Výkonová spotřeba v tis. Kč

Období v tis. Kč	2010	Podíl na výkonech	2011	Podíl na výkonech	2012	Podíl na výkonech	2013	Podíl na výkonech
Výkony	323 590	x	349 477	x	377 412	x	407 605	x
Výkonová spotřeba	255 318	78,9%	276 436	79,1%	298 174	79,0%	322 435	79,1%
- Spotřeba materiálu a energie	211 107	65,2%	227 859	65,2%	245 710	65,1%	265 775	65,2%
- Služby	44 211	13,7%	48 577	13,9%	52 464	13,9%	56 661	13,9%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Osobní náklady

Do této kategorie nákladů patří - mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a sociální náklady. Firma pravidelně přispívá na penzijní připojištění, životní pojištění a stravování. V roce 2011 měla společnost 115 zaměstnanců, což je o 7 dělníků více než v roce 2009.

Osobní náklady společnosti každoročně porostou vlivem navýšení počtu zaměstnanců a růstu počtu zakázek. V dlouhodobých cílech společnosti pro období 2011-2013 bylo stanoveno, že společnost bude usilovat o udržení meziročního růstu mzdových nákladů maximálně o 5%.

Mzda zaměstnanců na dělnických pozicích je určena pomocí úkolové mzdy, která vede k efektivní výrobě, protože zaměstnanci nepracují za hodinovou mzdu, ale za odvedenou práci. V roce 2011 se budou osobní náklady u dělníků zvyšovat, protože společnost počítá s nárůstem zaměstnanců. I v roce 2012 společnost přijme 2 řidiče a porostou mzdy díky růstu počtu zakázek.

Od roku 2012 porostou každoročně mzdy techniků a administrativních pracovníků o 2%. Mzdové náklady na vedoucí pracovníky budou růst až v roce 2013, a to o 2%.

Tabulka 19: Osobní náklady v tis. Kč

	2010	růst	2011	růst	2012	růst	2013
Osobní náklady -vedoucí pracovníci	2 946		2 946		2 946		3 004
mzdové náklady	2 198		2 198		2 198		2 242
soc.+zdrav. pojištění	748		748		748		762
Osobní náklady - techničtí a administrativní pracovníci	5 821		5 829		5 946		6 064
mzdové náklady	4 344		4 350		4 437		4 526
soc.+zdrav. pojištění	1 477		1 479		1 509		1 539
Osobní náklady - dělníci	43 534		46 390		47 768		48 724
mzdové náklady	32 563		34 620		35 648		36 361
soc.+zdrav. pojištění	11 071		11 771		12 120		12 363
Počet dělníků	95		101		103		103
Celkem mzdové náklady	39 105	5%	41 168	3%	42 283	2%	43 129
Celkem osobní náklady	52 301		55 165		56 660		57 792

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Daně a poplatky

Do této skupiny patří daň z nemovitosti, silniční daň a ostatní daně a poplatky (soudní a správní poplatky, daň z převodu nemovitosti, daň darovací,...). Společnost KLAUS Timber a.s. neočekává výrazné zvýšení této položky. Společnost bude počítat s 0,5% meziroční růstem, neboť bude platit silniční daň, dálniční poplatky a správní poplatky.

Tabulka 20: Vývoj daní a poplatků v tis. Kč

	2010	2011	2012	2013
Daně a poplatky	2142	2153	2163	2174

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

Společnost KLAUS Timber a.s. provádí odpis dlouhodobého majetku podle odpisového plánu, v němž jsou účetní odpisy stanoveny rovnoměrně, s dobou odepisování stanovenou pro jednotlivé druhy dlouhodobého majetku podle doby použitelnosti, jak je stanoví vnitropodniková směrnice.

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

V plánovém období 2011-2013 společnost plánuje pouze investovat do logistiky, kterou hodlá rozšířit o dva velkoobjemové automobily. Tato investice je očekávaná v roce 2012 pomocí finančního leasingu, takže se tento nový majetek nebude v plánovaném období odepisovat.

V roce 2011 klesnou odpisy na hodnotu 9 308 tis. Kč, protože bude odepsán hmotný majetek, který má roční odpis v hodnotě 303 tis. Kč. V následujících plánovaných letech zůstanou odpisy ve stejné výši 9 308 tis. Kč.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost plánuje v roce 2011 prodat nepotřebný materiál. Zůstatková cena z prodaného materiálu v roce 2011 činila 4 742 tis. Kč. V roce 2012 a v roce 2013 bude společnost dávat na prodávaný materiál 3% marži.

Ostatní provozní náklady

Do ostatních provozních nákladů společnost řadí dary, pojištění, pokuty a penále. Společnost bude usilovat o snižování počtu zmetků, aby udržela významné zákazníky a získala nové zákazníky na tuzemském trhu. V roce 2010 podíl ostatních provozních nákladů na výkonech společnosti dosahoval 0,64 %. Podíl chce společnost v roce 2011 snížit na 0,58 % a tuto hodnotu udržet po celou dobu plánu.

Nákladové úroky

Vzhledem k tomu, že společnost využívá cizí zdroje, musí každoročně splácet nákladové úroky. V roce 2010 došlo ke změně úvěru a tím bude i jiný úrok. Jak již bylo dříve míněno, společnost přešla k CITI bank, která jí poskytla vyšší úvěr s nižším úrokem. Proto se nákladové úroky budou vyvíjet v plánovaném období odlišně než do této doby.

Tabulka 22 ukazuje vývoj položky nákladové úroky:

Tabulka 21: *Nákladové úroky [v tis. Kč]*

	2011	2012	2013
Věřitel	nákladové úroky	nákladové úroky	nákladové úroky
CITI bank Europe plc-investiční	179	0	0
CITI bank Europe plc-investiční	719	685	134
CITI bank Europe plc-investiční	1 560	1 398	1 278
Věřitel1	40	0	0
Věřitel2	42	14	0
Celkem	2 541	2 097	1 412

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazů společnosti KLAUS Timber a.s. a ústní konzultace

Ostatní finanční náklady

Do této položky se řadí bankovní výlohy, poplatky bance za položky a vedení účtu apod. Ostatní finanční náklady vzrostou meziročně o 0,1 %. Zbylé finanční náklady představují kurzové ztráty plynoucí z obchodování se zahraničními společnostmi v euru.

Daň z příjmů za běžnou činnost

Pro stanovení hospodářského výsledku po zdanění je potřeba stanovit daň z příjmu v plánovaném období 2011-2013. Velikost této daně bude záviset na výši daňového základu a na výši sazby daně z příjmu. V plánovaných letech se neočekává navýšení daně z příjmu, a proto společnost počítá s 19% sazbou daně z příjmů za běžnou činnost.

Tabulka 22: Výkaz zisku a ztrát 2010-2013 [v tis. Kč]

Označení	TEXT	2010		2011		2012		2013	
		v tis. Kč	podíl na výkonech	v tis. Kč	podíl na výkonech	v tis. Kč	podíl na výkonech	v tis. Kč	podíl na výkonech
I.	Tržby z prodeje zboží	1 948	x	1 987	x	2 027	x	2 067	x
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	1 586	81%	1 609	81%	1 642	81%	1 674	81%
*	Obchodní marže	362		378		385		393	
II.	Výkony	323 590	x	349 477	x	377 412	x	407 605	x
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	313 471	96,9%	338 643	96,9%	365 735	96,9%	394 994	96,9%
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	9 364	2,9%	10 135	2,9%	10 946	2,9%	11 821	2,9%
3.	Aktivace	755	0,2%	699	0,2%	731	0,2%	790	0,2%
B.	Výkonové spotřeba	255 318		276 436		298 174		322 435	
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	211 107	65,2%	227 859	65,2%	245 710	65,1%	265 775	65,2%
B. 2.	Služby	44 211	13,7%	48 577	13,9%	52 464	13,9%	56 661	13,9%
+	Přidaná hodnota	68 634		73 418		79 647		85 587	
C.	Osobní náklady	52 301		55 165		56 660		57 792	
D.	Daně a poplatky	2 142		2 153		2 163		2 174	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9 611		9 308		9 308		9 308	
III.	Tržby z prodeje DHM a materiálu	3 136		6 536		2 714		2 851	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 991		4 742		2 635		2 765	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	722		1 500		1 800		2 010	
IV.	Ostatní provozní výnosy	3 185	1%	3 495	1%	3 774	1%	4 076	1%
H.	Ostatní provozní náklady	2 067	0,64%	2 027	0,58%	2 189	0,58%	2 364	0,58%
*	Provozní výsledek hospodaření	6 121		10 984		14 375		20 170	
X.	Výnosové úroky	167	0,05%	175	0,05%	189	0,05%	204	0,05%
N.	Nákladové úroky	1 672		2 541		2 097		1 412	
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 947	0,9%	3 145	0,9%	3 397	0,9%	3 669	0,9%
O.	Ostatní finanční náklady	5 218		5 224		5 231		5 237	
*	Finanční výsledek hospodaření	-3 776		-4 445		-3 057		-2 642	
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	793		781		1 581		2 557	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 552		3 328		6 186		10 793	
***	Výsledek hospodaření za účetní období	1 552		3 328		6 186		10 793	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	2 345		4 109		7 637		13 325	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

2.6.2 Plán typu Rozvaha

Plán rozvahy podává informaci o plánovaných aktivech a pasivech v letech 2011-2013. Aktiva tvoří majetek společnosti, pasiva tvoří zdroje jejich financování. Musí být splněna bilanční rovnice, kdy se aktiva rovnají pasivům.

Plán aktiv

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek je tvořen softwarem, který je nulový, a goodwill, který je v roce 2010 záporný. Společnost se snaží vylepšit svůj goodwill a dosáhnout ke konci plánovaného období v roce 2013 kladné hodnoty.

Dlouhodobý hmotný majetek společnosti KLAUS Timber a.s. ke konci roku 2010 je tvořen z 45% stavbami, z 22% samostatnými hmotnými věcmi, ze 3% nedokončeným dlouhodobým hmotným majetkem, z 2% pozemky a zbytek 28% je oceňovací rozdíl k nabytému majetku.

Hodnota celkového dlouhodobého majetku je v letech 2011 - 2013 ovlivněna odpisy a odprodejem nebo vyřazením majetku. Hodnota DHM se bude snižovat. Společnost během plánovaného období neplánuje investici do DHM. V roce 2012 koupí dva velkoobjemové automobily s přívěsem a v roce 2013 dva vysokozdvizné vozíky. Obě investice bude pořizovat prostřednictvím finančního leasingu, takže nebude zaznamenána v hodnotě dlouhodobého hmotného majetku společnosti.

V položce pořízení DHM v roce 2012 a 2013 jsou započteny kupní ceny z majetku, který byl pořízen na finanční leasing.

Společnost nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek.

Tabulka 23: *Plánovaný dlouhodobý hmotný majetek v tis. Kč*

	2011	2012	2013
Počáteční hodnota	109099	95049	83116
Pořízení DHM	0	10	36
Odprodej a vyřazení majetku	4742	2635	2765
Odpisy DHM	9308	9308	9308
Výsledný stav DHM	95049	83116	71079

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva se člení na zásoby (materiál, zboží, výrobky, nedokončenou výrobu,...), na krátkodobý finanční majetek (peníze v pokladně a na bankovním účtu) a na pohledávky (pohledávky za odběrateli, zaměstnanci, státem,...).

Metoda ukazatelů obrátu je metoda, která se může použít při plánování oběžných aktiv. Jak již název napovídá, bude se zde vycházet z ukazatelů obrátu, tj. z relace tržeb a jednotlivých složek aktiv. Obrát zásob se spočte jako tržby/zásoby . Tímto vzorcem zjistíme počet obrátek. Obdobně budeme postupovat i u ostatních položek.

Zásoby:

Protože společnost plánuje nové portfolio zákazníků, rozdělili jsme trh na zahraniční a tuzemský. Proto bude počítána obrátka zásob pro oba trhy.

Tabulka 24: *Obrátka zásob a plán položky zásoby v letech 2010-2013 [v tis. Kč]*

	2010	2011	2012	2013
Obrátka zásob pro tuzemský trh	6,70	6,70	6,71	6,72
Obrátka zásob pro zahraniční trh	6,63	6,63	6,64	6,64
Zásoba pro tuzemský trh	16758	20466	23705	28289
Zásoba pro zahraniční trh	31122	31681	33346	31598
Celkem zásoby	47880	52147	57051	59887

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Krátkodobé pohledávky:

Většinou se jedná o neuhrazené faktury za prodej výrobků od zákazníků. Společnost si stanovila, že tuzemský zákazníci mají dobu splatnosti kolem 60 dnů a zahraniční zákazníci mají 30 dnů dobu splatnosti. Plán krátkodobých pohledávek bude stanoven pomocí ukazatele splatnosti pohledávek. Protože je různá doba splatnosti zákazníků, bude se počítat zvlášť trh zahraniční a tuzemský.

Tabulka 25: Průměrná doba splatnosti pohledávek a plán položky krátkodobé pohledávky (2010-2013)

	2010	2011	2012	2013
Prům. doba splatnosti tuzemských zákazníků (ve dnech)	63	63	64	64
Prům. doba splatnosti zahraničních zákazníků (ve dnech)	30	30	30	29
Pohledávky tuzemských zákazníků (v tis. Kč)	18754	22505	27434	32921
Pohledávky zahraničních zákazníků (v tis. Kč)	17192	17504	18451	16901
Celkem pohledávky (v tis. Kč)	35946	40008	45886	49823

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Krátkodobý finanční majetek:

Společnost bude plánovat finanční majetek podle obratu finančního majetku.

Tabulka 26: Plán obratu fin. majetku a položky finanční majetek (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013
Obrat finančního majetku	443,7	444,5	445,1	445,6
Finanční majetek	718	781	855	897

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Časové rozlišení

Položka náklady příštích období je tvořena především z finančního leasingu a pojistného placeného předem. Náklady příštího období budou pozvolna klesat.

Plán pasiv

Vlastní kapitál

Základní kapitál společnosti KLAUS Timber a.s. zůstane po celé období plánu nezměněn, tedy ve výši 62 000 tis. Kč. Společnost nepředpokládá v plánovaném období ani nárůst u kapitálových fondů, zůstane hodnota 1 165 tis. Kč.

Položku rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku má společnost v záporné hodnotě kvůli odložené dani, která je -5 772 tis. Kč. Zákonný rezervní fond se bude pomalu zvyšovat kvůli dosahování zisku. A ještě sem patří sociální fond, který bude v plánovaném období stejný.

Výsledek hospodaření minulých let je v roce 2010 záporný, protože v roce 2009 byl výsledek hospodaření -10 841 tis. Kč a neuhrazená ztráta z minulých let ve výši

-583 tis. Kč. Na základě rozhodnutí valné hromady bude hodnota výsledku běžného účetního období, z kterého ještě bude odečten příspěvek do rezervního fondu.

Výsledek hospodaření běžného účetního období odpovídá výsledku hospodaření ve výkazu zisku a ztrát.

