

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize

**Company evolvement analysis during the economic
crisis**

Bc. Ivana Rezková

Plzeň 2013

zadání práce

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize“

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

V Plzni, dne 26. 4. 2013

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi, vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení a jeho připomínky k této práci.

Zároveň děkuji panu Pavlu Seidlovi za možnost vypracování diplomové práce v jeho podniku, za vzájemnou spolupráci, čas a ochotu při poskytování informací pro zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod	8
1. Charakteristika rysů příčin a průběh hospodářské krize v našich podnicích.....	9
1.1 Příčiny vzniku krize v roce 2008.....	9
1.2 Průběh a dopady hospodářské krize na naše podniky	10
2. Představení podniku Pavel Seidl – DrevyS	13
2.1 Základní informace o firmě.....	13
2.2 Produktové portfolio	15
2.3 Organizační struktura.....	18
2.4 Vize a poslání podniku.....	18
3. Analýza a zhodnocení aktuální hospodářské situace podniku.....	20
3.1 Externí analýza	20
3.1.1 Analýza makroprostředí.....	20
3.1.1.1 Legislativa.....	20
3.1.1.2 Demografie, sociální faktory a ekologie	21
3.1.1.3 Ekonomika	21
3.1.2 Analýza mezoprostředí	25
3.1.2.1 Vyjednávací síla zákazníků	26
3.1.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů	26
3.1.2.3 Rivalita konkurentů.....	27
3.1.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů	27
3.1.2.5 Hrozba substitutů	28
3.2 Interní analýza	28
3.2.1 Management.....	28
3.2.2 Marketing	29
3.2.3 Výroba a služby.....	31

3.2.4 Zaměstnanci podniku	32
3.2.5 Výzkum, vývoj a inovace	33
3.2.6 Informační systémy	35
3.2.7 Finance a účetnictví	35
3.2.7.1 Horizontální analýza	35
3.2.7.2 Ukazatelé rentability	37
3.2.7.3 Ukazatelé likvidity	39
3.2.7.4 Ukazatelé aktivity.....	40
3.2.7.5 Ukazatelé zadluženosti	40
3.2.7.6 Index důvěryhodnosti IN 2001	41
3.3 Strategická analýza	42
3.3.1 Hodnocení výsledků externí analýzy.....	42
3.3.1.1 Matice OT	42
3.3.1.2 Matice EFE	42
3.3.2 Hodnocení výsledků interní analýzy	43
3.3.2.1 Matice SW	43
3.3.2.2 Matice IFE	43
3.3.3 Matice IE – Hodnocení externích a interních faktorů	44
3.3.4 Matice SPACE	45
4. Doporučení kroků k překonání dopadu krize na chod podniku	47
4.1 Stanovení cílů	47
4.1.1 Dlouhodobé cíle	47
4.1.2 Strategie pro dosažení cílů	48
4.1.3 Parametrizace krátkodobých cílů a stanovení KPI.....	49
4.1.4 Definování očekávaných kroků k dosažení jednotlivých cílů.....	50
4.2. Sestavení finančního plánu	51

4.2.1 Obchodní a výrobní strategický plán.....	51
4.2.2 Strategický investiční plán.....	52
4.2.3 Strategický plán řízení lidských zdrojů	55
4.2.4 Plán nákladů a hospodářského výsledku	56
4.3 Strategický finanční plán	59
4.3.1 Plán výkazu zisku a ztráty.....	59
4.3.2 Plán rozvahy.....	60
4.3.3 Plán Cash Flow.....	62
4.4 Posouzení výkonnosti podnikatelského plánu.....	63
4.4.1 Horizontální analýza.....	65
4.4.1.1 Horizontální analýza aktiv	65
4.4.1.2 Horizontální analýza pasiv	65
4.4.1.3 Horizontální analýza čistého zisku.....	66
4.4.2 Ukazatelé rentability	66
4.4.3 Du Pont rozklad ROE	67
4.4.4 Ukazatelé likvidity.....	68
4.4.5 Ukazatelé aktivity	69
4.4.6 Ukazatelé zadluženosti	69
4.4.7 Index důvěryhodnosti IN 2001.....	71
5. Návrhy zlepšení a preventivních opatření	73
Závěr.....	80
Seznam tabulek	81
Seznam obrázků	83
Seznam použitých zkratk	85
Seznam použité literatury	86
Seznam příloh	89

Úvod

Hospodářská krize zasáhla celý svět a každý z nás je jí ovlivněn, ať už chce či nechce. V současné době, kdy se mnoho českých i světových firem potýká s klesající poptávkou po svých produktech či službách, je krize, ať už hospodářská či finanční, nejskloňovanější slovo vůbec. Proto jsme si vybrali téma „**Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize**“.

Cílem práce je představit podnik Pavel Seidl – DrevyS a zhodnotit vlivy a dopady ekonomické krize na jeho hospodaření a to jak v minulosti, tak v současnosti, včetně stanovení doporučení na zlepšení či návrh preventivních opatření k překonání dopadů hospodářské krize.

K analýze a zhodnocení hospodářské situace podniku využijeme nástroje externí a interní analýzy a zhodnotíme situaci jak z finančního hlediska tak z jeho slabých a silných stránek, příležitostí i ohrožení, které na něj „číhají“. Při finanční analýze, od roku 2008 do roku 2012, použijeme nejen klasické ukazatele výkonnosti, ale posoudíme finanční vývoj podniku i pomocí souhrnných ukazatelů, které jsou schopné předpovědět hrozící úpadek společnosti. Tyto výsledky pak vyhodnotíme pomocí strategických matic, které nám nabídnou vhodné strategie pro další rozvoj podniku.

Analýza nám pomůže při stanovení možných cílů a postupů k překonání dopadu krize na chod podniku. Postupy k rozvoji výkonnosti podniku naplánujeme pro období 2013 – 2016 a k cílům si stanovíme výkonnostní měřítko spolu s termíny splnění, které by nám měly pomoci při jejich kontrole. Dále cíle konkretizujeme finančně naplánováním jednotlivých rozpočtů, z kterých pak sestavíme plánované výkazy zisku a ztráty, rozvahy a cash flow na celé plánované 4 roční období. Tyto plány zhodnotíme i z hlediska finanční výkonnosti.

V neposlední řadě navrhne případná zlepšení nebo preventivní opatření, která by nám měla pomoci při plnění našich cílů a budoucím rozvoji podniku.

Tato diplomová práce bude sloužit vedení společnosti jako podklad pro budoucí strategické plánování.

1. Charakteristika rysů příčin a průběh hospodářské krize v našich podnicích

Od dob Velké hospodářské krize, která odstartovala krachem na newyorské burze v září 1929, nikdo nečekal, že by hrozila ekonomice nějaká větší recese. Počátky současné krize, která by podle studií už měla odeznívat, jsou datovány již od roku 2007. Ovšem do povědomí veřejnosti se krize zapsala v září roku 2008, kdy otrásla Spojenými státy a následně se rozšířila do dalších ekonomik v celém světě.

1.1 Příčiny vzniku krize v roce 2008

Krizi se věnuje mnoho publikací a článků, žádný však není schopen podat ucelené informace a vysvětlení, proč ke krizi vůbec došlo, jaký byl její průběh a následky. Nikdo nám není schopen dát jasnou odpověď na otázku: „Co krizi vůbec způsobilo?“ V současné době se celý svět snaží s nastalou situací vyrovnat a vyřešit ji. Kromě řešení, co s krizí, se musíme snažit nalézt také příčiny, které stály u jejího zrodu a snažit se do budoucna přijmout taková opatření, abychom se jim mohli vyvarovat a zabránit dalšímu celosvětovému kolapsu.

Podle BBC NEWS byl zásadní okamžik 7. září 2008, kdy americká vláda oznámila přebrání kontroly nad hypotečními agenturami Fannie Mae a Freddie Mac. Dalším důležitým datem bylo také 15. září 2008, tzv. „nejdramatičtější den“ na Wall Street, kdy čtvrtá největší americká investiční banka Lehman Brothers požádala o konkurzní ochranu a poté, co se jí nepovedlo najít kupce, směřovala do likvidace. V ten samý den byla zveřejněna zpráva o prodeji banky Merrill Lynch, kterou koupila Bank of America zhruba za 50 miliard dolarů a odvrátila tak prohlubující krizi. Tyto všechny události, podle The New York Times, zapříčinily propad burz po celém světě.

Za vznikem krize je však celá řada příčin, některé se objevily již dlouhou dobu před rokem 2008. Mezi hlavní příčiny patří tzv. Hypoteční bublina, která je též primárně nazývaná jako „bydlení pro každého“. Ta měla své počátky již v roce 1995, kdy prezident Bill Clinton se svým poradcem Robertem E. Rubinem zpřísnil pravidla zákona Community Reinvestment Act a zásadně se změnil systém poskytování hypoték. Cílem této změny bylo ještě větší zvýšení poskytování hypoték slabým vrstvám. Po této změně došlo k přísnému kontrolování a hodnocení bank podle množství poskytnutých

hypoték sociálně slabým. Hodnocení regulátorů bank pak hlavně záviselo na tom, kolik poskytla banka úvěrů nízkým příjmovým klientům a toto kritérium bylo klíčové při schvalování žádostí bank o jejich slučování či otevírání nových poboček. Mezi další příčiny se řadí zabalování hypotečních cenných papírů do balíčků (tzv. Sekuritizace), rostoucí obliba derivátů USA a nadměrná spekulace.

Tato „Americká finanční krize“, založená především na úvěrování domácností hypotečními, studentskými a dalšími půjčkami, se následně s velkou rychlostí přelila do celého světa. Půjčky byly totiž nakupovány evropskými, čínskými, japonskými a mnoha dalšími bankami či fondy. Jelikož u těchto nástrojů rostla rychle platební neschopnost, docházelo k jejich masivnímu přeceňování. A i když mnohé z těchto derivátů měly od seriózních agentur vysoké ratingy investičního typu, ukázalo se, že aktiva, na kterých byly tyto „velice kvalitní produkty“ postaveny, jsou naprosto bezcenná. Finanční krize se stala krizí důvěry celého finančního sektoru, nejen bank ale také pojišťoven a dalších institucí. Důsledkem byla následná měnová krize, která vyústila z faktu, že se otřesy přenášely i na reálnou ekonomiku. [Kislingerová, 2010]

1.2 Průběh a dopady hospodářské krize na naše podniky

Poté, co se krize rozšířila do celého světa, byl její dopad na jednotlivé ekonomiky rozdílný. Někde zasáhla všechna odvětví, jinde jen většinu. Proto i rozsah škod v jednotlivých zemích byl rozdílný a i nástroje, které měly zmírnit důsledky krize. Jsou státy, kde se po vypuknutí krize zhroutila celá ekonomika, ale i státy, které krize ovlivnila v menší míře.

V České republice patří mezi největší „oběť“ finanční krize roku 2008, největší tuzemský exportér Škoda auto, a. s., který byl nucen snížit výrobu a omezit provoz. Také sklářská firma Bohemia Crystalex Trading, a. s. se ocitla v insolventnosti. To vše bylo zapříčiněno hlavně v důsledku silné koruny, která apreciovala a nebylo tedy výhodné vyvážet zboží do zahraničí. Krize nezasáhla jen exportéry, ale i mnoho dalších odvětví v České republice, zejména textilní společnosti, obuvnictví, stavebnictví a sklárny. Tito všichni a další museli čelit růstu cen energií, tlaku požadavků na růst platů, levným dovozům z Asie a výkyvům v měnových kurzech. To vše firmám snižovalo zisky a zakázky, což mělo v konečném důsledku i vliv na nezaměstnanost, která rostla. [ČTK, 2008]

Hospodářská krize ukázala na řadu problémů, které mohou postihnout podnik v době krize. Projevy jsou u každého podniku odlišné, můžeme však najít společné charakteristiky a předvídat, v jakých oblastech se krize projeví. Mezi nejčastější patří:

- **Pokles zakázek** – Snížení poptávky po zboží a službách vede k poklesu zakázek a také zvýšení tlaku na snížení prodejních cen. Obě tyto skutečnosti jsou doprovázené konečným snížením tržeb podniku.
- **Snížení cen vstupů** – Tento efekt se může jevit jako pozitivní. Klesají ceny vstupů, to vede ke snížení nákladů na materiál, energii a další služby, což kladně ovlivní i výsledek hospodaření.
- **Pokles rentability** – Krize se však promítne jak do nákladů, tak do výnosů. Pokles objemu produkce snižuje výnosy. Některé náklady však neklesají tak rychle jako výnosy, což nám ovlivní i zisk. V lepších případech dojde jen k poklesu ziskovosti, v horších případech se firmy dostanou i do ztráty.
- **Cash flow** – Pokles prodeje má za následek také růst zásob materiálu a hotových výrobků. Tento jev se nám projeví v poklesu toku peněz, důsledkem stornovaných nebo nerealizovaných zakázek ze strany zákazníka. Na cash flow působí také velikost pohledávek, které jsou ovlivněny dobou splatností. V období krize mají podnikatelé problém se sháněním potřebných finančních prostředků, dochází ke zpoždění plateb od zákazníků a podniky nejsou schopni ustát svým závazkům vůči zaměstnancům a obchodním partnerům. Problémy se řetězově šíří z podniku na podnik jako mor, banky poskytují méně úvěrů a to vše vede ke zhoršení stavu v oblasti toku peněz.
- **Růst reklamací** – V podniku rostou reklamace i termíny dodání nejen z hlediska vadnosti dodávek, ale spíše proto, aby zákazník dostal slevu. Zákazník se snaží vyvíjet tlak na dodavatele a za každou drobnost požaduje snížení ceny. Sleva však může přilákat i váhajícího zákazníka. Tak či onak, sleva vede ke ztrátám, které vyústí ke snížení zisku.
- **Financování a zadluženost** - Pokud podnik nemá vytvořeny dostatečné rezervy z minulých let, může brzy přejít do platební neschopnosti či bankrotu. Krize klade velké nároky, co se týče trpělivosti při čekání na hotovost. Úhrady pohledávek se zpožďují, klesá objem prodeje a výhled na budoucí peněžní příjem klesá. Jak jsme již uvedli, banky nerady půjčují, snaží se své úvěry

snížovat, aby snížily riziko nesplacení. Avšak v důsledku snížení zisku a růstu závazků z obchodních vztahů roste také zadluženost podniku.