Tabulka 27: *Vlastní kapitál v tis. Kč*

		2010	2011	2012	2013
A.	Vlastní kapitál	47 529	52 993	62 351	76 758
A.I.	Základní kapitál	62 000	62 000	62 000	62 000
A.II.	Kapitálové fondy	1 165	1 165	1 165	1 165
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	-5 764	-5 684	-5 504	-5 310
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-11424	-9952	-6804	-812
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	1552	3328	6186	10793

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Cizí zdroje

Společnost se rozhodla netvořit rezervy.

Dlouhodobé závazky

Dlouhodobé závazky tvoří odložený daňový závazek a jiné závazky. Jiné závazky jsou závazky z úvěru a půjček se splatností nad 1 rok. Jiné závazky budou na konci plánovaného období splaceny a odložený daňový závazek bude klesat.

Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky lze počítat pomocí ukazatele obratu, kterým se stanoví velikost dvou složek krátkodobých pasiv – závazky z obchodního styku a ostatní krátkodobé závazky. Společnost má danou splatnost od všech dodavatelů 60 dnů, ale protože splatnost pohledávek je přes 60 dnů, tak si společnost bude udržovat také splatnost 64 dnů.

Tabulka 28: *Ukazatele obratu 2010-2013 [ve dnech]*

	2010	2011	2012	2013
Doba obratu krátkodobého závazku	65,4	64,3	64,3	64,4
Obrat ostatních krátkodobých závazků	33,0	33,1	33,1	33,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Tabulka 29: Plán krátkodobých závazků 2010-2013 [v tis. Kč]

	2010	2011	2012	2013
Ostatní krátkodobé závazky	9660	10488	11495	12082
Krátkodobé závazky z obchodního styku	57082	61158	67026	70560
Celkem krátkodobé závazky	66742	71647	78521	82642

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Bankovní úvěr a výpomoci

Položka bankovní úvěr a výpomoci bude stanovena pomocí plánované rozvahy. Aby byla zachována bilanční rovnice, musí se aktiva rovnat pasivům. To znamená, že velikost aktiv musí být rovna celkovým zdrojům financování. Protože nebude docházet k růstu majetku, bude se snižovat hodnota externího zdroje.

Tabulka 30: Výpočet externího zdroje pomocí rozvahy [v tis. Kč]

		2010	2011	2012	2013
B.	Dlouhodobý majetek	107 004	94 091	83 113	71 628
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-2 095	-958	-3	549
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	109 099	95 049	83 116	71 079
C.	Oběžná aktiva	84 592	92 936	103 792	110 607
C.I.	Zásoby	47 880	52 147	57 051	59 887
C.III.	Krátkodobé pohledávky	35 994	40 008	45 886	49 823
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	718	781	855	897
D.I.	Časové rozlišení	1 296	1 423	1 325	1 213
	AKTIVA CELKEM	192 892	188 450	188 230	183 447
A.	Vlastní kapitál	47 529	52 993	62 351	76 758
A.I.	Základní kapitál	62 000	62 000	62 000	62 000
A.II.	Kapitálové fondy	1 165	1 165	1 165	1 165
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	-5 764	-5 684	-5 504	-5 310
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-11 424	-9 952	-6 804	-257
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 552	3 328	6 741	10 902
B.	Cizí zdroje	145 363	78 712	83 699	87 004
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	9 048	7 065	5 178	4 362
B.III.	Krátkodobé závazky	66 742	71 647	78 521	82 642
C.	Časové rozlišení	0	0	0	0
	Potřeba dodatečného externího kapitálu	69 573	58 881	47 488	28 607
	PASIVA CELKEM	192892	188 450	188 230	183 447

Zdroj: Výkazy společnosti KLAUS Timber a.s. 2010, vlastní zpracování, 2011

2.6.3 Plán typu Cash flow

Plánované cash-flow je sestaveno nepřímou metodou z plánu typu výkaz zisku a ztráty a plánu typu rozvaha. Nepřímá metoda se počítá, tak že k počátečnímu stavu peněžních prostředků jsou přičteny a odečteny určité položky.

Připočítávají se položky:

- + zisk (ztráta) před zdaněním,
- + odpisy,
- + přírůstek pasiv,
- + úbytek aktiv,

Odečítají se položky:

- přírůstek aktiv,
- úbytek pasiv.

Tabulka 31: Cash-Flow pro roky 2010-2011 [v tis. Kč]

	2010	2011	2012	2013
Stav peněz na začátku	89	718	781	855
Peněžní toky z provozní činnosti				
EBT	2 345	4 109	7 637	13 325
Úpravy o nepeněžité operace	10 812	9 515	10 289	10 444
Úpravy o potřebu pracovního kapitálu	-40 861	-2 110	-4 440	-3 513
Pohledávky (-)	15 896	3 514	5 002	3 982
Závazky (+)	-9 403	5 671	5 466	3 305
Zásoby (-)	15 562	4 267	4 904	2 836
Úprava o přijaté a vyplacené úroky	-1 563	-2 366	-1 908	-1 208
Nákladové úroky (-)	1 672	2 541	2 097	1 412
Výnosové úroky (+)	109	175	189	204
CF provozní činnost	-29 267	9 148	11 578	19 048
Peněžní toky z investiční činnosti				
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	6 800	4 742	2 635	2 765
Příjmy z prodeje stálých aktiv	1 026	6 536	2 714	2 851
CF investiční činnost	-5 774	1 794	79	86
Peněžní toky z finanční činnosti				
Dopady změn dlouhodobých závazků	35 709	-10 692	-11 393	-18 881
Dopady změn VK	39	187	190	211
CF finanční činnost	35 670	-10 879	-11 583	-19 092
CF	629	63	74	42
Stav peněz na konci	718	781	855	897

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Tabulka č. 19 zobrazuje plánované cash flow společnosti KLAUS Timber a.s. pro období let 2010 – 2013.

Z tabulky je patrné, že v plánovaném období mírně roste výše peněžních prostředků. Společnost se spíše zaměřuje na splacení bankovní výpomoci, než aby držela finanční prostředky. Společnost KLAUS Timber a.s. očekává navýšení svého výsledku hospodaření, proto se bude snažit především splácet své bankovní úvěry.

3 Analýza rizik a východiska pro implementaci strategického plánu

Definice pojmu rizika není jednoznačně danou a uznávanou definicí, proto je riziko definováno různě. Například je riziko definováno jako:

- ❖ Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru;
- ❖ Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků;
- ❖ Nebezpečí negativní odchylky od cíle;
- ❖ Možnost vzniku ztráty nebo zisku.

V ekonomii je pojem „riziko“ užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků; obecně lze samozřejmě konstatovat, že se nemusí jednat pouze o riziko ekonomické. Existují i jiné druhy rizik, například:

- politická a teritoriální,
- ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická,
- bezpečnostní,
- právní a spojená s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická – pojišťovací, manažerská apod. (SMEJKAL, 2010, str. 90)

Dále je možné rozlišovat příčiny vzniku rizik, a to ovlivnitelné, kdy lze oslabit vlivy a pravděpodobnost vzniku rizika; a neovlivnitelné, kdy nemáme možnost působit na příčinu rizika (např. nepříznivá změna měnového kurzu).

3.1 Určení faktorů rizika

K identifikaci rizikových faktorů napomohla analýza podnikatelského prostředí. Jednotlivé faktory rizika jsou následující:

A. Závažná porucha klíčové paletové linky CAPE

Významný výpadek klíčové paletové linky CAPE způsobí pro společnost ztrátu způsobenou redukcí výrobních kapacit. Linka pochází ze Španělska, odkud je i servis linky. Malé poruchy řeší společnost pomocí vlastních údržbářů, ale pokud by nastala větší porucha, museli by přijet odborní technici ze Španělska. Významná porucha by trvala poměrně dlouhou dobu, což si společnost nemůže dovolit, pokud hodlá zvyšovat zakázky od zákazníků. Pokud by došlo k významné poruše, pak by společnost mohla ztratit některé zákazníky a také by došlo ke snížení tržeb z prodeje vlastních výrobků.

Ke zmírnění tohoto rizika společnost musí dodržovat všechny stanovené zásady údržby a používání linky.

B. Ztráta klíčového zákazníka ze SRN

Ztráta či zánik spolupráce s klíčovým zákazníkem (Wich Vertriebs GmbH) bude pro společnost velkým ohrožením, protože to způsobí velký pokles tržeb za vlastní výrobky na zahraničním trhu. Zároveň bude uvolněná velká výrobní kapacita, kterou bude potřeba nahradit. Vzhledem k tomu, že tržby od zmíněného zákazníka mají podstatný podíl na celkových tržbách společnosti, bude mít tento rizikový faktor významný vliv na dosažení strategického plánu.

C. Neuzavření nových kontraktů na tuzemském trhu

Pokud společnost nezaujme nové zákazníky na tuzemském trhu, pak nemůže počítat s nárůstem tržeb z prodeje vlastních výrobků. Společnost musí počítat s tím, že tuzemští zákazníci budou chtít jiné podmínky a služby než zahraniční zákazníci, na které se dosud zaměřovala. Toto riziko ovlivní negativně strategický záměr. Společnost bude snižovat tento rizikový faktor tím, že se bude snažit vyjít všem zákazníkům vstříc a domluvit se na různých podmínkách.

D. Apresiasi domácí měny

Toto riziko způsobí buď zdražení výrobků pro zahraniční zákazníky nebo snížení obchodní marže společnosti KLAUS Timber a.s. Pokud společnost zvýší cenu výrobku pro zahraniční zákazníky, může nastat situace, že společnost ztratí některé zákazníky. Následkem obou variant je úbytek tržeb z prodeje vlastních výrobků a tím se sníží i výsledek hospodaření. Zajištění proti tomuto riziku je možnost fixace kurzu v bance, ale to se společnosti již v minulosti nevyplatilo. V minulosti společnost zažila bez velkých komplikací apreciaci domácí měny.

E. Vliv konkurence

Díky širokému portfoliu výrobků a paletové lince CAPE je schopna vyrobit ve velkém množství atypické přepravní obaly za odpovídající cenu, jenž nabízí jen několik společností na trhu. Uspokojuje poptávku po složité, malosériové i velkosériové výrobě. Německé společnosti vyrábí pouze typické palety (tzv. europalety) a jsou zvyklí si atypické obaly nechat vyrábět v sousedních zemích, protože na to nemají strojní

zařízení. Vliv konkurence je vnímám především na tuzemském trhu, který ovlivní získání nových tuzemských zákazníků, což si dala společnost jako jeden ze strategických dlouhodobých cílů.

F. Růst cen dřevní kulatiny a řeziva

V roce 2010 společnost Lesy ČR vyhlásila tendry na rok 2011 a tím způsobila ohrožení firem. Následkem vyhlášení tendrů je především růst cen dřeva, který ovlivní negativně nákladovou složku ve výkazech společnosti, ale zároveň se sníží konkurence v oboru. Rizikový faktor zasáhne i tržby z prodeje vlastních výrobků, protože cena výrobku je závislá na ceně nakupovaného kulatiny a řeziva v m³. Pokud dojde ke zvýšení ceny materiálu a následně i ceně výrobků, pak by se na trhu mohly rozšířit substituční výrobky z plastu a papíru nebo výrobci z ostatních zemí s nižší cenou.

G. Růst inflace

Dle aktuální prognózy ČNB bude v roce 2011 inflace 2,3% a v roce 2012 by mělo dojít k růstu inflace až na 3,4%. V roce 2013 by měla inflace dosáhnout výši 3,2%.

H. Zhoršení platební morálky odběratelů

Zde se jedná o riziko nezaplacení pohledávek či zpoždění plateb ze strany odběratele. Zpožděnou úhradou pohledávek společnost očekává od tuzemských zákazníků. Rizikový faktor má vliv na cash flow podniku. Vzhledem k nízké likviditě společnosti KLAUS Timber by zhoršující platební morálka odběratelů mohla ovlivnit finanční plán.

I. Neefektivní nová technologie – lisovaná kostka

Společnost od poloviny roku 2011 zavede novou technologii v podobě lisované kostky, která nahradí frézovanou kostku. Lisovaná kostka může působit pro zákazníky jako snížení kvality, a proto ji nemusí přijmout a mohou si vyžádat vyzkoušenou frézovanou kostku. Také je zde riziko, že lisovaná kostka nebude vyhovovat požadavkům paletové lince CAPE.

J. Ekonomické změny

V plánovaných letech se očekává daňová reforma, která by měla ponechat daň z příjmů právnické osoby na 19%. Další změnou je, že v roce 2013 by měla sazba daně DPH dosáhnout 17,5%. A poslední podstatná změna je snížení odvodů na zdravotní a sociální

pojištění zaměstnavatele za zaměstnance. Pokud nastane některá z výše uvedených změn, tak to příliš neovlivní strategický záměr společnosti.

3.2 Stanovení významnosti faktorů rizika

Významnost faktorů rizika lze stanovit expertně nebo pomocí expertní analýzy citlivosti.

3.2.1 Expertní analýza

Podstata expertního hodnocení významnosti faktorů rizika spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a druhé intenzita negativního vlivu, který má výskyt faktoru rizika na výsledky projektu. Určitý faktor rizika je pak (z hlediska ohrožení úspěchu projektu) tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu tohoto faktoru v případě jeho výskytu na efekty projektu. (FOTR, SOUČEK, 2005, s. 144)

Ohodnocení pravděpodobnosti i dopadů může nabývat pěti stupňů, jejichž význam ukazuje tabulka 33.

Tabulka 32: *Stupnice pro ohodnocení významnosti faktorů rizika*

Stupeň	Ohodnocení	
	Pravděpodobnosti	Dopadů
Žádný	0	0
Velice malý	1	1
Malý	2	2
Střední	3	3
Vysoký	4	4
Zvláště vysoký	5	5

Zdroj: FOTR J., SOUČEK I., 2005

Dalším krokem je u rizikových faktorů číselně vyjádřit jejich významnost.

Tabulka 33: *Číselné vyjádření významnosti faktorů rizika*

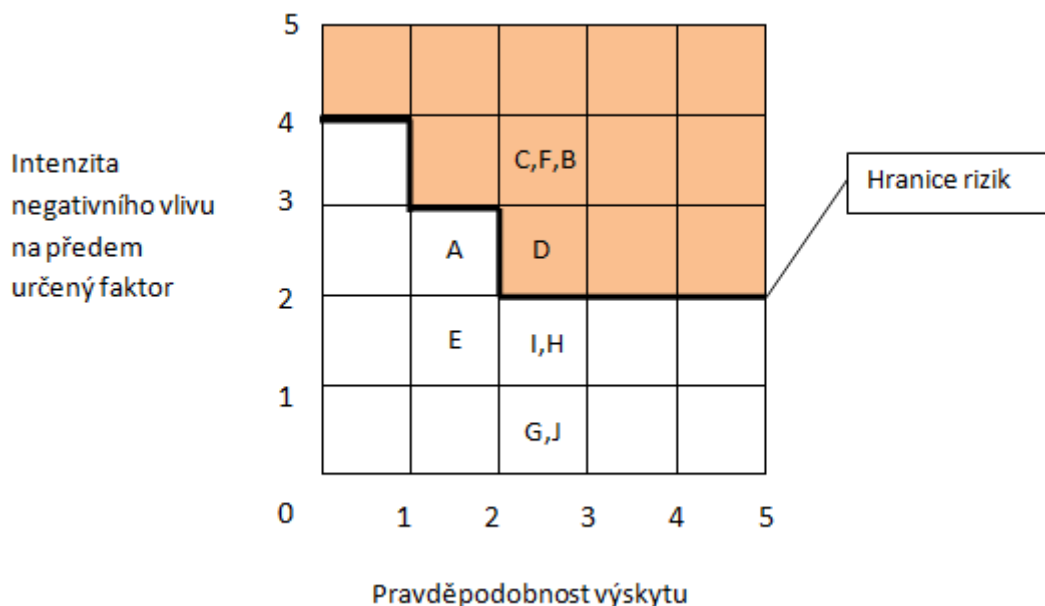
Označení	Faktor rizika	Dopad vlivu	Pravděpodobnost výskytu	Hodnota celkem
A	Porucha paletové linky CAPE	3	2	6
B	Ztráta klíčového zákazníka ze SRN	4	3	12
C	Neuzavření nových kontraktů na tuzemském trhu	4	3	12
D	Apreciace domácí měny	3	3	9
E	Vliv konkurence	2	2	4
F	Růst cen dřevní kulatiny a řeziva	4	3	12
G	Růst inflace	1	3	3
H	Zhoršení platební morálky odběratelů	2	3	6
I	Neefektivní nová technologie	2	3	6
J	Ekonomické změny	1	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z analýzy plyne, že nejvýznamnějším rizikovým faktorem je růst cen dřevní kulatiny a řeziva, neuzavření nových kontraktů na tuzemském trhu a ztráta klíčového zákazníka ze SRN.