[Pavelková, Knápková, 2005]

Toto vše může podnik postihnout a záleží jen na kvalitě vedení a managementu, zda období krize ustojí. Charakteristickým znakem současné krize je i skutečnost, že události přicházejí nepozorovaně a celková podniková sféra je v důsledku větší otevřenosti a vyšší míry exportu náchylnější k nákazám krizového vývoje. Proto musí podniky klást důraz i na vyhodnocování a prevenci rizik. [Kislingerová, 2010] Zda správně odhadnou možná rizika, která na ně číhají a zvolí správnou strategii k jejich překonání.

Od roku 2010 česká ekonomika zažívá mírné oživení a zlepšení. Ke konci roku 2011 se však vývoj ekonomiky zpomalil. Příčinou jsou nízké investice firem a vlády a malá spotřeba domácností. Podniky se ocitají v nejistotě, avšak na rok 2013 jsou názory odborníků optimistické a očekává se růst ekonomiky.

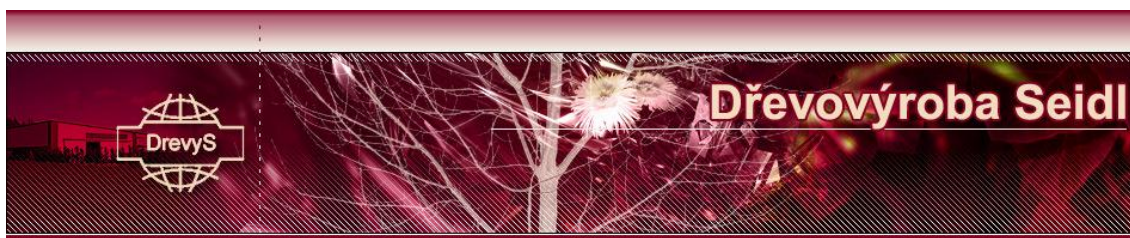
Prožití krize by mělo podnikatelům otevřít oči, aby se poučili ze svých minulých chyb a už je neopakovali. Naším úkolem se bude v následujících kapitolách seznámit s podnikem Pavel Seidl – DrevyS a zjistit, zda i jeho postihla krize či se mu vyhnula. Pokud ano, do jaké míry ho zasáhla a jaké jsou její následky. Nejvíce rizikové jsou podniky nepřipravené a závislé na cizích zdrojích. Také se uvádí, že více náchylné k postihnutí krizí jsou podniky s vysokým podílem lidské práce. Pokud je však podnik dostatečně finančně silný, je také schopný cenově konkurovat, zvýší se jeho potenciál zvyšovat podíl na trhu a dosáhnout větších úspěchů. [Kislingerová, 2010]

2. Představení podniku Pavel Seidl – DrevyS

2.1 Základní informace o firmě

Obchodní jméno:	Pavel Seidl
Název:	Dřevovýroba Seidl - DrevyS
Sídlo podnikání:	Řiště 4, 387 42 Lnáře
Identifikační číslo:	46669752
Datum zápisu do živnostenského rejstříku:	29. 10. 1992
Telefon:	606 754 702, 606 754 703
E-mail:	info@drevys.cz
Internetové stránky:	www.drevys.cz

Obrázek č. 1: Logo firmy Pavel Seidl



Zdroj: www.drevys.cz

Rodinnou firmu Pavel Seidl, která se zabývá dřevařskou výrobou již od **roku 1992**, najdeme v malé vesničce Řiště v Jižních Čechách nedaleko Blatné. Byla založena jako Truhlářství Seidl panem Josefem Seidlem, který ji spolu s manželkou založil ve staré maštali. Nejdříve vyráběli výrobky pouze pro sousedy, poté i kostelní lavice, dveře a okna na zakázkovou výrobu. Ze začátku ve firmě spolu s panem Seidlem, manželkou a synem Pavlem Seidlem pracovali ještě další tři zaměstnanci. Základní kapitál činil 290 530,- Kč a byl použit na nákup dlouhodobého majetku.

Jako firma Truhlářství Seidl, začala firma Pavel Seidl – DrevyS nejdříve zakázkovou výrobou oken, dveří a atypického nábytku. Postupem doby, díky kvalitě

a spolehlivosti svých výrobků získala stálé odběratele v podobě velkých stavebních firem, se kterými se podílela na rekonstrukcích velkých historických budov, např. v Táboře, Českém Krumlově a hlavně Praze. Tyto budovy byly rekonstruovány na velké bankovní domy nebo luxusní byty. **Od roku 1994** rozšířila zakázkovou výrobu o sériovou výrobu různých dílů na nábytek, převážně pohledových dílů obývacích stěn, masivní dvířka na nábytek a čela postelí. Další rozšíření výroby **v roce 1999** bylo podmíněno výstavbou nové dílny a velké skladovací haly. Do těchto nově vybudovaných prostor firma zavedla výrobu nohou a jiných dřevěných dílů ke stolům. **V roce 2003** spustila další důležitý výrobní program a to výrobu ohýbaných lubů ke stolům, kterých ročně vyrobila okolo 135 000 dílů. **Od roku 2005** začala firma vyrábět obalované profily dýhou nebo fólií na obalovací lince Barberán a jelikož výroba stále narůstala a stávající výrobní prostory nebyly vyhovující, postavila **v roce 2006** další výrobní halu. [www.drevys.cz]

Obrázek č. 2: Sídlo firmy Pavel Seidl



Zdroj: Mapy.cz

V roce 2008 přepsal pan Josef Seidl firmu na svého syna a ke dni 1. 10. 2008 vznikla firma Dřevovýroba Seidl – DrevyS. Společnost DrevyS dbá na ekologický přístup výroby, který je v dnešní době u zákazníků velmi vyhledávaný a zapojila se do programu certifikace FSC (viz Příloha A). **V roce 2010** byla firma úspěšně certifikována podle standardů FSC a tímto označením dává záruku, že výrobek pochází z lesů obhospodařovaných podle ekologických a sociálních pravidel organizace FSC a zároveň

zákazníkům umožňuje nakupovat výrobky ze dřeva s vědomím, že svým nákupem pomáhají zabránit devastaci světových lesů.

Předmětem podnikání dle Živnostenského rejstříku je:

- truhlářství, podlahářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živn. zákona.

2.2 Produktové portfolio

Dřevovýroba Seidl svým zákazníkům nabízí:

- **Obalování profilů** - Firma nabízí obalování různých tvarových dílů dýhou nebo folií na šestnáct metrů dlouhém obalovacím stroji. Profil je možné obalit ze všech stran bez znatelného napojení dýhy.

Obrázek č. 3: Obalovaná noha Bjursta Round



Zdroj: Firemní fotografie firmy Pavel Seidl - DrevyS

- **Sériovou výrobu** - Od roku 1999 je firma zaměřena především na sériovou výrobu dřevěných nohou ke stolům, která se v roce 2003 rozšířila o výrobu kulatých lubů a také různých masivních nábytkových dílů.

Obrázek č. 4: Nohy a luby ke stolům



Zdroj: Firemní fotografie firmy Pavel Seidl - DrevyS

- **Služby na CNC strojích** – Na kvalitních CNC strojích firma provádí veškeré plošné a hranové frézování, řezání a vrtání ve třech osách. Dále vyrábí nábytková dvířka z masivu nebo MDF desek, dřevěné penály, rámečky na obrázky, díly pro kostry na čalouněný nábytek apod.

Obrázek č. 5: Dřevěný penál vyrobený na CNC stroji ve firmě Pavel Seidl



Zdroj: Firemní fotografie firmy Pavel Seidl - DrevyS

- **Zakázkovou výrobu** – Kromě sériové výroby vyrábí firma také některé dřevěné produkty na zakázku. Nejčastěji bytelné dřevěné dveře, repliky původních historických dveří nebo jiné dřevěné výrobky, které si zákazník přeje.

Obrázek č. 6: Dřevěná lavice na zakázkovou výrobu



Zdroj: Firemní fotografie firmy Pavel Seidl - DrevyS

- **Dřevěné brikety** - Od roku 2006 firma z odpadu masivního dřeva vyrábí tvrdé dřevěné brikety.

Obrázek č. 7: Dřevěné brikety firmy Pavel Seidl

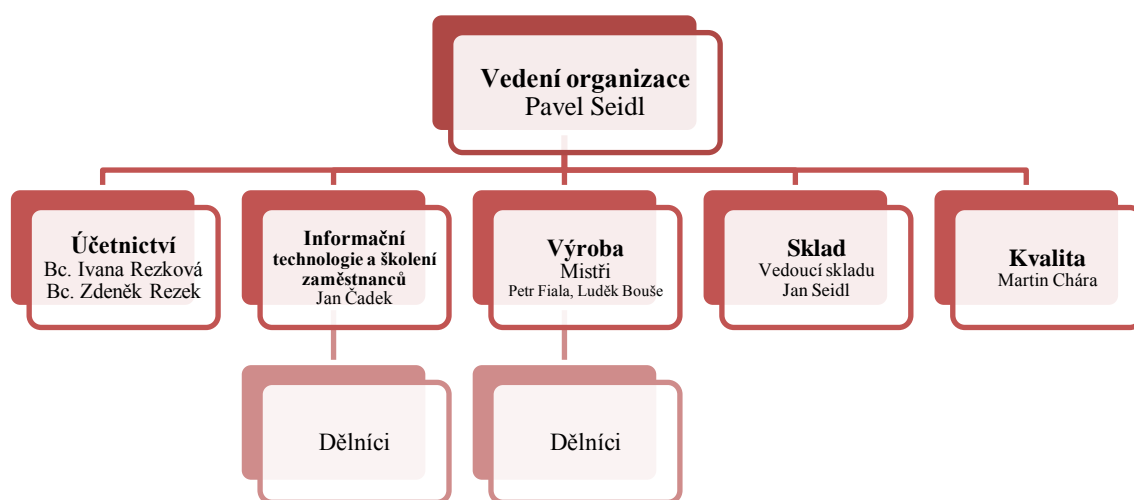


Zdroj: Firemní fotografie firmy Pavel Seidl - DrevyS

2.3 Organizační struktura

Jedná se o rodinnou firmu, kde v čele stojí sám majitel pan Pavel Seidl. Vztahy zde probíhají na liniové úrovni a jsou přesně definovány vazby mezi nadřízenými a podřízenými.

Obrázek č. 8: Organizační struktura firmy Pavel Seidl



Zdroj: Interní informace firmy Pavel Seidl

2.4 Vize a poslání podniku

Z podnikatelského plánu pana Pavla Seidla si můžeme odvodit následující poslání a vizi:

- **poslání**

„Naše rodinná firma Dřevovýroba Seidl se specializuje na sériovou výrobu nábytkových, kvalitních dřevěných výrobků, ale také na obalování profilů a služby na CNC strojích. Firma je vybavena moderními stroji, zaměstnáváme zkušené a spolehlivé zaměstnance a podporujeme ekologický přístup, pomocí standardů FSC, který vede ke spokojenosti zákazníků prostřednictvím kvalitních výrobků a spolehlivých dodávek, které jim nabízíme. To nám zajišťuje dobrou konkurenceschopnost a umožňuje snadnější přístup na zahraniční trhy, protože

jako certifikovaná firma FSC jsme v České republice jediní výrobci dřevěných nohou a lubů ke stolům. “

- **vize**

„V časovém horizontu 4 let chceme zvýšit podíl na tuzemských i zahraničních trzích, především v oblasti sériové výroby. Chceme získat nové zákazníky i si udržet naše stávající, u kterých plánujeme zvýšit obrat, především rozšířením našeho produktového portfolia. K tomu nám pomůže investice do modernizace výrobního zařízení v oblasti sériové výroby a zřízení vlastní lakovny, neboť moderní výrobní technologie a motivace zaměstnanců vede ke spokojenosti zákazníků a rozvoji firmy. “

3. Analýza a zhodnocení aktuální hospodářské situace podniku

„Vědění je síla,“ prohlásil již v 16. století filozof Franci Bacon a podle starověkého čínského стратега Sun C platí: „Vůdce, který nechce kupovat informace, je nerozvážený a nemůže vyhrát.“ [Philip Kotler, Veronica Wong, John Saunders, Gary Armstrong, 2007]

Aby si firma uvědomila svou současnou pozici, jaké má předpoklady úspěchu, uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje, předvídat chování zákazníků a na co by se měla v současnosti i budoucnosti soustředit, musí shromáždit nezbytné informace. To je úkolem externí a interní analýzy.