Výsledky z této analýzy lze znázornit v grafickém provedení v tzv. mapě rizik. Mapu rizik tvoří dvě osy, kde na jedné ose je zaznamenána intenzita negativního dopadu na určený faktor a druhá osa se vztahuje na pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru. (MERNA, T., AL-THANI, F. F., 2007)

Obrázek 7: Mapa rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Faktory rizika, které byly na základě expertních odhadů umístěny nad hranici rizika (B, C, D, F), patří mezi významné faktory ohrožující strategický plán společnosti KLAUS Timber a.s. Společnost má čtyři nejvýznamnější rizikové faktory, kterými jsou růst cen dřevní kulatiny a řeziva, riziko z neuzavření nových kontraktů na tuzemském trhu, ztráta klíčového zákazníka a apreciacie domácí měny. Růst cen dřevní kulatiny a řeziva by měl vliv na výkonovou spotřebu, cenu výrobků a následně i na objem zakázek. Pokud by společnost neuzavřela stanovený počet kontraktů s tuzemskými zákazníky, pak by to velmi ovlivnilo finanční výsledky společnosti, především tržby z prodeje vlastních výrobků na tuzemském trhu. Ztráta klíčového zákazníka ze SRN, kterým je společnost Wich Vertriebs GbmH, by způsobila velký propad tržeb z prodeje vlastních výrobků na zahraničním trhu.

3.2.2 Analýzy citlivosti

Analýza citlivosti zjišťuje citlivost určitého ekonomického kritéria na změnu faktorů, které toto kritérium ovlivňují. Faktory, které vyvolají malou změnu kritéria, lze považovat za málo důležité. Za významné faktory budou považovány ty, které vyvolávají značné změny na zvoleném kritériu.

Ekonomickým kritériem byl zvolen **výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)**, jehož růst společnost považuje za nejvyšší finanční cíl společnosti. Výsledek hospodaření před zdaněním je možné vypočítat jako:

$$EBT = TzZ + V + TzDHMaM + PV + FV - NZ - VS - ON - O - PN - NÚ - OFN$$

kde

- TzZ.....tržby z prodeje zboží
- V.....výkony;
- TzDHMaM....tržby z prodeje DHM a materiálu;
- PV..... provozní výnosy;
- FV.....finanční výnosy;
- NZ.....náklady vynaložené na prodej zboží;
- VS.....výkonová spotřeba;
- ON.....osobní náklady;
- O.....odpisy;
- PN.....provozní náklady;
- NÚ.....nákladové úroky;
- OFN.....ostatní finanční náklad.

Jednotlivé položky odpovídají plánu typu Výkaz zisku a ztrát, z kterého byly položky přežaty. Hodnoty položek budou změněny o 10 % nepříznivým směrem od předpokládané hodnoty za předpokladu neměnné hodnoty ostatních faktorů (ceteris paribus). Významnými složky EBT budou označeny ty položky, které vyvolají největší změnu EBT. Předpokládaný výsledek hospodaření před zdaněním v roce 2011 je 4 109 tis. Kč.

Tabulka 34: Analýza citlivost pro rok 2011 [tis. Kč]

Položka	Hodnota 2011	Odchylna 10%	EBT	Absolutní ΔEBT	Procentní ΔEBT
Tržby z prodeje zboží	1 987	1 788	3 911	-198	-5%
Výkony	349 477	314 529	-30 838	-34 947	-850%
Tržby z prodeje DHM a materiálu	6 536	5 882	3 456	-653	-16%
Provozní výnosy	3 495	3 146	3 761	-349	-8%
Finanční výnosy	3 320	2 988	3 778	-331	-8%
Náklady vynaložené na prodej zboží	1 609	1 770	3 949	-160	-4%
Výkonová spotřeba	276 436	304 080	-23 534	-27 643	-673%
Osobní náklady	55 165	60 682	4 110	1	0,02%
Daně a poplatky	2 153	2 368	3 895	-214	-5%
Odpisy	9 308	10 239	3 179	-930	-23%
Provozní náklady	8 269	9 096	3 283	-826	-20%
Nákladové úroky	2 541	2 795	3 856	-253	-6%
Ostatní finanční náklady	5 224	5 746	3 588	-521	-13%
EBT	4 109				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z analýzy citlivosti vyplývá, že největší vliv na výsledek EBT mají výkony a výkonová spotřeba, což je typické pro výrobní podniky typu společnosti KLAUS Timber a.s.

3.2.3 Posouzení vlivu významných faktorů rizika na EBT

Tato podkapitola se bude věnovat analýze vlivu klíčových faktorů rizika na hlavní složky EBT. Jako klíčové faktory rizika byly určeny faktory, které ležely nad hranicí rizika (viz. obrázek7).

Ztráta klíčového zákazníka ze SRN na EBT

Společnost KLAUS Timber a.s. má nejvíce zakázek se společností Wich Vertriebs GbmH, s kterou obchoduje již několik let. Ztráta klíčového zákazníka by se projevila prostřednictvím poklesu počtu objednávek přepravních obalů, s kterým v plánovaném období nepočítá. Zánik spolupráce s tímto klíčovým zákazníkem bude znamenat snížení výkonů, především tržeb z prodeje vlastních výrobků na zahraničním trhu, pokles efektivity výroby, uvolnění výrobních kapacit a pokles produktivity práce. Změna rizikového faktoru se projeví i na položkách závislých na výkonech, tedy výkonové spotřebě, a to zejména u spotřeby materiálu a energie, protože nedochází k plánovanému čerpání zásob. Zákazník Wich Vertriebs GbmH dosahuje 25% podílu na výkonech, což v roce 2011 dělá téměř 85 000 tis. Kč a je to zároveň 38% podíl na

tržbách z prodeje vlastních výrobků na zahraničním trhu. Následkem ztráty by byla pro společnost velmi nepříjemná situace. Společnost se bude snažit tlumit propad výkonů přeorientování výroby na tuzemské.

Neuzavření nových kontraktů na tuzemském trhu

Společnost chce na plánovaném období dosáhnout téměř 41% podílu tržeb z prodeje vlastních výrobků na tuzemském trhu na výkonech prostřednictvím kontraktů s novými tuzemskými zákazníky. Pokud společnost nezaujme tuzemské zákazníky svoji nabídkou, pak nemůže očekávat splnění plánovaného zvýšení tržeb každoročně o 8% a ani zlepšení ekonomické situace. Následkem tohoto rizikového faktoru by bylo nedosažení plánované výše EBT.

Růst cen dřevní kulatiny a řeziva

Od roku 2011 se očekává zvýšení ceny dřevní kulatiny a řeziva v m³. Díky tomuto riziku může společnost ztratit zákazníky, protože by byla nucena zvýšit cenu prodeje palet v m³. Zvýšení ceny ovlivní výkonovou spotřebu a to především spotřebu materiálu. Pokud klesne produktivita práce, bude se měnit i položka osobní náklady, která by se snížila, ale osobní náklady klesnou méně, než bude růst výkonové spotřeby. Mzdy pracovníků se odvíjí od vykonané práce a plánovaných objednávek. Tento faktor rizika nakonec způsobí pokles EBT.

Apreciace domácí měny

Během plánovaných let je predikovaný nepříznivý vývoj měnového kurzu CZK/EUR pro společnost. Jedná se o apreciaci měnového kurzu CZK/EUR, kdy prognóza udává hodnotu v roce 2011 24,5 CZK/EUR a v roce 2012 by měl kurz dosáhnout výše 22,5 CZK/EUR. Rizikový faktor by mohl způsobit snížení ziskové marže nebo zvýšení cenové nabídky pro zahraniční zákazníky, čímž je ohrožen nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a tržeb na zahraničním trhu. Společnost takové zhodnocení měnového kurzu zažila v minulých letech a uměla se s tím vyrovnat. Vliv tohoto rizika na položku EBT je negativní, protože tím je ohrožena plánovaná výše tržeb z prodeje vlastních výrobků od zahraničních zákazníků. Snížením výkonů budou ovlivněny i položky závislé na této položce. Redukci tohoto rizika společnost vidí v nakupování materiálu v zahraničí a tím zabrání ztrátám při kurzovém rozdílu.

3.3 Stanovení rizika strategického plánu pomocí bodu zvratu

„Bodem zvratu projektu rozumíme takovou hodnotu určitého rizikového faktoru ovlivňujícího hospodářské výsledky projektu, při které tento projekt dosahuje určité hraniční hodnoty zvoleného ekonomického kritéria. Kritériem může být zisk. Pak bod zvratu představuje hodnotu rizikového faktoru, při kterém projekt dosahuje nulového zisku.“ (FOTR, 2005 str. 156)

Čím blíže se bude vyskytovat bod zvratu pracovnímu bodu, tím bude vyšší riziko projektu.

Pro výpočet bodu zvratu bude vycházeno ze spotřeby řeziva na m³ průměrného produktu.

Break even analýza 2011

V roce 2011 společnost prodá 59 243 m³ řeziva v paletách a průměrná cena m³ řeziva činí 5 292 Kč. Do variabilních nákladů byly zahrnuty náklady, které mají přímý vztah k objemu produkce – řezivo, hřebíky, mzdy dělníků, sušení a doprava. Do fixních nákladů byly započteny položky, které nepřímou souvisí s objemem výroby – mzdy techniků a administrativních pracovníků, odpisy, provozní náklady, finanční náklady a část služeb.

Tabulka 35: Výpočet variabilních nákladů na m³ řeziva

Položky-variabilní náklady	Cena za m³
Řezivo	3 430
Sušení	267
Hřebíky	196
Práce	490
Doprava	223
Celkem	4 606

Zdroj: Interní materiály společnosti KLAUS Timber a.s., vlastní zpracování, 2011

Tabulka 36: Výpočet fixních nákladů [v tis. Kč]

Položky - fixní náklady	2011	2012	2013
Mzdy vedoucích pracovníků	2 946	2 946	3 004
Mzdy techniků a administrativních pracovníků	5 829	5 946	6 064
Odpisy	9 308	9 308	9 308
Provozní náklady	2 027	2 189	2 364
Finanční náklady	7 765	7 321	6 649
Služby	5 123	6 800	7 555
Celkem	32 998	34 510	34 944

Zdroj: Interní materiály společnosti KLAUS Timber a.s., vlastní zpracování, 2011

$$Q = 59\,243 \text{ m}^3$$

$$c = 5\,292 \text{ Kč/m}^3$$

$$T = 59\,243 * 5292 = 313\,524 \text{ tis. Kč (100\%)}$$

$$v_n = 4\,606 \text{ Kč/m}^3$$

$$VN = 59\,243 * 4606 = 272\,873 \text{ tis. Kč (87\%)}$$

$$FN = 32\,998 \text{ tis. Kč}$$

$$KP = 686 * 59\,243 = 40\,640 \text{ (13\%)}$$

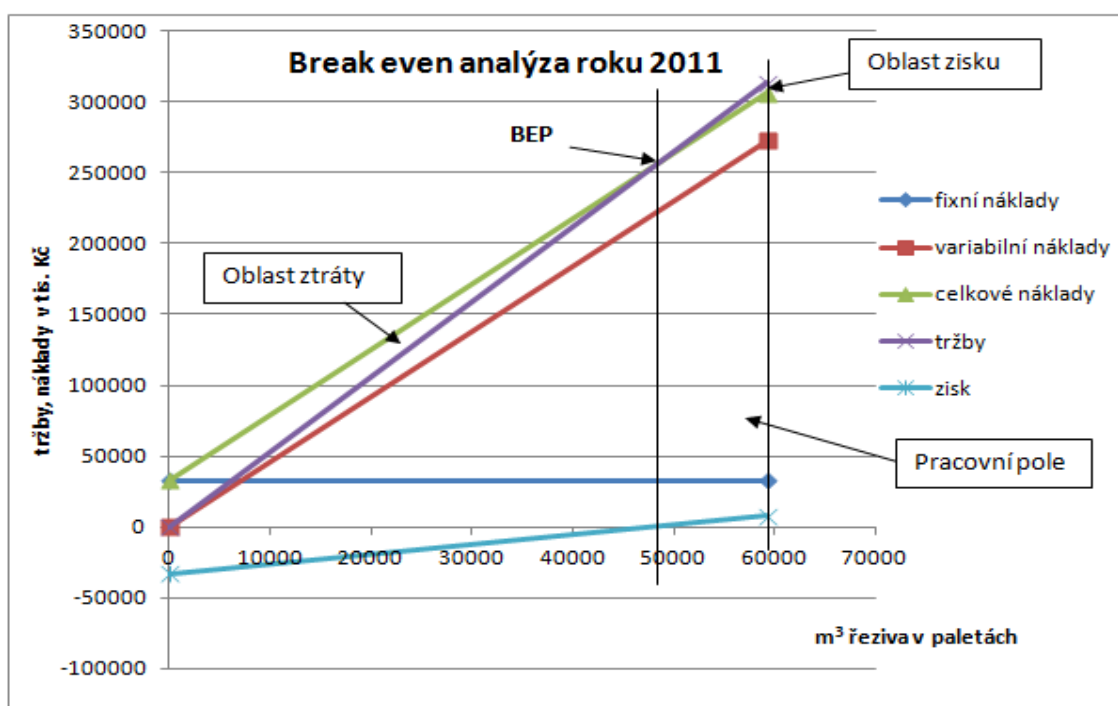
$$EBIT = KP - FN = 7\,642 \text{ (2,4\%)}$$

$$Q_{BEP} = FN / c - v_n = 48\,103 \text{ m}^3$$

$$T_{BEP} = FN / PV = FN * c / k_p = 254\,561 \text{ tis. Kč}$$

V bodě zvratu se celkové náklady rovnají tržbám. Výpočet i graf č. 8 udávají množství bodu zvratu $48\,103 \text{ m}^3$ a tržby $254\,561 \text{ tis. Kč}$. Pracovní pole projektu, které představuje rozdíl mezi plánovaným množstvím v daném roce a množstvím v bodě zvratu, je pro rok 2011 $11\,140 \text{ m}^3$ a v tržbách pracovní pole činí $58\,963 \text{ tis. Kč}$. Pole mezi bodem zvratu a pracovním bodem slouží jako ochrana před změnami na trhu.