3.1 Externí analýza

Vedení firmy by mělo dobře poznat okolní prostředí, aby pochopilo jeho povahu a faktory, které jej ovlivňují. Potom se může snáze zaměřit na činnost, která je smysluplná a perspektivní. Výsledkem externí analýzy je tedy znalost managementu, který na jejím základě může formulovat strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí. Externí analýzu bychom měli zaměřit na dvě části, na analýzu makroprostředí a analýzu mezoprostředí.

3.1.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou podnik v budoucnu ovlivňovat a pomocí vhodné analýzy legislativních, ekonomických, demografických, politických, technologických a dalších faktorů působících v okolí podniku je alespoň identifikovat. Tyto faktory totiž nejenže ovlivňují poptávku, ale přímo působí i na podnikový zisk.

3.1.1.1 Legislativa

Legislativa České republiky u nás ovlivňuje veškeré podniky. Společnost Pavel Seidl - DrevyS se musí řídit platnými zákony jako je například zákon o účetnictví, obchodní zákoník, zákoník práce, živnostenský zákoník atd. Největší vliv na finanční situaci podniku bude mít v dnešní době výše sazby daně z příjmů fyzických osob. Ta může snížit zisk společnosti, a proto ji musíme sledovat a operovat s ní při sestavování plánů. Také nově zavedená solidární daň ve výši 7 % (která je časově omezená a měla

by platit pouze v letech 2013 až 2015, poté by měl být § 16a novely č. 500/2012 Sb. zrušen), by panu Seidlovi mohla výrazně snížit zisk.

Jelikož je Česká republika jednou z členských zemí Evropské unie, přizpůsobuje také předpisy a zákony standardům Evropské unie. Při vstupu do celní unie se pro firmu Pavel Seidl zjednodušil způsob dopravy, ale také nastala povinnost evidovat vnitrouniiní pohyb zboží pomocí Intrastatu, který musí firma podávat každý měsíc.

Pomocí Evropské unie se nám otevřela možnost čerpání finančních prostředků z fondů a dotací EU, došlo ke zvýšení podpory malého a středního podnikání i ke zvýšení pružnosti a flexibility na trhu práce.

3.1.1.2 Demografie, sociální faktory a ekologie

„Trendy u obyvatelstva jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují chování podniku, protože lidé jsou zákazníci a jsou to oni, kteří vytvářejí trh.“ [Neumaierová, 2005].

Změny společenského chování mají značný vliv na strukturu ekonomiky a tedy i na jednotlivé podniky. Lidé mají určité hodnoty, životní styl, životní úroveň a od toho se odvíjí jejich preference. V dnešní době se velmi rozšířily rostoucí tendence ke zdravému životnímu stylu a kladný vztah k ochraně životního prostředí. Proto zákazníci Dřevovýroby Seidl oceňují zapojení firmy do programu Forest Stewardship Council, který zákazníkům zaručuje, že dřevo pochází z šetrně obhospodařovaných lesů.

3.1.1.3 Ekonomika

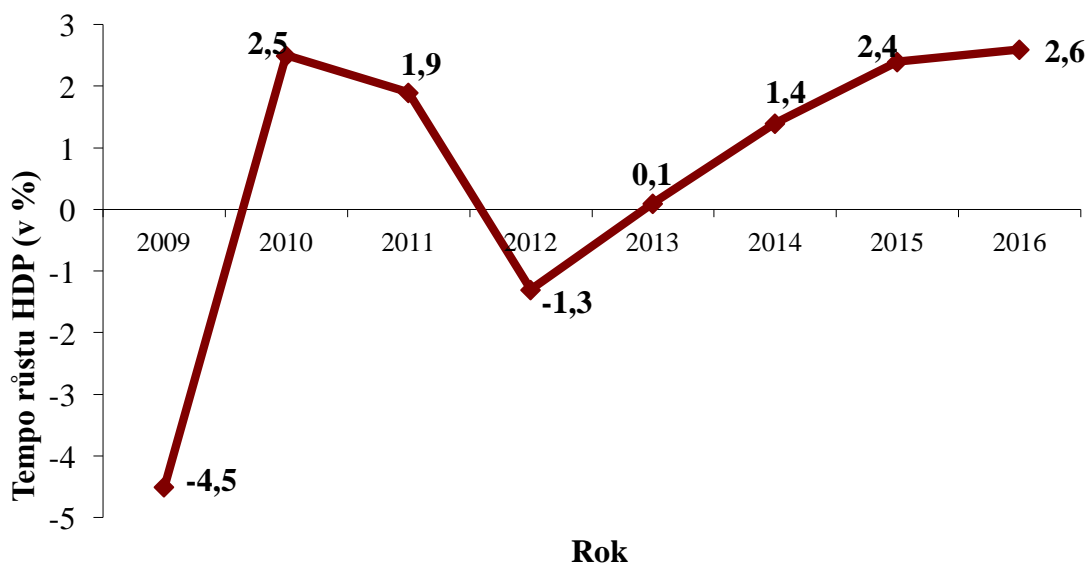
„Zákazníci musí disponovat dostatečnou kupní silou, aby byli schopni nakupovat na trhu výrobky a služby.“ [Neumaierová, 2005]. Proto jsou ekonomické faktory jedním z klíčových faktorů, které nám ovlivňují situaci podniku na trhu a my musíme sledovat jednotlivé makroekonomické ukazatele a vyvodit z nich vlivy na naše podnikání.

- **Hrubý domácí produkt**

Na strategické cíle firmy má vliv i úroveň HDP. Čím je tento ukazatel vyšší, tím více domácnosti a společnosti utrácí a ekonomika je vyspělejší. Z grafu však můžeme vidět, že HDP ČR byl v roce 2009 ovlivněn finanční krizí. Recese vedla

k poklesu investičních aktivit a ke zvyšování nezaměstnanosti, která vedla ke snížení spotřeby. Při postupném odeznívání globální krize a jejích důsledků se růst reálného HDP ČR v roce 2010 zvýšil na 2,5 %. V roce 2011 došlo k mírnému zpomalení růstu HDP na 1,9 % a v roce 2012 k poklesu na -1,3 %. Dle predikce Ministerstva financí České republiky se ani v roce 2013 Česká republika nedočká rychlejšího růstu hrubého domácího produktu. Ten by měl růst oproti předchozímu roku pouze na 0,1 %. Předběžné údaje Ministerstva financí České republiky o vývoji HDP potvrzují konec hospodářské recese. Výkon ekonomiky by měl nabrat svižnějšího tempa v roce 2014 na úroveň 1,4 % za předpokladu oživení domácí spotřebitelské poptávky a dobrému vývoji zahraničního obchodu. V následujících letech lze čekat postupující stabilizaci ekonomické situace s udržení meziročních růstových temp v kladných hodnotách. Odezníváním finanční krize dojde k růstu HDP a tedy HDP na obyvatele, který odráží životní úroveň obyvatelstva. Zvýšení životní úrovně obyvatelstva znamená pro firmu Dřevovýroba Seidl příležitost v podobě zvýšení spotřebních výdajů obyvatelstva na výroby firmy.

Obrázek č. 9: Vývoj HDP ČR v letech 2009 – 2016 (v %)



Zdroj: Ministerstvo financí České republiky – www.mfcr.cz

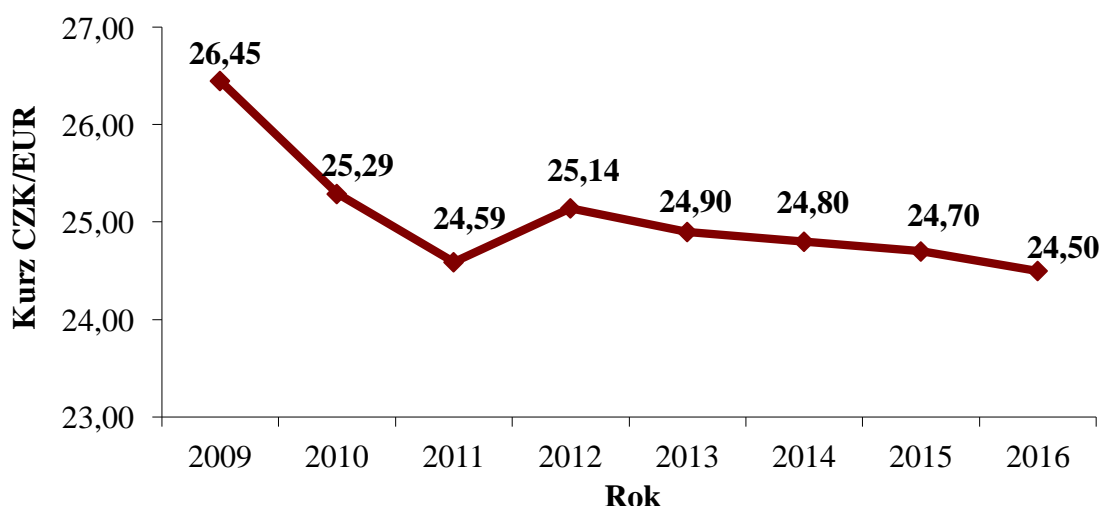
- **Měnový kurz**

Jelikož má firma Dřevovýroba Seidl i německého odběratele firmu Rational Die Küche, GmbH & Co a spolupracuje i s řadou zahraničních dodavatelů, mezi které patří německá firma Bönisch und Wellekötter, GmbH & Co, litevská firma UAB

Tradiseta a slovenská firma Duslo, a. s., uskutečňuje obchod i v eurech. Firma by proto neměla zanedbávat vývoj české koruny vůči euru.

Dle obrázku č. 10 česká koruna vůči euru od roku 2009 apreciuje, až na výjimku v roce 2012, kdy česká koruna vůči euru oproti předchozímu roku deprecie. Predikce Ministerstva financí České republiky pro rok 2013 předpokládá hodnotu 24,90 CZK/EUR a 24,80 CZK/EUR pro rok 2014. Výhled Ministerstva financí České republiky na následující roky je 24,70 CZK/EUR pro rok 2015 a 24,50 CZK/EUR pro rok 2016. Česká koruna vůči euru by tedy měla apreciovat. Apreciace české koruny vůči euru je pro firmu negativní z pozice dodavatele, jelikož při zhodnocování české koruny se české zboží v zahraničí stává dražší. A naopak pozitivní z pozice odběratele.

Obrázek č. 10: Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2009 – 2016 (roční průměr)



Zdroj: Ministerstvo financí České republiky – www.mfcr.cz

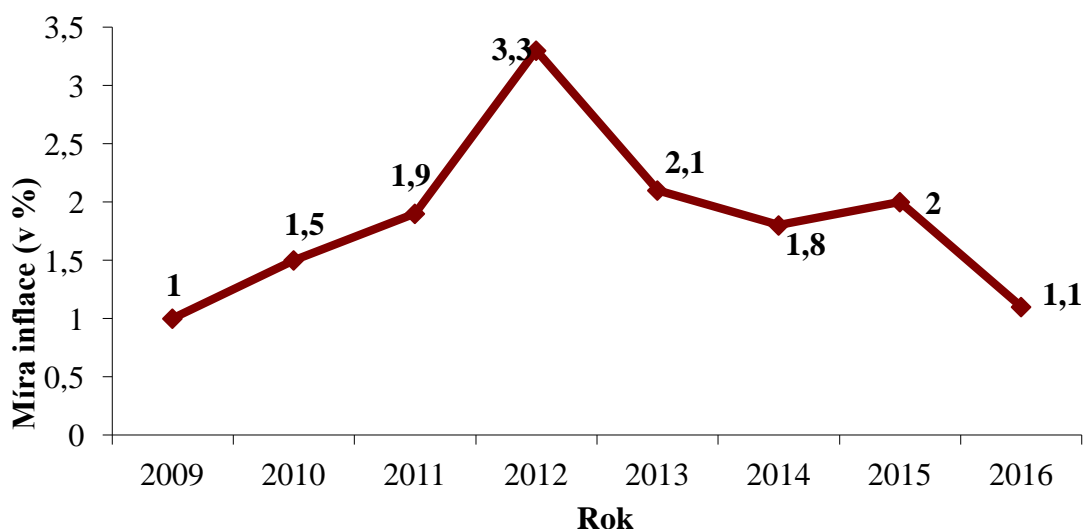
- **Míra inflace**

Inflace znamená růst všeobecné cenové hladiny v určitém časovém období, lze ji také definovat jako snížení kupní síly peněz. Změnu cenové hladiny za určité období udává míra inflace a jedná-li se o zpomalující inflaci, hovoříme o dezinflaci. Dezinflace je pokles tempa růstu všeobecné cenové hladiny. V tomto případě je míra inflace nižší než v předchozím období, nemusí však být záporná.

V roce 2012 došlo k výraznému zvýšení míry inflace na 3,3 % (viz obrázek č. 11). Inflace zvyšuje ceny nakupovaných surovin a materiálů potřebných k výrobě, což vede ke zvýšení jednotkových nákladů na výrobky a následně i ke zvýšení

prodejní ceny výrobků firmy. Dle predikce Ministerstva financí České republiky spotřebitelské ceny oproti roku 2012 zpomalí růst z 3,3 % na 2,1 %. Další pokles inflace se očekává i v roce 2014 na 1,8 % vlivem oslabení nákladových i poptávkových tlaků. Výhledově dle Ministerstva financí České republiky by i v následujících letech mělo dojít k výrazné dezinflaci ve srovnání s rokem 2013. Pomalejší růst cen by mohl povzbudit spotřebitele k vyšší spotřebě.