Graf č. 8: Break even analýza 2011



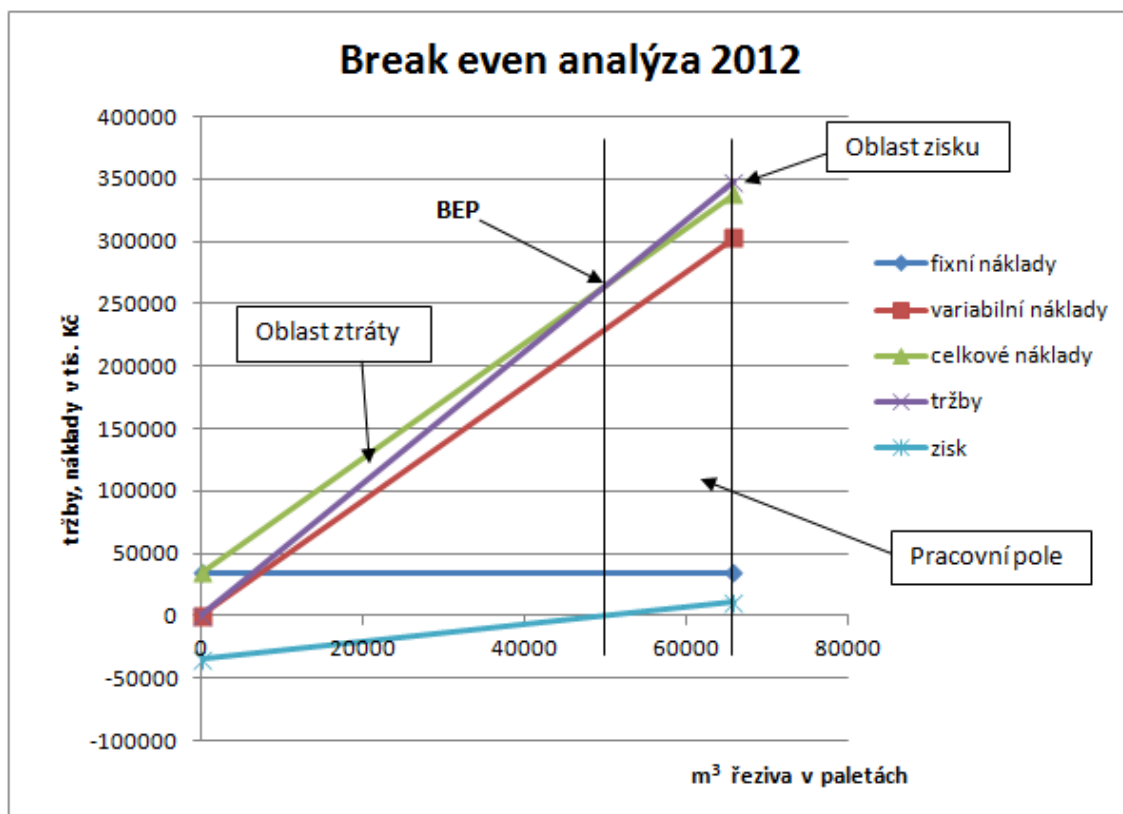
Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Break even analýza 2012

Společnost očekává, že v roce 2012 prodá 65 790 m³ řeziva v paletách, čímž vzrostou tržby na hodnotu 348 161 tis. Kč a variabilní náklady na 303 029 tis. Kč. Díky koupení nového majetku prostřednictvím finančního leasingu a zvýšení provozních nákladů stoupnou i fixní náklady, které dosáhnou výše 34 510 tis. Kč.

Break even analýza pro rok 2012 udává hodnotu bodu zvratu produkce 50 306 m³ a bod zvratu tržeb je 266 219 tis. Kč. Tržby v bodě zvratu se rovnají celkovým nákladům. Plocha pracovního pole projektu pak odpovídá hodnotě 81 942 tis. Kč a v množství jde o 11 614 m³ řeziva.

Graf č. 9: Break even analýza 2012



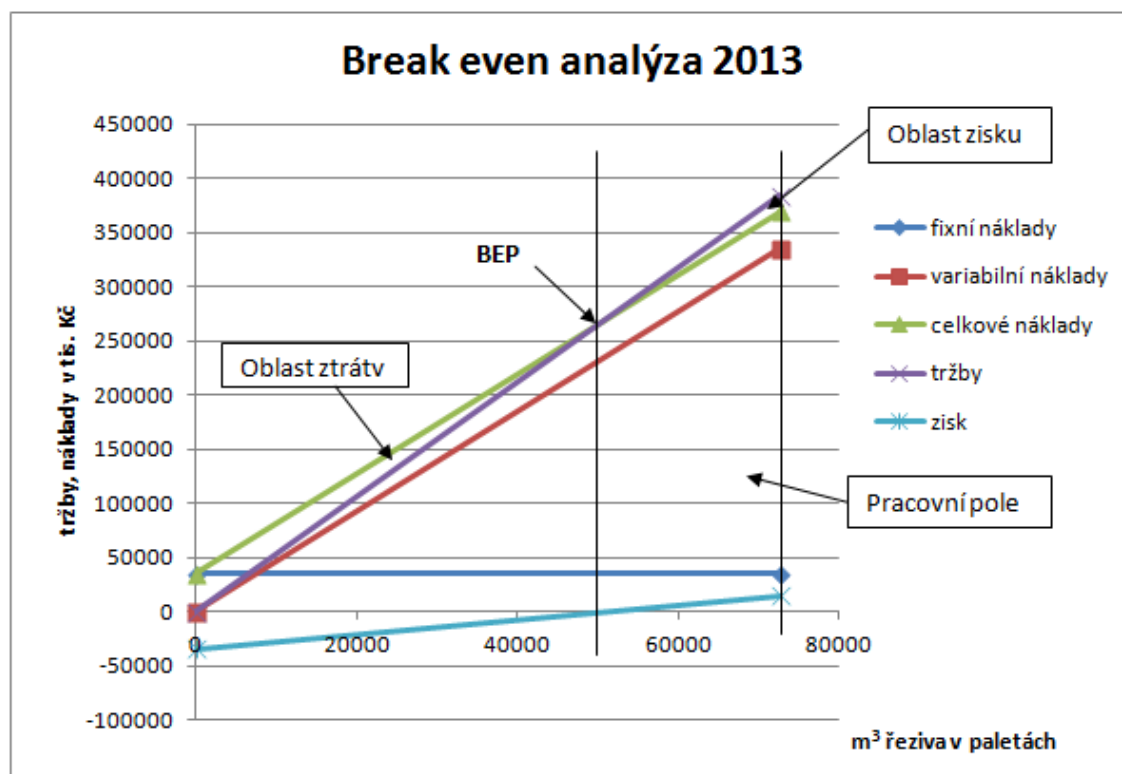
Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Break even analýza 2013

V roce 2013 společnost prodá 72 640 m³ řeziva v paletách, čímž vzrostou tržby na hodnotu 384 411 tis. Kč a variabilní náklady budou ve výši 334 580 tis. Kč. Fixní náklady vzrostou o 434 tis. Kč, protože tam budou nové leasingové splátky a mzdy techniků a administrativních zaměstnanců.

Bod zvratu produkce vyšel ve výši 50 939 m³ a bod zvratu tržeb je 269 568 tis. Kč. Tržby v bodě zvratu se rovnají celkovým nákladům. Plocha pracovního pole projektu pak odpovídá hodnotě 114 843 tis. Kč a v množství jde o 21 701 m³ řeziva.

Graf č. 10: Break even analýza 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

V roce 2011 bude bod zvratu produkce ve výši 81% využití výrobní kapacity méně odolný k poklesu poptávky než plán na rok 2012 s bodem zvratu na úrovni 76% využití výrobní kapacity. V roce 2013 je plán s bodem zvratu produkce ve výši 72% využití výrobní kapacity, čímž bude více odolný k poklesu poptávky než v roce předcházejícím. V plánovaných letech se pracovní pole rozšiřuje a vzdaluje se pracovní bod od bodu zvratu, čímž se snižuje riziko. Z break even analýzy za všechny sledované období můžeme vyvodit, že očekávaný vývoj společnosti bude citlivý na působení faktorů rizika.

Stupeň provozní páky, stupeň finanční páky a stupeň celkové páky

Stupeň provozní páky (Degree of Operation Leverage) ukazuje citlivost změny zisku na změnu tržeb (objemu produkce). Kritických hodnot nabývá kolem bodu zvratu.

Vypočte se podle vzorce:

$$DOL = \frac{\Delta EBIT}{\Delta T} = \frac{KP}{EBIT}$$

kde $\Delta EBIT$procentní změna provozního hospodářského výsledku;

ΔT procentní změna tržeb;

KP.....krycí příspěvek.

U stupně finanční páky (Degree of Financial Leverage) se předpokládá, že část kapitálu z cizích zdrojů jsou úrokové náklady. Stupeň finanční páky se vypočte:

$$DFL = \frac{EBIT}{EBIT - U}$$

Stupeň celkové páky (Degree of Total Leverage) ukazuje citlivost projektu na změnu objemu tržeb. Při výpočtu se musí respektovat provozní i finanční páka. Výpočet celkové páky:

$$DTL = DOL * DFL = \frac{KP}{EBIT - U}$$

Tabulka 37: Výpočet DOL,DFL a DTL

	2011	ΔQ o 10%	2012	ΔQ o 10%	2013	ΔQ o 10%
Q [ks]	59 243	65 167	65 790	72 369	72 640	79 904
T [tis. Kč]	313 524	344 876	348 161	382 977	384 411	422 852
FN [tis. Kč]	32 998	32 998	34 510	34 510	34 944	34 944
VN [tis. Kč]	272 873	300 160	303 029	333 332	334 580	368 038
CN [tis. Kč]	305 871	333 158	337 539	367 842	369 524	402 982
EBIT [tis. Kč]	7 653	11 718	10 622	15 135	14 887	19 870
KP [tis. Kč]	40 640		45 132		49 831	
Zvýšení EBIT	53,12%		42,49%		33,47%	
Zvýšení tržeb	10,00%		10,00%		10,00%	
DOL	5,31%		4,25%		3,35%	
DOL=KP/EBIT	5,31%		4,25%		3,35%	
U	2 541		2 097		1 412	
DFL	1,50%		1,25%		1,10%	
DTL	7,95%		5,29%		3,70%	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Tabulka 37 ukazuje, že provozní páka má větší poměr na celkové páce než finanční páka, proto je projekt velmi závislý na objemu vyrobené produkce. Finanční riziko je menší než riziko z objemu produkce, protože v roce 2010 společnost změnila banku, která ji poskytla nový bankovní úvěr s nižšími úroky. V roce 2011 je projekt z hlediska zisku citlivější než v roce 2012. Protože při poklesu prodejů o 1% by došlo ke snížení zisku v roce 2011 o 5,31% a v roce 2012 jen o 4,25%. A v roce 2013 dojde při poklesu prodejů o 1% ke snížení zisku o 3,35%.

3.4 Východiska pro implementaci strategického plánu

V této podkapitole budou definovány krátkodobé cíle společnosti KLAUS Timber a.s. pro jednotlivé roky plánu.

3.4.1 Stanovení krátkodobých cílů

Na základě výchozího strategického plánu, strategických (dlouhodobých) cílů společnosti a analýzy rizik lze stanovit jednotlivé krátkodobé cíle na jednotlivá období. Stanovené krátkodobé cíle jsou určeny pro odpovídající funkční útvary v rámci jednotlivých úseků organizační struktury společnosti. V rámci jednoho roku je stanoven postup naplnění těchto krátkodobých cílů.

Krátkodobé cíle jednotlivých plánovaných let:

Cíle pro rok 2011

- » Růst EBT společnosti – převýšení hranice 5 000 tis. Kč;
- » Růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb: tuzemský zákazníci – o 15%,
zahraniční zákazníci – o 4%;
celkem – o 8%
- » Udržení poměru spotřeby materiálu a energie k výkonům – 65,2%;
- » Snížení ukazatele zadluženosti – 73%;
- » Získání dvou nových zákazníků na tuzemském trhu;
- » Udržení stálých zahraničních zákazníků – Wich Vertriebs GbmH;
- » Účast na veletrhu;

- » Růst počtu zaměstnanců – o 6 zaměstnance;
- » Motivace zaměstnanců – růst mzdových nákladů max. o 5 %;
- » Školení zaměstnanců.

Cíle pro rok 2012

- » Růst položky EBT společnosti – překročení hranice 7 500 tis. Kč;
- » Růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb: tuzemský zákazníci – o 15%,
zahraniční zákazníci – o 4%;
celkem – 8%;
- » Udržení poměru spotřeby materiálu a energie k výkonům – 65,1%;
- » Snížení ukazatele zadluženosti – 69%;
- » Získání dvou nových zákazníků na tuzemském trhu;
- » Udržení stálý zahraničních zákazníků – Wich Vertriebs GbmH;
- » Zrychlení servisu v logistice - zakoupení dvou přepravních velkoobjemových souprav prostřednictvím finančního leasingu – 9 500 tis. Kč;
- » Účast na veletrhu;
- » Růst počtu zaměstnanců – o 2 zaměstnance;
- » Motivace zaměstnanců – růst mzdových nákladů o 3%;
- » Školení zaměstnanců.

Cíle pro rok 2013

- » Růst položky EBT společnosti – dosažení hranice 10 000 tis. Kč;
- » Růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb: tuzemský zákazníci – o 15%,
zahraniční zákazníci – o 4%;
celkem – o 8%;
- » Udržení poměru spotřeby materiálu a energie k výkonům – 65,2%;
- » Snížení ukazatele zadluženosti – 63%;
- » Obnovení certifikátu od certifikačního orgánu CSQ-CERT;
- » Získání dvou nových zákazníků na tuzemském trhu;
- » Udržení stálých zahraničních zákazníků – Wich Vertriebs GbmH;

- » Zlepšení logistické podpory ve výrobě – dva vysokozdvizné vozíky – 1 072 tis. Kč;
- » Účast na veletrhu;
- » Motivace zaměstnanců – růst osobních nákladů o 2 %;
- » Školení zaměstnanců.

Společnost bude usilovat o zvyšování EBT prostřednictvím růstu tržeb, ale také o udržení stejného poměru spotřeby materiálu a energie na výkonech. Tržby z prodeje vlastních výrobků budou navyšovány díky růstu zakázek od tuzemských zákazníků. V současnosti společnost jedná s potenciálními novými zákazníky, se kterými hodlá navázat dlouhodobé vztahy. Společnost v plánovaném období očekává i navýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků na zahraničním trhu prostřednictvím zvýšení počtu zakázek od stávajících zákazníků. V případě nákladů bude cílem jejich optimalizace ve smyslu snižování fixních nákladů na jednotku produkce prostřednictvím realizace většího objemu zakázek. Společnost začne používat novou technologii kostky, která by měla přinést snížení poměru spotřeby materiálu k výkonům o 0,2%. Zároveň porostou energie, protože společnost zavede třísměnný provoz, takže se poměr spotřeby materiálu a energie k výkonům bude pohybovat okolo 65,2%.