Obrázek č. 11: Vývoj míry inflace ČR v letech 2009 – 2016 (v %)

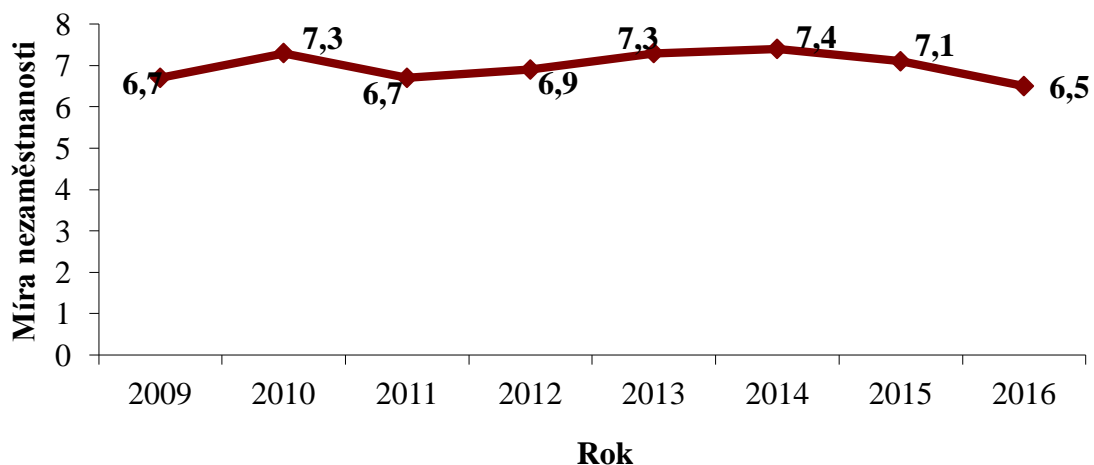


Zdroj: Ministerstvo financí České republiky – www.mfcr.cz

- **Míra nezaměstnanosti**

Vývoj míry nezaměstnanosti ČR v letech 2009 – 2016 znázorňuje obrázek č. 12. Vlivem delší recese v České republice se zvýšila míra nezaměstnanosti za rok 2012 na úroveň 6,9 % a dle predikce Ministerstva financí České republiky se očekává další růst na 7,3 % v roce 2013 a 7,4 % v roce 2014. Výhledově se očekává pokles míry nezaměstnanosti v roce 2015 na 7,1 % a v roce 2016 na 6,5 %. V důsledku vysoké nezaměstnanosti se lidé bojí ztráty zaměstnání a jsou ochotni pracovat za nižší mzdu a méně se poohlíží po nové práci. Majitel firmy má také větší výběr z uchazečů o pracovní místo ve firmě.

Obrázek č. 12: Vývoj míry nezaměstnanosti ČR v letech 2009 – 2016 (v %)



Zdroj: Ministerstvo financí České republiky – www.mfcr.cz

3.1.2 Analýza mezoprostředí

Porter tvrdí, že podnik dříve než vstoupí na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Úkolem managementu je analyzovat tyto síly a navrhnout postup, jak proti těmto silám působit či jak se jim bránit. [Keřkovský, Vykypěl, 2005]

Tento model zahrnuje následujících „pět sil“:

Obrázek č. 13: Porterův model 5 konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z odborné literatury

3.1.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Dřevovýroba Seidl se zaměřuje především na velké firmy. Největší a nejvýznamnější zákazník firmy je firma Jitona, a. s. (smluvní partner firmy IKEA), se kterou spolupracuje od roku 1999 a k sériové výrobě nohou a lubů ke stolům pro tuto firmu má vyhrazenou jednu samostatnou halu. Dalším významným zákazníkem je německá firma Rational Die Küche, GmbH & Co, která je druhý největší výrobce kuchyní v Evropě. S touto firmou pan Seidl spolupracuje již 7 let. Mezi další zákazníky firmy patří zejména živnostníci a ostatní menší firmy.

Dá se tedy říci, že pan Seidl je závislý na jednom významném zákazníkovi, firmě Jitona, a. s., pro kterého výroba představuje cca 93 % z celkové výroby firmy a tak je vyjednávací síla tohoto zákazníka poměrně vysoká. Tato síla je však snižována faktem, že firma Jitona, a. s. není schopna najít jiného tak kvalitního dodavatele, jako je pan Seidl, což sama připustila.

3.1.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Kvůli certifikátu FSC si firma musí pečlivě své dodavatele vybírat. Pokud totiž chce firma prodávat své výrobky pod touto značkou, musí ji mít také její dodavatelé. S většinou dodavatelů firma spolupracuje dlouhodobě a má vytvořeny dobré vzájemné vztahy.

Firma Pavel Seidl, jako nepřímý dodavatel produktů pro firmu IKEA, musí splňovat standardy vydané touto firmou. Musí se tedy zajistit proti zpoždění dodávek nebo případné ztrátě jednoho z dodavatelů materiálu s certifikátem FSC. A to tím, že na každý druh materiálu musí mít alespoň jednoho nebo dva náhradní dodavatele, tento fakt snižuje jejich vyjednávací sílu. V dnešní době totiž seznam certifikovaných firem neustále roste.

Mezi hlavní dodavatele firmy Pavel Seidl patří Kronospan CR, spol. s r. o., Milan Bokvaj, De-Metal, s. r. o., JAF HOLZ, spol. s r. o. a zahraniční firmy UAB TRADISETA, Tabaksman Consulting, Duslo, a. s. a další.

3.1.2.3 Rivalita konkurentů

Na každém trhu působí vysoká rivalita mezi podniky a vyhraje ten, kdo dbá na přání a potřeby zákazníka. Každá firma však musí dbát i na své blaho.

Pro pana Seidla existuje v oblasti zakázkové výroby, výroby dřevěných briket a nabízení služeb na CNC strojích mnoho konkurentů ve formě malých i velkých firem. Těm může, především díky sériové výrobě, konkurovat cenou. Zde má silné postavení na trhu, a proto si v zakázkové výrobě může dovolit ceny nižší, zajištěné nižšími cenami materiálu, který objednává ve „velkém“.

Jak již jsme zmínili, v České republice je pan Seidl jediným kvalitním dodavatelem lubů a nohou ke stolům. Sama firma Jitona, a. s. přiznala, že luby od dodavatele z Litvy se při montáži lámou a kvalitou se nedají srovnávat. Pokud by pro někoho ale byla přednější cena než kvalita, potom na zahraničním trhu působí velké množství konkurentů i v oblasti sériové výroby. Případná konkurence by ale mohla narazit. Většina odběratelů firmy Pavel Seidl totiž požaduje právě certifikaci FSC na odebírané produkty a to není zrovna levná záležitost. Navíc počet certifikovaných firem sice roste, ale najít v České republice firmu nabízející materiál v 100 % FSC kvalitě není snadné. Většina firem nabízí pouze „Controlled wood“ kvalitu a na tom, jestli si pan Seidl může dát na své produkty také značku FSC nebo pouze Controll wood, záleží z jakých dalších dílů se produkt skládá.