Investice bude společnost směřovat do nákupu nových dopravních prostředků v logistice. Nejprve plánuje koupit dvě velkoobjemové soupravy a na konci plánovaného období dva vysokozdvizné vozíky. V souvislosti s očekávaným růstem počtu zakázek zaměstná 8 nových dělníků, aby zajistila plynulou výrobu a servis zákazníkům.

Společnost v roce 2010 získala certifikát „shody procesu spotřebitelského řetězce lesních produktů PEFC s požadavky standardu PERC Česká republika CFCS 1004:2006, revize 3“ od certifikačního orgánu CSQ-CERT. Certifikovaná společnost KLAUS Timber a.s. podléhá ročním dozorům certifikačního dozoru, který zjišťuje neshody vůči požadavkům normativního dokumentu „Spotřebitelský řetězec lesních produktů-Požadavky“. Pravidelné dozory budou garantovat odpovídající kvalitu produktů, kterou stálí i potenciální zákazníci požadují. Díky kvalitním výrobkům si společnost hodlá udržet klíčové zákazníky a získat nové zákazníky na tuzemském trhu.

Motivování a oceňování zaměstnanců bude prováděno prostřednictvím úkolového systému, který bude vázán na produktivitu práce. Společnost plánuje maximální každoroční 5% růst mzdových nákladů. Mzdy vedoucích pracovníků, techniků administrativních pracovníků porostou pomalu, ale nárůst bude u celkových mezd dělníků, a to především díky růstu počtu pracovníků. Zvyšování kvalifikace bude dosahováno proškolením zaměstnanců a účastí na seminářích. Školení se nebude týkat jen dělníků a technických pozic, ale bude se věnovat i zaměstnancům v netechnických oblastech, jako je organizace práce, vedení lidí, vztahy s vnějším prostředím, účetnictví a další. Úkolem je zvýšení produktivity práce ve všech oblastech.

3.4.1.1 Oblast obchodu, prodeje a marketingu

Dřevěné palety pro Wicha Vertriebs GbmH mají v roce 2010 největší podíl na tržbách společnosti KLAUS Timber a.s. v hodnotě 78 400 tis. Kč, čímž zaujímají téměř čtvrtinu celkových tržeb společnosti. Společnost musí každoročně zvýšit objem tržeb z prodeje vlastních výrobků na zahraničním trhu o 4%. Tento plánovaný objem tržeb se zajistí pomocí navýšení zakázek v rámci evropských zemí z důvodu široké výroby atypických palet. Společnost se musí snažit, aby splnila požadavky od klíčového zákazníka, protože zde hrozí významné riziko, že by došlo ke ztrátě tohoto zákazníka.

Dlouhodobě uzavřené kontrakty se společnostmi Lego Systém a.s., Pilous s.r.o., DEKTRADE a.s., DS Smith Triss s.r.o., MEA Meisinger s.r.o. spolu s nově plánovanými zakázkami zabezpečí každoroční zvýšení tržeb tuzemských zákazníků o 15 %. Společnost uzavře každoročně se dvěma podniky dlouhodobou spolupráci. Zde hrozí jedno z významných rizik, že společnost nedokáže získat nové tuzemské zákazníky, čímž ohrozí strategický záměr a nedosáhne přepokládaného zvýšení tržeb a EBTu.

Prostřednictvím růstu tržeb a udržení poměru spotřeby materiálu a energie na výkonech bude EBT každoročně růst. Společnost v roce 2011 dosáhne EBT 4 109 tis. Kč, v roce 2012 bude EBT 7637 tis. Kč a v posledním roce převyší hranici 10 000 tis. Kč o 3 325 tis. Kč.

Společnost se dosud neúčastnila žádného veletrhu, což hodlá změnit. Každoročně se zúčastní veletrhu WOOD-TEC v Brně a LIGNA HANNOVER 2011 v Německu. Na těchto veletrzích je možnost oslovovat nové potenciální zákazníky pro společnost KLAUS Timber a.s. a získat informace o nových technologiích v oboru.

3.4.1.2 Oblast výroby

Cílem společnosti KLAUS Timber a.s. je udržení položky spotřeba materiálu a energie na 65,2% podílu na výkonech. V roce 2011 bude zavedena nová technologie, která zajistí udržení určeného poměru spotřeby na výkonech. Nová technologie spočívá ve změně lisované kostky za frézovanou kostku. Lisovaná kostka představuje snížení hodnoty spotřebovaného materiálu. Díky navýšení objemu zakázek společnost zavede 3 směnný výrobní provoz a tím rozšíří výrobní kapacitu. Takže v závěru, když se bude počítat se zvýšením spotřeby energie, se dojde k výsledku, že nová technologie bude mít za následek splnění strategického cíle.

3.4.1.3 Oblast kvality

Společnost v roce 2010 získala „certifikát shody procesu spotřebitelského řetězce lesních produktů PEFC s požadavky standardu PERC Česká republika CFCS 1004:2006, revize 3“. Díky každoročním kontrolám od certifikačního orgánu dochází k udržování požadované kvality. Pečlivější kontroly jednotlivých výrobních procesů napomůžou dosáhnout úrovně 2,0% zmetků z celkové produkce. Snížením zmetkovosti dojde k poklesu podílu provozních nákladů na výkonech.

Společnost je držitelem certifikace IPPC o způsobilosti ošetření obalového dřevěného materiálu dle mezinárodní směrnice FAO: Pub. No. 15. Certifikát zaručuje, že společnost dbá na prevenci a omezování znečištění životního prostředí.

Cílem společnosti pro rok 2013 je obnovení certifikátu shody procesu spotřebitelského řetězce lesních produktů PEFC s požadavky standardu PERC Česká republika CFCS 1004:2006, revize 3“ od certifikačního orgánu CSQ-CERT, u kterého osvědčení končí dnem 4. 3. 2012.

3.4.1.4 Oblast financí

V rámci úseku financí je chystáno během plánovaných let dosáhnout snížení ukazatele zadluženosti. V roce 2011 bude mít ukazatel zadluženosti hodnotu 73% a poměr bankovní výpomoci na cizích zdrojích bude 43%. V roce 2012 dojde ke snížení ukazatele na hodnotu 69% a poměr bankovní výpomoci na cizích zdrojích bude 36%. A v posledním roce bude dosahovat ukazatel zadluženosti hodnoty 63% a poměr bankovní výpomoci na cizích zdrojích se sníží na 24%.

3.4.1.5 Oblast logistiky

V roce 2012 bude společnost investovat do logistiky pro zajištění rychlého servisu zákazníkům. Pronajme si dvě velkoobjemové soupravy v celkové hodnotě 9 500 tis. Kč prostřednictvím finančního leasingu, kde pronajímatelem bude společnost Scania Finance. V roce 2013 pro zajištění rychlejšího chodu ve výrobě si společnost pronajme dva vysokozdvizné vozíky v celkové hodnotě 1 072 tis. Kč prostřednictvím finančního leasingu.

3.4.1.6 Oblast personalistiky

Úkolem personálního oddělení v roce 2011 bude nalézt šest nových zaměstnanců z důvodu rozšíření výroby, kteří budou pracovat na 3 směnném provozu u paletovací linky CAPE. Díky zaměstnání nových dělníků se v roce 2011 zvýší celkové mzdové náklady o 5% oproti roku 2010. V roce 2012 bude další navýšení o 2 zaměstnance, a to z důvodu pořízení dvou přepravních prostředků. Mzdy dělníků budou růst díky vyššímu objemu výrobní kapacity. Mzdové náklady na ostatní zaměstnance (vedoucí pracovníky, techniky a administrativní pracovníky) budou v plánovaném období růst pomalým tempem. Celkové zvýšení mzdových nákladů těchto pracovníků bude v roce 2013 o 3,4% vyšší oproti roku 2010.

Úlohou personálního oddělení bude také zajistit postupné vzdělávání a školení zaměstnanců společnosti KLAUS Timber a.s. v plánovaném období, a to zvláště v oblastech ochrany zdraví při práci, požární ochrany a ochrany životního prostředí. Pro netechnické pozice bude školení zaměřené na obchodní vztahy, účetnictví a strategické plánování. V roce 2011 bude zahájena spolupráce s Centrem jazykové přípravy sídlící v Tylově ulici v Plzni. Zaměstnanci budou mít možnost získání jazykových znalostí z různých cizích jazyků, především němčiny, angličtiny.

4 Stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti a akčních plánů

Nejprve si stanovíme klíčové ukazatele výkonnosti vzhledem na stanovené cíle. Klíčové ukazatele slouží k měření výkonnosti. S pomocí KPI se rozpracuje strategie do akčních plánů.

4.1 Stanovení KPI, měřítek a cílových hodnot

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI – Key Performance Indicator) jsou základním prvkem systémů pro měření výkonnosti a jsou nutné pro dosažení stanovených cílů.

Jde o konkrétní měřitelnou hodnotu při vykonávání daného procesu. Porovnání aktuálních a stanovených hodnot nám ukáže kritická místa, ve kterých je potřeba se zlepšit, aby bylo dosaženo stanovených cílů.

Nyní budou uvedeny jednotlivé strategické cíle včetně měřítek, pomocí kterých bude zjišťována úroveň dosažení stanoveného cíle. V tabulce 35 jsou vedeny současné hodnoty měřítka (rok 2010) a cílové hodnoty, kterých by mělo být dosaženo v roce 2015.

Tabulka 38: Stanovení měřítek a cílových hodnot

Strategický cíl	Měřítko	Jedn. měření	Současná hodnota (rok 2010)	Změna	Cílová hodnota (rok 2013)
Oblast obchodu a prodeje					
Zvyšování tržeb z prodeje výrobků a služeb	tržby z prodeje výrobků a služeb	tis. Kč	313 470	+ 26%	394 994
Zvýšení tržeb na tuzemském trhu	tržby z prodeje zahraničním zákazníkům	tis. Kč	107 166	+ 52%	162 986
Zvýšení tržeb na zahraničním trhu	tržby z prodeje tuzemským zákazníkům	tis. Kč	206304	+ 12%	232 008
Získání nových tuzemských zákazníků	tuzemský zákazníci	počet	9	+ 6	15
Udržení zahraničních zákazníků	zahraniční zákazníci	počet	13	0	13
Oblast vnějších vztahů					
Účast na veletrhu	účast	počet	0	+ 6	6
Oblast personalistiky					
Zaměstnání pracovníků	zaměstnanci	počet	95	+ 8	103
Růst mzdových nákladů	mzdové náklady	tis. Kč	39 105	+ 10%	43 129
Zvyšování kvalifikace pracovníků	školení - náklady na služby	tis. Kč	52	+ 233%	121
Oblast financí					
Snížení ukazatele zadluženosti	ukazatel zadluženosti	%	75	-12	63
Růst výsledku hospodaření	EBT	tis. Kč	2 345	+ 568%	13 325
Oblast logistiky					
Rozšíření přepravních prostředků	velkoobjemové soupravy	počet	9	+ 2	11
Rozšíření dopravních prostředků ve výrobě	vysokozdvíže vozíky	počet	3	+ 2	5
Oblast výroby					
Zavedení nové technologie	poměr spotřeby materiálu a energie k výkonům	%	65,2	0,00	62,3
Využívání výrobních kapacit	ukazatel obratovosti DHM	počet obrátek	2,97	- 2,76	5,73
Oblast kvality					
Zajištění jakosti	certifikace	počet	2	0	2
Snížení zmetkovosti	zmetkovost	%	0,25	- 0,05	0,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Konkrétní klíčové ukazatele výkonnosti pro společnost KLAUS Timber a.s. byly stanoveny následující:

- » Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním (EBT);
- » Tempo růstu tržeb tuzemských zákazníků;
- » Tempo růstu tržeb zahraničních zákazníků;
- » Vývoj spotřeby materiálu a energie;
- » Vývoj ukazatele zadluženosti;
- » Ukazatel obratovosti DHM;
- » Účast na veletrhu – počet účastí;
- » Vývoj mzdových nákladů;
- » Školení – množství školení;

4.2 Strategické scénáře

V analýze citlivosti byl sledován pouze vliv jednotlivých rizikových faktorů na jediný ukazatel. Ve skutečnosti však dochází k působení několika rizikových faktorů současně, proto se sestavují určité scénáře.

Scénáře se chápou jako vzájemně konzistentní kombinace klíčových rizikových faktorů a každý scénář představuje částečný, či zcela odlišný vývoj podnikatelského okolí. (FOTR, 2010 str. 274)

Scénáře existují zpravidla tři, a to optimistický, nejpravděpodobnější a pesimistický scénář.

Pesimistický scénář

Pesimistický scénář bude počítat s variantou, že dojde k výraznému zvýšení ceny nakupovaného materiálu, čímž klesne zisková marže společnosti. Společnost získá během plánovaného období pouze dva nové tuzemské zákazníky, se kterými je již nyní společnost domluvena na spolupráci. Na zahraničním trhu si společnost udrží svého klíčového zákazníka, protože s ním má dlouhodobé vztahy. Nižší poptávka bude

negativně ovlivňovat objem zakázek, dojde ke snížení výrobní kapacity, a proto společnost nebude nucena zaměstnat nové pracovníky.

Z výše uvedených důvodů meziroční růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb tuzemským zákazníkům klesne z 15% na 7% v letech 2011 a 2012. V roce 2011 a 2012 společnost uzavře smlouvu s novým zákazníkem na tuzemském trhu. V roce 2013 nezíská nového zákazníka, a proto tržby vzrostou pouze o 1% oproti roku 2012. Na zahraničním trhu klesne meziroční růst tržeb z 4% na 2%. Poměr výkonové spotřeby k výkonům vzroste oproti plánovanému finančnímu plánu. Nyní bude počítáno s 66,2% poměrem výkonové spotřeby materiálu a energie, místo s 65,2% poměrem. Vlivem nižšího počtu zakázek, než se očekává, nebude společnost v plánovaném období přijímat nové pracovníky a hodnota mzdových nákladů dělníků vzroste meziročně pouze o 1%. V plánovaném období společnost nebude investovat do pronájmu nových dopravních prostředků.

Tabulka 39: VZZ ve zkrácené verzi - pesimistický scénář [v tis. Kč]

		2010	2011	2012	2013
Označení	TEXT	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
II.	Výkony	323 590	335 176	347 790	353 481
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	313 471	325 098	337 333	342 853
B.	Výkonové spotřeba	255 318	268 141	278 580	283 138
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	211 107	221 886	230 237	234 005
B. 2.	Služby	44 211	46 254	48 343	49 134
+	Přidaná hodnota	68 634	67 413	69 595	70 736
C.	Osobní náklady	52 301	52 846	53 403	54 025
*	Provozní výsledek hospodaření	6 121	4 808	4 888	4 945
*	Finanční výsledek hospodaření	-3 776	-4 246	-4 024	-3 291
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	793	107	164	314
***	Výsledek hospodaření za účetní období	1 552	455	700	1340
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	2 345	452	864	1654

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Optimistický scénář

V případě optimistického scénáře na plán podniku působí příznivé vlivy. Lze uvažovat možnost, že na trhu dojde k rozšíření poptávky po dřevěných obalech, čímž se zvýší počet zakázek pro společnost a cena nakupovaného materiálu zůstane nezměněná. Důsledkem působení tohoto faktoru se budou společnosti zvyšovat tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb nad původně plánovanou úroveň. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb zahraničním zákazníkům vzrostou během období 2011-2013 o 2% oproti plánovaným tržbám. Na tuzemském trhu v roce 2012 společnost získá místo dvou

zákazníků tři, čímž v tomto roce vzrostou tržby o 2% oproti plánovanému roku 2012. Výkonová spotřeba se bude vyvíjet stejným poměrem jako v plánovaném finančním plánu. Vlivem většího počtu zakázek bude společnost zvyšovat mzdy zaměstnanců. V roce 2012 bude muset přijmout o 2 zaměstnance více, než bylo plánováno, což zvýší osobní náklady.

Tabulka 40: VZZ ve zkrácené verzi - optimistický scénář [v tis. Kč]

		2010	2011	2012	2013
Označení	TEXT	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
II.	Výkony	323 590	350 396	383 544	415 281
II.	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	313 471	339 860	372 012	402 794
B.	Výkonové spotřeba	255 318	277 163	303 000	328 487
B.	1. Spotřeba materiálu a energie	211 107	228 458	249 687	270 763
B.	2. Služby	44 211	48 705	53 313	57 724
+	Přidaná hodnota	68 634	73 610	80 929	87 186
C.	Osobní náklady	52 301	55 165	57 119	58 261
*	Provozní výsledek hospodaření	6 121	8 750	12 229	17 264
*	Finanční výsledek hospodaření	-3 776	-4 437	-3 684	-2 704
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	793	820	1 624	2 766
***	Výsledek hospodaření za účetní období	1 552	3 494	6 921	11 794
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	2 345	4 313	8 545	14 560

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Nejpravděpodobnější scénář

Tento scénář odpovídá plánovanému finančnímu plánu na str. 70.

Tabulka 41: VZZ ve zkrácené verzi - nejpravděpodobnější scénář [v tis. Kč]

		2010	2011	2012	2013
Označení	TEXT	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
II.	Výkony	323 590	349 477	377 412	407 605
II.	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	313 471	338 643	365 735	394 994
B.	Výkonové spotřeba	255 318	276 436	298 174	322 435
B.	1. Spotřeba materiálu a energie	211 107	227 859	245 710	265 775
B.	2. Služby	44 211	48 577	52 464	56 661
+	Přidaná hodnota	68 634	73 418	79 647	85 587
C.	Osobní náklady	52 301	55 165	56 660	57 792
*	Provozní výsledek hospodaření	6 121	8 554	11 379	16 101
*	Finanční výsledek hospodaření	-3 776	-4 445	-3 742	-2 776
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	793	781	1 451	2 532
***	Výsledek hospodaření za účetní období	1 552	3 328	6 186	10 793
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	2 345	4 109	7 637	13 325

Zdroj: Plán typu Výkaz zisku a ztráty pro roky 2011 – 2013, s. 69

Očekávaný scénář

Výsledkem konstrukce realistického, optimistického a pesimistického scénáře je tzv. očekávaný scénář. V němž jsou zahrnuty všechny klíčové identifikované rizikové faktory. Metodou váženého průměru, kdy vahami budou pravděpodobnosti scénářů, se určí velikost očekávaných výkonů pro jednotlivé roky plánu a sestaví se realistický rozpočet, který v sobě zahrnuje rizikové faktory. Scénářům se přisuzují pravděpodobnosti, kdy pravděpodobnost nejpravděpodobnějšího scénáře je 0,6 a pravděpodobnost optimistického scénáře je 0,1 a pesimistického je ve výši 0,3.

Určení velikosti výkonů

Očekávané Výkony se určí váženým průměrem jednotlivých variant takto:

$$V_{oček} = V_{real} * 0,6 + V_{opt} * 0,1 + V_{pes} * 0,3$$

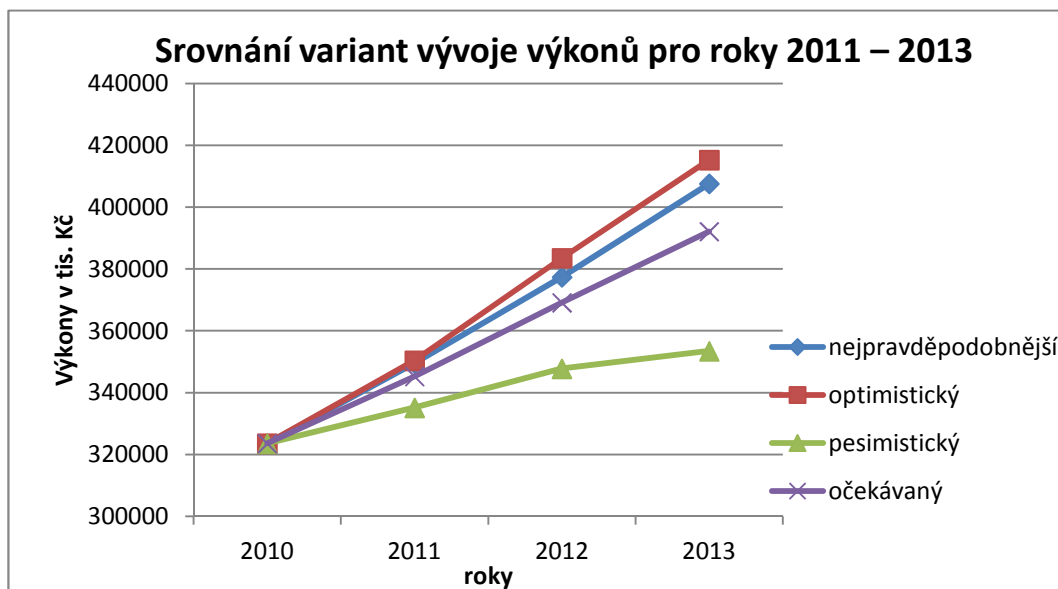
Jednotlivé roky:

2011: $349\,477 * 0,6 + 350\,396 * 0,1 + 335\,176 * 0,3 = 345\,279$ tis. Kč

2012: $377\,412 * 0,6 + 383\,544 * 0,1 + 361\,790 * 0,3 = 369\,139$ tis. Kč

2013: $407\,605 * 0,6 + 415\,281 * 0,1 + 353\,481 * 0,3 = 392\,135$ tis. Kč

Graf č. 11: Srovnání variant vývoje výkonů pro roky 2011-2013 [v tis. Kč]



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z grafu vyplývá, že očekávaná varianta se nejvíce přibližuje nejpravděpodobnější variantě, podle které byl sestaven finanční plán společnosti KLAUS Timber a.s.

5 Návrh soustavy indikátorů pro potřeby controllingu a popis jeho úlohy v interních procesech podniku

Controlling nepředstavuje primárně pozici nebo osobu, ale soubor úkolů, které mohou být plněny různými osobami nebo samotným obchodním vedením, aniž by byla některá z osob nositelem označení „controller“. Controlling je mnohem více než kontrola. Je to koncept řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. (HORVÁTH & Partners, 2004, str. 5)

Aby controlling mohl plnit jednu ze svých funkcí, je nezbytné stanovit určitá měřítka, pomocí nichž lze porovnat plán se skutečností a zjišťovat míru plnění cílů. V předcházející kapitole již byly určeny některé výkonnostní ukazatele, avšak nyní budou definovány další indikátory výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators) pro potřeby controllingu.

5.1 Indikátory výkonnosti

Oblast obchodu a prodeje

Vývoj tempa růstu tržeb u jednotlivých zákaznických segmentů

Růst tržeb, resp. výkonů je prioritní cíl, aby bylo dosaženo zvyšování zisku společnosti KLAUS Timber a.s. pro období plánu let 2011-2013. Společnost si stanovila rozdílné cíle pro dílčí segmenty svých zákazníků, a proto by měla jejich dosahování sledovat odděleně. Pro společnost je náročné plánovat využití své výrobní kapacity. Analýza citlivosti ukázala, že vývoj strategického plánu je velmi závislý na tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Oblast výroby

Objem produkce

Protože je projekt velmi závislý na objemu produkce, bude muset společnost sledovat, aby dosáhla stanovených strategických cílů. Objem produkce bude měřený v m³ řeziva v paletách, vyrobených na paletovací lince CAPE, na automatech Atica a pomocí ručního vzduchového nářadí.

Vývoj hodnoty výkonové spotřeby

Výsledek hospodaření je na vývoji výkonové spotřeby poměrně citlivý, podle analýzy citlivosti jde o druhý nejrizikovější faktor. Zavedením nové výrobní technologie a materiálů je možné udržet či snížit podíl nákladů na výkonech společnosti. V plánovaném období společnost zavede nový výrobní materiál, který způsobí udržení poměru spotřeby materiálu a energie na výkonech.

Oblast financí

Vývoj výsledku hospodaření (EBT)

Poměrně razantní růst zisku má společnost KLAUS Timber a.s. stanovený ve svých strategických cílech. Zlepšování ekonomické situace podniku plynoucí z prodeje kvalitních výrobků a služeb na tuzemském trhu pozitivně ovlivní hospodářský výsledek společnosti.

Oblast kvality

Zmetkovost

Sledování vývoje nákladů na opravy, hodnoty zmetků a nákladů na likvidaci zmetků.

Ostatní indikátory vycházející ze strategických cílů

Vývoj zadluženosti

Snižování zadluženosti je jedním z cílů společnosti, čímž si zajistí lepší jméno společnosti na trhu. Prostřednictvím dobrého jména si společnost udrží stálé zákazníky a bude moci získat nové zákazníky na tuzemském trhu.

Školení

Pro společnost je důležité mít kvalifikované zaměstnance, proto je nutné zajistit zaměstnancům společnosti potřebná školení. Sledováno bude množství školení a množství proškolených zaměstnanců.

5.1.1 Stanovení regulačního rozpětí, regulační meze a neočekávaného vývoje/križe

V této podkapitole bude pro jednotlivé indikátory výkonnosti stanoveno regulační rozpětí, regulační meze a neočekávaný vývoj/križe. Regulační rozpětí nám ukáže, v jakém rozpětí se může společnost pohybovat bez jakéhokoliv ošetření. Regulační meze nám stanoví hodnoty, při kterých bude muset společnost podniknout ochranné ošetření. A hodnoty neočekávaného vývoje/križe budou hodnoty, kterých nebude moct společnost dosáhnout nebo při kterých by byl vývoj nepříznivý až kritický. V tabulkách 42,43 a 44 jsou v jednotlivých letech pro indikátory výkonnosti určeny intervaly regulačního rozpětí, regulační meze a neočekávaného vývoje/križe. Z následujících tabulek vyplývá, že postupem času přesnost predikcí klesá a tím i validita tabulek.

Tabulka 42: Regulační rozpětí, regulační meze a neočekávaný vývoj pro rok 2011

Interní oblast	Indikátor výkonnosti	regulační rozpětí	regulační meze	neočekávaný vývoj
Oblast obchodu	Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na tuzemském trhu [v tis. Kč]	<119 200, 123 200>	<113 800,119 200) ∪ (123 200,124 000>	<113 800 >124 000
	Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na zahraničním trhu [v tis. Kč]	<215 300,215 400>	<211 300,215 300) ∪ (215 400,215 800>	<211 300 >215 800
Oblast výroby	Vývoj výkonové spotřeby [v tis. Kč]	<225 100, 227 800>	<221 800,225 100) ∪ (227 800,228 400>	<221 800 >228 400
	Objem produkce [v m ³]	<58 800, 59 200>	<57 100, 58 800) ∪ (59 200, 59 700>	<57 800 <59 700
Oblast financí	Vývoj výsledku hospodaření EBT [v tis. Kč]	<3 100, 4 100>	<500, 3 100) ∪ (4 100, 4 300>	<500 >4 300
Oblast kvality	Zmetkovost [v %]	<0,24; 0,25>	<0,235, 0,24) ∪ (0,25, 0,255>	< 0,235 >0,255)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Tabulka 43: Regulační rozpětí, regulační meze a neočekávaný vývoj pro rok 2012

Interní oblast	Indikátor výkonnosti	regulační rozpětí	regulační meze	neočekávaný vývoj
Oblast obchodu	Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na tuzemském trhu [v tis. Kč]	<133 800, 141 700>	<121 400,133 800) U (141 700,145 000>	<121 400 >145 000
	Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na zahraničním trhu [v tis. Kč]	<223 900,224 000>	<215 900,223 900) U (224 000,227 00>	<215 900 >227 000
Oblast výroby	Vývoj výkonové spotřeby [v tis. Kč]	<240 300, 245 700>	<230 200,240 300) U (245 700,249 700>	<230 200 >249 700
	Objem produkce [v m ³]	<62 900, 65 800>	<59 900, 62 900) U (65 800, 66 400>	>59 900 >66 400
Oblast financí	Vývoj výsledku hospodaření EBT [v tis. Kč]	<5 800, 7 600>	<900, 5 800) U (7 600, 8 500>	<900 >8 500
Oblast kvality	Zmetkovost [v %]	<0,22; 0,23>	<0,215, 0,22) U (0,23, 0,245>	<0,215 >0,245

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Tabulka 44: Regulační rozpětí, regulační meze a neočekávaný vývoj pro rok 2013

Interní oblast	Indikátor výkonnosti	regulační rozpětí	regulační meze	neočekávaný vývoj
Oblast obchodu	Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na tuzemském trhu [v tis. Kč]	<148 200, 163 000>	<120 000,148 200) U (163 000,165 100>	<120 000 >165 100
	Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na zahraničním trhu [v tis. Kč]	<231 800,232 000>	<222 800,231 800 > U <232 000,236 600>	<222 800 >236 600
Oblast výroby	Vývoj výkonové spotřeby [v tis. Kč]	<255 700, 265 800>	<234 000,255 700) U (265 800, 270 800>	<234 000 >270 800
	Objem produkce [v m ³]	<67 700, 72 600>	<60 300, 67 700) U (72 600, 74 000>	<60 300 >74 000
Oblast financí	Vývoj výsledku hospodaření EBT [v tis. Kč]	<9 900, 13 300>	<1 700, 9 900) U (13 300, 14 600>	<1 700 >14 600
Oblast kvality	Zmetkovost [v %]	<0,20; 0,21>	<0,195, 0,20) U (0,21, 0,22>	<0,195 >0,22

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

5.2 Popis úlohy controllingu v interních procesech podniku

Controlling ve společnosti KLAUS Timber a.s. probíhá napříč všemi procesy podniku. Monitorování a měření jednotlivých procesů provádí vedoucí úseku, který předává veškeré informace o procesu předsedovi představenstva. Frekvence monitorování a měření procesů závisí na typu procesu.

Reporting jako systém vnitropodnikových výkazů a zpráv společnosti KLAUS Timber a.s. se využívá ke kontrole a vyhodnocování dosavadního vývoje hospodaření, ale také k plánování a rozhodování o opatření ke zlepšování výkonnosti podniku jako celku. Společnost si čtvrtletně připravuje účetní výkazy (výkaz zisku a ztrát, rozvahu a cash flow), aby zhodnotila dosavadní hospodaření společnosti. Během roku si společnost dělá vlastní interní audit, kdy zkontroluje všechny faktury, ceny a množství. Ke konci roku se každoročně uskuteční audit v souladu se zákonem o auditech, který obsahuje zprávu o ověření účetní závěrky dle českých účetních předpisů, zprávu o prověrce zprávy o vztazích mezi propojenými osobami, zprávu o ověření výroční zprávy a výroky auditora na tyto zprávy.

Ve výrobě se bude primárně sledovat množství dodaného řeziva, které spočítá obsluha manipulačních techniky a o jeho počtu bude informovat mistr. Zároveň bude sledováno množství použitého spojovacího materiálu, tyto počty zaznamená mistr výroby. Hřebíky budou ve firmě počítány po jednotlivých krabicích, které jsou nasypány do automatické linky nebo vydány pracovníkům ručního sbíjení. Dalším krokem bude kontrola kvality a počtu vyrobených kusů. Paletovací linka Cape spočítá vyrobené kusy automaticky a ručně sbíjené výrobky počítá mistr. Mistr má za úkol zaznamenávat nejen počty výrobků, ale i počty naložených kamionů. Mistr zjištěné počty denně předá do oddělení logistiky. Mistr rovněž zkontroluje množství zmetků za směnu.

Obchodní oddělení denně bude sledovat a zaznamenávat počet objednávek, cenu a množství nakoupeného materiálu a prodaného řeziva v paletách. O výsledcích bude informovat vedoucí oddělení předsedu představenstva, který je zanesení do grafické podoby pro usnadnění orientace o stavu obchodu.

Ve firmě se budou nadále uskutečňovat pravidelné porady představenstva společnosti a odpovědných pracovníků. Každou středu se pravidelně setkají vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Během porady se budou hodnotit výsledky dosažené

v uplynulém týdnu, které jsou porovnávány se stanoveným plánem, a v případě odchylek dojde k návrhům řešení vzniklé situace. Každý pátek se bude konat porada s mistry, kde se bude hodnotit výkonnost za jednotlivé směny, mistr podá zprávu o vyrobeném množství, spotřebě materiálu a vývoji zmetkovosti. Během porady budou řešeny i výkony jednotlivých pracovníků na dané směně. Jednou za měsíc se uskuteční porada představenstva společnosti, kde budou zhodnoceny dosažené výsledky a navrženy kroky vedoucí ke zlepšení v následujícím období.

Vedoucí výroby bude připravovat na každý den písemný formulář, kam se zaznamenají všechny činnosti během dne. Vedoucí logistiky nashromáždí veškeré informace o množství dovezeného a odvezeného řeziva v m³ během jednoho dne a výsledné informace pošle mailem recepční a předsedovi představenstva. Na paletové lince CAPE, na automatice ATICA a i pracovníci ruční výroby palet se povedou deník činností, kam se bude zapisovat kolik a jakých produktů výroby a strávený čas na výrobě. Mistr výroby na konci směny sebere veškeré záznamy o počtu vyrobených produktech na všech pracovištích a zjištěné výsledky předá v písemné podobě recepční a předsedovi představenstva. Recepční druhý den nashromážděné výsledky z výroby a logistiky zaznamená do jednotlivých papírových grafů a do firemního počítačového programu. Grafy budou vedeny ručně na milimetrovém papíru a předseda představenstva je bude mít pověšené na nástěnce ve své kanceláři. Na jednotlivých poradách se budou probírat zjištěné výsledky ze záznamů. Asistentka předsedy představenstva bude dělat zápis ze všech porad, který následně založí do určené složky.

Tabulka 45 ukazuje stanovené indikátory výkonnosti v interních procesech společnosti a jejich hodnoty na konci plánovaného období v roce 2013.

Tabulka 45: Stanovené indikátory v interních procesech

Interní proces	Indikátor	Měřítko	Odpovídající osoba	Frekvence	Cílové hodnoty v roce 2013
Oblast obchodu a prodeje	Vývoj tempa růstu tržeb - tuzemský zákazníci	Meziroční změna tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na tuzemském trhu [%]	Předseda představenstva	4x ročně	394 994
Oblast obchodu a prodeje	Vývoj tempa růstu tržeb - zahraničních zákazníků	Meziroční změna tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na zahraničním trhu [%]	Předseda představenstva	4x ročně	232 008
Oblast výroby	Vývoj výkonové spotřeby	Podíl spotřeby materiálu a energie na výkonech [%]	Vedoucí výroby	4x ročně	0%
Oblast výroby	Objem produkce	Prodaného m ³ řeziva v paletách	vedoucí výroby	měsíčně	72 640
Oblast finanční	Vývoj hospodářské výsledku EBT	Meziroční změna EBT [%]	Předseda představenstva	4x ročně	13 325
Oblast financí	Vývoj zadluženosti	Ukazatel zadluženosti [%]	Vedoucí ekonomického oddělení	4x ročně	63%
Oblast kvality	Zmetkovost	Zmetkovost [%]	Vedoucí výroby	1x týdně	0,2
Oblast personalistiky	Školení	Množství uskutečněných školení	Personalista	1x ročně	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě KLAUS Timber a.s.

V úvodu práce byla společnost popsána z hlediska předmětu podnikání, svými činnostmi a historií. Její hlavní činností bude zpracování dřevní hmoty do přepravního obalu. Tato kapitola se věnovala také ekonomickému auditu výkonnosti společnosti v letech 2008-2010 z pohledu vývoje tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, nákladů a výsledku hospodaření. Z auditu vyplývá, že se výkonnost společnosti vyvíjí nestabilně. V roce 2009 pokles poptávky po dřevěných obalech zapříčinil, že v tomto roce společnost dosáhla záporného hospodářského výsledku. V roce 2010 se situace na trhu ustálila a tak společnost zaznamenala příznivý růst poptávky po produktech. Společnost díky předešlým investicím mohla pružně zareagovat na zvýšení poptávky, čímž získala další nové kontrakty i s tuzemskými zákazníky. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb vzrostly v roce 2010 oproti roku 2009 o 37%.

Druhá část práce měla za úkol formulaci poslání, vize, strategických cílů, analyzovat podnikatelské prostředí a na závěr sestavit strategický plán společnosti pro období 2011-2013. Posláním společnosti KLAUS Timber a.s. je pomáhat svým zákazníkům s řešením jejich problémů spojených s potřebou přepravních palet, kompletním a rychlým servisem v této oblasti. Strategické cíle na období 2011-2013 byly stanoveny: každoroční růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb ve výši 8%, na konci plánovaného období k překročení EBD hranice 10 000 tis. Kč, splacení dlouhodobých závazků za zakoupené technologie z minulých let na hodnotu 63% ukazatele zadluženosti, udržení podílu spotřeby materiálu a energie k výkonům na hodnotě 65,2%, nákup dvou přepravních velkoobjemových souprav a dvou vysokozdvizných vozíků do logistiky pro rychlý servis, získání 6 nových strategických zákazníků na tuzemském trhu a udržení stávajících dlouhodobých zákazníků na zahraničním trhu, snížení zmetkovosti na úroveň 0,2% na konci plánovaného období, zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a motivace zaměstnanců prostřednictvím změny způsobu ohodnocení za odvezenou práci – dodržet maximální 5% meziroční růst mzdových nákladů a vzhledem ke zvýšení výroby bude společnost potřebovat zaměstnat nové pracovníky – 2 řidiče a 6 dělníků. Z analýzy podnikatelského prostředí vyplynuly rizikové faktory, které mají vliv na strategický záměr podniku. Hrozbou pro

společnost je ekonomické prostředí, a to především vývoj měnového kurzu, vývoj úrokové míry a vývoj HDP. Dalšími hrozbami společnosti mohou být substituční výrobky, kvalita a cena dodávaného dřevního materiálu a ztráta stálých zákazníků. Příležitostí pro společnost je nová technologie, získání nových zákazníků na tuzemském trhu, rozšíření poptávky po dřevěných obalech a zvýšená těžba dřeva. Analýza mikroprostředí ukázala na slabé stránky, které pochází především z finanční analýzy, jako je nízká likvidita a celková zadluženost společnosti. Silnou stránkou společnosti tvoří široké portfolio přepravních obalů, zajištěný rychlý servis služeb zákazníkům a vysoká kvalita a kapacita produktů společnosti. Na základě strategických cílů a analýzy prostředí byl sestaven strategický plán společnosti skládající se z plánu typu Výkaz zisku a ztráty, typu Rozvaha a plánu Cash flow pro období let 2011 – 2013.

Třetí část práce analyzuje rizika společnosti. V úvodu kapitoly byly stanoveny a popsány faktory rizika, které mohou ovlivnit strategický plán společnosti. Metoda expertního odhadu ukázala klíčové rizika, která se objevila nad hranicí risk appetite: růst cen dřevní kulatiny a řeziva, riziko z neuzavření nových kontraktů na tuzemském trhu, ztráta klíčového zákazníka a apreciacie domácí měny. Prostřednictvím analýzy citlivosti byla zjištěna citlivost výsledku hospodaření EBT na změnu jednotlivých položek. Z analýzy citlivosti vyplynulo, že projekt společnosti je nejvíce závislý na položce výkony a dále na výkonové spotřebě. Další podkapitola se věnovala stanovení rizika pomocí Break even analýzy, která ukazuje, že se v plánovaných letech pracovní pole rozšiřuje a vzdaluje se pracovní bod od bodu zvratu, čímž se snižuje riziko. Také byla vypočtena provozní, finanční a celková páka. Z výpočtu vyplynulo, že provozní páka má větší poměr na celkové páce než finanční páka, proto je projekt velmi závislý na objemu produkce. V závěru kapitoly byly na základě analýzy citlivosti stanoveny krátkodobé cíle společnosti pro potřebu implementace strategického plánu a následně popsány kroky implementace plánu v interních procesech společnosti.

Na začátku čtvrté kapitoly diplomové práce byly určeny klíčové indikátory výkonnosti a ke každému strategickému cíli přiřazeny měřítka a cílová hodnota. Další kapitola se věnuje sestavení strategických scénářů, konkrétně optimistického, realistického a pesimistického scénáře. Výsledkem konstrukce těchto tří scénářů byl tzv. očekávaný scénář. Velikost očekávaných výkonů v jednotlivých letech byla určena metodou váženého průměru, kdy váhy zastupovaly pravděpodobnosti scénářů. Srovnáním variant vývoje výkonů v letech 2011-2013 se došlo k závěru, že postupem času rostou intervaly

regulačního rozpětí, regulační meze a neočekávaného vývoje/križe, tím i klesá validita plánovaných hodnot.

Poslední kapitola diplomové práce obsahuje návrh soustavy indikátorů výkonnosti společnosti KLAUS Timber a.s. včetně jejich parametrizace. V oblasti obchodu a prodeje byl určen jako indikátor výkonnosti Vývoj tempa růstu tržeb, v oblasti výroby Objem produkce a Vývoj hodnoty výkonové spotřeby, v oblasti financí Vývoj výsledku hospodaření a v oblasti kvality byl stanoven ukazatel zmetkovosti. Společnost bude controlling provádět s využitím reportingu ve společnosti. Závěrem byla popsána úloha controllingu a stanovených indikátorů v interních oblastech podniku. Ke každému indikátoru v určité oblasti společnosti bylo přiřazeno měřítko, odpovědná osoba, frekvence reportingu a cílové hodnoty v roce 2013.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulka 1: Vývoj inflace 2. poloviny roku 2010 a 1. poloviny 2011	32
Tabulka 2: Vývoj a prognóza míry inflace ve čtvrtletí.....	32
Tabulka 3: Čistý pracovní kapitál.....	45
Tabulka 4: Čistý pracovní kapitál.....	45
Tabulka 5: Ukazatele likvidity	47
Tabulka 6: Ukazatele rentability – oborové průměry (zpracování dřeva kromě nábytku)	48
Tabulka 7: Ukazatel běžná likvidita (CR).....	49
Tabulka 8: Ukazatel pohotová likvidita (QR).....	49
Tabulka 9: Ukazatel peněžní likvidita (CRP)	50
Tabulka 10: Ukazatele aktivity	51
Tabulka 11: Cash-to-cash.....	53
Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti	54
Tabulka 13: Splnění nerovnosti[tis. Kč]	55
Tabulka 14: Složky rizikové prémie	59
Tabulka 15: Výpočet EVA v tis.Kč.....	59
Tabulka 16: Růst tržeb z prodeje vlastních výrobků na tuzemském trhu [tis. Kč].....	63
Tabulka 17: Podíl tržeb z prodeje vlastních výrobků na tuzemském trhu a zahraničním trhu[v tis. Kč].....	63
Tabulka 18: Výkonová spotřeba v tis. Kč	65
Tabulka 19: Osobní náklady v tis. Kč.....	66
Tabulka 20: Vývoj daní a poplatků v tis. Kč.....	66
Tabulka 21: Nákladové úroky[v tis. Kč].....	67
Tabulka 22: Výkaz zisku a ztrát 2010-2013[v tis. Kč]	69
Tabulka 23: Plánovaný dlouhodobý hmotný majetek v tis. Kč.....	70

Tabulka 24: <i>Obrátka zásob a plán položky zásoby v letech 2010-2013 [v tis. Kč]</i>	71
Tabulka 25: <i>Průměrná doba splatnosti pohledávek a plán položky krátkodobé pohledávky (2010-2013)</i>	72
Tabulka 26: <i>Plán obrátu fin. majetku a položky finanční majetek (v tis. Kč)</i>	72
Tabulka 27: <i>Vlastní kapitál v tis. Kč</i>	73
Tabulka 28: <i>Ukazatele obrátu 2010-2013 [ve dnech]</i>	73
Tabulka 29: <i>Plán krátkodobých závazků 2010-2013 [v tis. Kč]</i>	74
Tabulka 30: <i>Výpočet externího zdroje pomocí rozvahy [v tis. Kč]</i>	74
Tabulka 31: <i>Cash-Flow pro roky 2010-2011 [v tis. Kč]</i>	76
Tabulka 32: <i>Stupnice pro ohodnocení významnosti faktorů rizika</i>	81
Tabulka 33: <i>Číselné vyjádření významnosti faktorů rizika</i>	81
Tabulka 34: <i>Analýza citlivost pro rok 2011 [tis. Kč]</i>	84
Tabulka 35: <i>Výpočet variabilních nákladů na m³ řeziva</i>	86
Tabulka 36: <i>Výpočet fixních nákladů [v tis. Kč]</i>	86
Tabulka 37: <i>Výpočet DOL,DFL a DTL</i>	90
Tabulka 38: <i>Stanovení měřítek a cílových hodnot</i>	97
Tabulka 39: <i>VZZ ve zkrácené verzi - pesimistický scénář [v tis. Kč]</i>	99
Tabulka 40: <i>VZZ ve zkrácené verzi - optimistický scénář [v tis. Kč]</i>	100
Tabulka 41: <i>VZZ ve zkrácené verzi - nejpravděpodobnější scénář [v tis. Kč]</i>	100
Tabulka 42: <i>Regulační rozpětí, regulační meze a neočekávaný vývoj pro rok 2011</i>	104
Tabulka 43: <i>Regulační rozpětí, regulační meze a neočekávaný vývoj pro rok 2012</i>	105
Tabulka 44: <i>Regulační rozpětí, regulační meze a neočekávaný vývoj pro rok 2013</i>	105
Tabulka 45: Stanovené indikátory v interních procesech	108
Obrázek 1: <i>Proces výroby v Dražkově</i>	11
Obrázek 2: <i>Proces výroby v Kladrubcích</i>	12

Obrázek 3: <i>Organizační struktura společnosti KLAUS Timber a.s.</i>	13
Obrázek 4: <i>Podnikatelské prostředí</i>	27
Obrázek 5: <i>Model pěti sil podle M. Portera</i>	37
Obrázek 6: <i>Cyklus cash-to-cash pro rok 2010</i>	53
Obrázek 7: <i>Mapa rizik</i>	82
Graf č. 1 <i>Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb společnosti KLAUS Timber a.s. v letech 2008-2010</i>	17
Graf č. 2 <i>Vývoj výkonové spotřeby společnosti KLAUS Timber a.s. v letech 2008-2010</i>	18
Graf č. 3 <i>Vývoj výsledku hospodaření za účetní období společnosti KLAUS Timber a.s. v letech 2008-2010</i>	19
Graf č. 4: <i>Vývoj a prognóza HDP</i>	31
Graf č. 5: <i>Predikce míry inflace</i>	32
Graf č. 6: <i>Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR)</i>	33
Graf č. 7: <i>Prognóza kurzů CZK/EUR</i>	34
Graf č. 8: <i>Break even analýza 2011</i>	87
Graf č. 9: <i>Break even analýza 2012</i>	88
Graf č. 10: <i>Break even analýza 2013</i>	89
Graf č. 11: <i>Srovnání variant vývoje výkonů pro roky 2011-2013 [v tis. Kč]</i>	101

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1. vydání. Praha : Grada, 1999. ISBN 80-7169-694-3.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ J. *Finanční analýza a plánování podniku*, Praha : Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kolektiv. *Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje*. 2. vydání. Praha : Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

HORVÁTH & Partners. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. překlad Hilar Babůrek. 1. české vydání. Praha : Profess Consulting , 2004. ISBN 80-7259-002-2.

MERNA, T., AL-THANI, F. F. *Risk management - řízení rizik ve firmě*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

ŠULÁK, M. *Teze k přednáškám předmětu rozbor výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň : ZČU, 2006. ISBN 80-7043-496-1.

ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. Praha : EUPRESS, 2005a. ISBN 80-86754-33-2.

ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání. Praha : VŠFS, 2005b. ISBN 80-86754-35-9.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [1] *Informace o společnost.* [online] Společnost KLAUS Timber a.s., Aktualizace 1.6.2011 [cit. 2011-09-05] Dostupné na www: <www.klaustimber.cz>
- [2] *Aktuální legislativní změny.* [online] Daňový poradce Ing. Pavel Běhounek, Aktualizace 29.9.2011 [cit.2011-10-5] Dostupné na WWW: <<http://www.behounek.eu/news/soubeh-funkci-statutarnich-organu-aktualni-legislativni-zmeny/>>
- [3] *Reforma 2013.* [online] Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Aktualizace 29.4.2011 [cit.2011-10-8] Dostupné na WWW: <<http://www.amsp.cz/modules/marwel/index.php?rewrite=reforma-2013-zdaneni-fyzickych-osob&str=2>>
- [4] *Změny v daních pro rok 2012.* [online] Daňový poradce Ing. Pavel Běhounek, Aktualizace 29.9.2011 [cit 2011-10-5] Dostupné na WWW: <<http://www.behounek.eu/news/zmeny-v-danich-pro-rok-2012/>>
- [5] *Novinky v daních a účetnictví pro rok 2011.* [online] Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, [cit. 2011-10-6] Dostupné na WWW: <<http://www.amsp.cz/novinky-v-danich-a-ucetnictvi-pro-rok-2011?highlightWords=zm%C4%Bny+DPH>>
- [6] *AMSP ČR zásadně nesouhlasí s návrhem úprav nemocenského pojištění ze strany zaměstnavatele.* [online] Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, [cit. 2011-10-6] Dostupné na WWW: <<http://www.amsp.cz/amsp-cr-zasadne-nesouhlasi-s-navrhem-uprav-nemocenskeho?highlightWords=nemocensk%C3%A9>>
- [7] *Česká ekonomika příští rok výrazně přibrzdí, upravil svůj odhad MMF.* [online] Zpravodajský server hospodářských novin, Aktualizace 20.9.2011 [cit. 2011-10-6] Dostupné na WWW: <<http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-52908050-ceska-ekonomika-pristi-rok-vyrazne-pribrzdi-upravit-svuj-odhad-mmf>>
- [8] *HDP EU i eurozóny letos proti původním odhadům poroste rychleji.* [online] Finanční noviny, Aktualizace 1.3.2011 [cit. 2011-10-05] Dostupné na WWW:< http://www.financninoviny.cz/zpravy/hdp-eu-i-eurozony-letos-proti-puvodnim-odhadum-poroste-rychleji/603126&id_seznam=>

[9] *Holz und Holzwerkstoffe*. [online] EUWID, Aktualizace 4.10.2011 [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: < <http://www.euwid-holz.de/>>

[10] *Holzpreisindex: Massivholz für Holzpaletten*. [online] Holzpreisindex, Aktualizace 4.10.2011 [cit. 2011-10-05] . Dostupné na WWW: <<http://www.holzpreisindex.de/holzpreisindex/>>

[11] *Nový mezinárodní dokument upravující certifikaci spotřebitelského řetězce*. [online] PEFC Česká republika, Aktualizace 9.3.2011 [cit. 2011-10-06] Dostupné na WWW: <<http://www.pefc.cz/cs/aktuality.html>>

[12] *Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví*. [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, Aktualizace 18.7.2011 [cit. 2011-10-14] . Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>>

[13] *Výnosy státních dluhopisů (měsíční průměr) (%)*. [online] Česká národní banka: ARAD – Systém časových řad, © 2003 – 2009, [cit. 2011-03-27]. Dostupné na WWW: <http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=450&p_uka=1%2C2%2C3%2C4%2C5%2C6%2C7&p_strid=EBA&p_od=200601&p_do=201012&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C>

[14] *Informace o zákazníkovi Wich Vertriebs GmbH*. [online] Wich Vertriebs GmbH, [cit. 2011-10-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.wich-paletten.de/ueberuns.html>>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Rozvaha - aktiva pro období 2008 - 1. pol. 2011 [tis. Kč]

Příloha B – Rozvaha - pasiva pro období 2008 – 1. pol. 2011 [tis. Kč]

Příloha C – Výkaz zisku a ztrát pro období 2008 – 1. pol. 2011 [tis. Kč]

Příloha A – Rozvaha - aktiva pro období 2008 - 1. pol. 2011 [tis. Kč]

		2008	2009	2010	1. pol. 2011
B.	Dlouhodobý majetek	113 500	109 815	107 004	104 366
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-4 766	-3 305	-2 095	-1 467
B.I.3.	Software	94	47	0	0
B.I.5.	Goodwill	-4 860	-3 352	-2 095	-1 467
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	118 266	113 120	109 099	105 833
B.II.1.	Pozemky	2 280	2 285	2 285	2 285
B.II.2.	Stavby	30 208	50 504	49 242	48 132
B.II.3.	Samostatné hmotné věci a soubory movitých věcí	27 738	25 384	23 445	22 412
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	21 593	1 843	3 391	3 773
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	353	60	234	0
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	36 094	33 044	30 502	29 231
C.	Oběžná aktiva	52 190	53 302	84 592	90 850
C.I.	Zásoby	29 339	32 318	47 880	45 935
C.I.1.	Materiál	11 935	8 791	14 970	13 295
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	8 856	9 286	18 480	16 370
C.I.3.	Výrobky	8 403	14 118	14 289	16 120
C.I.5.	Zboží	145	123	141	150
C.III.	Krátkodobé pohledávky	22 320	20 895	35 994	44 365
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	16 264	12 707	26 316	37 699
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	502	0	0	0
C.III.3.	Pohledávky - podstatný vliv	1 300	2 466	3 929	3 446
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	3 717	4 977	4 810	2 373
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	256	437	729	767
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	70	30	108	0
C.III.9.	Jiné pohledávky	211	278	102	80
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	531	89	718	550
C.IV.1.	Peníze	435	53	509	273
C.IV.2.	Účty v bankách	96	36	209	277
D.I.	Časové rozlišení	1 763	1 163	1 296	1 256
D.I.1.	Náklady příštích období	1 763	1 163	1 296	1 256
	AKTIVA CELKEM	167 453	164 280	192 892	196 472

Příloha B – Rozvaha - pasiva pro období 2008 - 1. pol. 2011 [tis. Kč]

		2008	2009	2010	1. pol. 2011
A.	Vlastní kapitál	56 895	46 016	47 529	49 842
A.I.	Základní kapitál	62 000	62 000	62 000	62 000
A.I.1.	Základní kapitál	62 000	62 000	62 000	62 000
A.II.	Kapitálové fondy	1 165	1 165	1 165	-835
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	1 165	1 165	1 165	1 165
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	-2 000
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	-5 772	-5 725	-5 764	-5 534
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	0	5	5	85
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	-5 772	-5 730	-5 769	-5 619
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-603	-583	-11 424	-9 962
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-603	-583	-11 424	-9 962
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	105	-10 841	1 552	4 173
B.	Cizí zdroje	110 217	117 767	145 363	146 630
B.I.	Rezervy	297	0	0	0
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů	297	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	12 639	9 452	9 048	9 047
B.II.9.	Jiné závazky	7 498	5 348	4 150	4 149
B.II.10.	Odložený daňový závazek	5 141	4 104	4 898	4 898
B.III.	Krátkodobé závazky	61 756	75 649	66 742	73 029
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	51 193	62 138	57 082	66 158
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	1 918	2 289	2 349	1 854
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 606	2 733	3 060	2 636
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	686	1 081	873	1 112
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	568	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	20	30	480	14
B.III.11.	Jiné závazky	5 333	7 378	2 330	1 255
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	35 525	32 666	69 573	64 554
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	14 167	9 916	35 351	30 852
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	21 358	22 750	34 222	33 702
C.I.	Časové rozlišení	341	497	0	0
C.I.1.	Výdaje příštích období	341	497	0	0
	PASIVA CELKEM	167 453	164 280	192 892	196 472

Příloha C – Výkaz zisku a ztrát pro období 2008 – 1. pol. 2011 [tis. Kč]

Označení	TEXT	2008	2009	2010	1. pol. 2011
I.	Tržby z prodeje zboží	2 037	1 820	1 948	919
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	1 651	1 483	1 586	763
*	Obchodní marže	386	337	362	156
II.	Výkony	263 114	236 635	323 590	175 786
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	257 445	230 490	313 471	176 065
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	5 669	6 145	9 364	-279
3.	Aktivace	0	0	755	0
B.	Výkonové spotřeba	212 306	183 089	255 318	139 187
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	163 603	138 389	211 107	114 782
B. 2.	Služby	48 703	44 700	44 211	24 405
+	Přidaná hodnota	51 194	53 883	68 634	36 755
C.	Osobní náklady	42 960	47 754	52 301	27 031
C. 1.	Mzdové náklady	30 431	34 013	37 195	19 214
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10 772	11 697	12 905	6 648
C. 4.	Sociální náklady	1 757	2 044	2 201	1 169
D.	Daně a poplatky	1 105	1 700	2 142	1 061
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	6 390	9 930	9 611	4 668
III.	Tržby z prodeje DHM a materiálu	2 452	1 705	3 136	6 536
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	45	368	1 026	0
III. 2.	Tržby z prodeje majetku	2 407	1 337	2 110	6 536
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 174	1 375	1 991	4 742
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	242	0	0
F. 2.	Prodaný materiál	2 174	1 133	1 991	4 742
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-3 601	-1 501	722	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 744	2 494	3 185	975
H.	Ostatní provozní náklady	5 309	3 354	2 067	813
*	Provozní výsledek hospodaření	1 053	-4 530	6 121	5 951
X.	Výnosové úroky	216	119	167	2
N.	Nákladové úroky	1 884	1 987	1 672	1 409
XI.	Ostatní finanční výnosy	7 082	2 274	2 947	1 261
O.	Ostatní finanční náklady	6 903	7 922	5 218	1 632
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 489	-7 516	-3 776	-1 778
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	-541	-1 205	793	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	105	-10 841	1 552	4 173
***	Výsledek hospodaření za účetní období	105	-10 841	1 552	4 173
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-436	-12 046	2 345	4 173

Abstrakt

PTÁČKOVÁ, I. *Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě.*
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 118 s., 2011

Klíčová slova: analýza prostředí, finanční plán, KPI, analýza citlivosti, strategické scénáře, indikátory výkonnosti, strategický controlling.

Diplomová práce se zabývá stanovením indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve společnosti KLAUS Timber a.s. Společnost se zabývá zpracováním dřevní hmoty a vyrábí více než 200 druhů typizovaných i netypizovaných dřevných obalů. V první kapitole práce je popsána charakteristika, historie a organizace společnosti. Také se zde nachází analýza ekonomického auditu společnosti pro období 2008 - 2010. V následující kapitole jsou z poslání a vize společnosti stanoveny strategické cíle pro období 2011-2013. Při respektování strategických cílů je vyvozena analýza podnikatelského prostředí, které je popsáno z makro, mezo a mikroprostředí společnosti. Na základě formulované vize a strategických cílů bude sestaven finanční plán pro plánované období 2011-2013. Z analýzy rizik jsou vyvozeny krátkodobé cíle pro potřebu implementace strategického plánu. Dále jsou stanoveny klíčové indikátory výkonnosti, s jejichž pomocí jsou zpracovány strategické scénáře pro jednotlivé roky. Poslední část práce je zaměřena na návrh indikátorů pro potřeby strategického controllingu a popis jeho úlohy v interních procesech společnosti.

Abstract

PTÁČKOVÁ, I. *Performance Indicators Setting for the Strategic Controlling in the Firm*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 118 p., 2011

Key words: environmental analysis, financial plan, KPIs, risk analysis, strategic scenarios, performance indicators, strategic controlling.

This thesis deals with the performance indicators setting for strategic controlling in the KLAUS Timber joint-stock company. The company is engaged in wood materials processing and produces more than 200 types of standardized and non-standardized wood packaging. In the first chapter it is described the company's characteristics, history, social organization and an economic analysis of the audit for the period of 2008-2010. In the next chapter there are defined the strategic objectives for the period of 2011-2013 based on the company's mission and vision. By respecting the strategic objectives there is drawn an analysis from the business environment which is described in its macro, meso and micro environment. There will be made a financial plan for the scheduled period of 2011-2013 based on the formulated vision and strategic objectives. According to the risk analysis there is also a need for short-term objectives for the strategic plan implementation. Furthermore there are defined key performance indicators which help to develop strategic scenarios for each year. The last part of this thesis is focused on the indicators design for the needs of strategic controlling and description of its role in the company's internal processes.