3.1.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato hrozba závisí hlavně na existenci vstupních bariér do odvětví. U nás mohou být především:

- úspory z rozsahu a zkušenosti,
- technologie a speciální know-how,
- kapitálová náročnost,
- znalost značky.

V našem případě hrozí hrozba v oblasti zakázkové výroby. Tam je vstup poměrně jednoduchý, pokud má podnikatel potřebný kapitál. Co se týče sériové výroby, je vstup nových konkurentů na trh poměrně náročnější. Pan Seidl má na trhu vybudované už dobré jméno, mezi obchodními partnery dlouhodobé vztahy a nová firma by zde mohla mít problém ať už s distribucí, cenou tak i kvalitou.

3.1.2.5 Hrozba substitutů

Pro firmu Dřevovýroba Seidl mnoho substitutů neexistuje. Firma si zakládá na kvalitních masivních dílech a ostatní firmy by mohly přijít pouze s méně kvalitním druhem dřeva jako je například dřevotříska, který by stávající zákazníci pana Seidla neocenili. To se ukázalo již v minulosti, kdy firma Jitona, a. s. zkoušela najít náhradního dodavatele výztuh až v Litvě, která ji však zklamala právě nekvalitou svých výrobků, když místo masivního dřeva používala jen dřevotřísku, která se při montáži lámala.

Další materiál jako například kov nebo plast, lišící se od dřeva mnoha faktory, se nedá se dřevem vůbec srovnávat a riziko substituce zde nepovažujeme za hrozbu.

3.2 Interní analýza

„Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit, inventuru či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout jeho vývoj do budoucna.“
[Sedláčková, 2000]

Úkolem interní analýzy je sestavit seznam silných a slabých stránek a provádíme ji zejména v těchto funkčních oblastech: -

- Management,
- Marketing,
- Výroba a služby,
- Výzkum, vývoj a inovace,
- Informační systémy,
- Finance a účetnictví.

3.2.1 Management

- **Organizační struktura** – Je již popsána v podkapitole 2.3 Organizační struktura. Jedná se o liniovou strukturu, která jasně definuje vztahy mezi jednotlivými útvary. Útvarů je 5: Účetnictví, Informační technologie a školení, Výroba, Sklad a Kvalita. Je zde určitá snaha o delegaci činností, avšak všechna rozhodnutí nakonec končí u pana Seidla, který toto při růstu firmy už nemůže sám zvládat. Doporučila bych proto reorganizaci organizační struktury s větší delegací pravomocí a odpovědností.

- **Plánování** – Plánování se ve firmě realizuje pouze na základní úrovni, plány nemají písemnou podobu, pouze se o nich ví a mluví. Pan Seidl však nejedná unáhleně, ale své kroky důkladně zvažuje a promýšlí tak, aby jich v budoucnu nelitoval.

Firma plánuje do budoucna plány sestavovat v písemné podobě, v horizontu 4 – 5 let a každý rok tyto plány detailněji rozpracovávat. O to se pokusíme v následující kapitole.

- **Motivace** – Zaměstnanci jsou hnací silou podniku, to by si měl každý zaměstnavatel uvědomovat. Firma Dřevovýroba Seidl dbá na spokojenost svých zaměstnanců, protože jen tak lze dosáhnout úspěchu celé společnosti.

Svým zaměstnancům nabízí například příspěvek na dopravu, na závodní stravování, 4 týdny dovolené, příspěvek na penzijní připojištění až 450 Kč měsíčně a další. Jedná se o stabilní pracovní místo a na nezájem ze strany uchazečů si nemůže firma stěžovat. Má možnost vybírat si z uchazečů kvalifikované pracovníky. Pan Seidl také podporuje studenty, kterým umožňuje získat potřebnou praxi, jak v učebních oborech, tak ve vyšších funkcích jako je řízení podniku.

3.2.2 Marketing

Většina malých podniků, jako Dřevovýroba Seidl, podceňuje důležitost marketingu a nepřikládá mu přiměřený význam. Tím přicházejí o schopnost posuzovat širší perspektivy podnikání, které by jim mohl poskytnout právě marketing.

Pokud zhodnotíme marketingový mix v podniku, zjistíme že:

- **Produkt** - Podnik Dřevovýroba Seidl dbá na kvalitu svých produktů, a také proto se nechal certifikovat FSC, jelikož v kvalitě svých výrobků vidí způsob udržení si stálých zákazníků a příležitost získání zákazníků nových. To je pro firmu při udržení se na trhu nesmírně důležité, a proto kvalitu produktů zvolil také jako jednu z konkurenčních strategií. Podnik zajišťuje kvalitu produktů pečlivě promyšlenou výrobou a zručností svých zaměstnanců, promyšleným propracováním povrchových úprav a výrobou jen z kvalitního materiálu.
- **Cena** - Do cenové politiky firma Dřevovýroba Seidl zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení (např. při zaplacení do 14 dnů mají významní odběratelé

2 % skonta z ceny). Cena je pro firmu důležitým prvkem konkurenčního boje. Firma u výrobků volí nákladové oceňování. Při této metodě vychází z celkových nákladů na výrobek, ty pak zvýší o určitou přírážku a tím určí výslednou cenu. Výše přírážky se liší u jednotlivých výrobků podle toho, jaký je o ně na trhu zájem. Silnou stránkou firmy je snaha přizpůsobit cenovou politiku zákazníkovi. Ceny však stanovuje tak, aby zakázky byly realizovány se ziskem. U zakázkové výroby se snaží být levnější než konkurenční firmy, jelikož v této oblasti má velkou konkurenci na trhu. V oblasti sériové výroby s odběratelem Jitona, a. s. o ceně vyjednává.

- **Propagace** – Hlavní propagaci firma provádí prostřednictvím svých webových stránek, kde se můžeme dozvědět něco o její historii, produktech a kde firmu najdeme. Podle pana Seidla větší reklama není potřeba, protože se chce zaměřit více na sériovou výrobu než na zakázkovou a věří, že potenciální zákazníci v této oblasti se o něm dozvědí od ostatních zákazníků.
- **Distribuce** – Systém objednávek zde funguje prostřednictvím elektronické formy. Pan Seidl obdrží objednávku, kterou potvrdí a zadá do výroby. Skladovací hala ve firmě funguje spíše pro materiál, protože v současné době je objednávek dostatek a stíhají se vyrobit jen pár dní před dodacími termíny. Výrobky jsou proto ve firmě skladovány jen 2 - 3 dny před dodáním společnosti Jitona, a. s.. Dopravu panu Seidlovi zajišťuje firma Dopra - Auto, s. r. o., se kterou firma spolupracuje již několik let. Objednává ji s týdenním předstihem, ale pokud se vyskytne mimořádná situace a pan Seidl potřebuje dopravu například následující den, firma mu vyhoví, jelikož je mezi nimi udržován dobrý dlouholetý obchodní vztah.

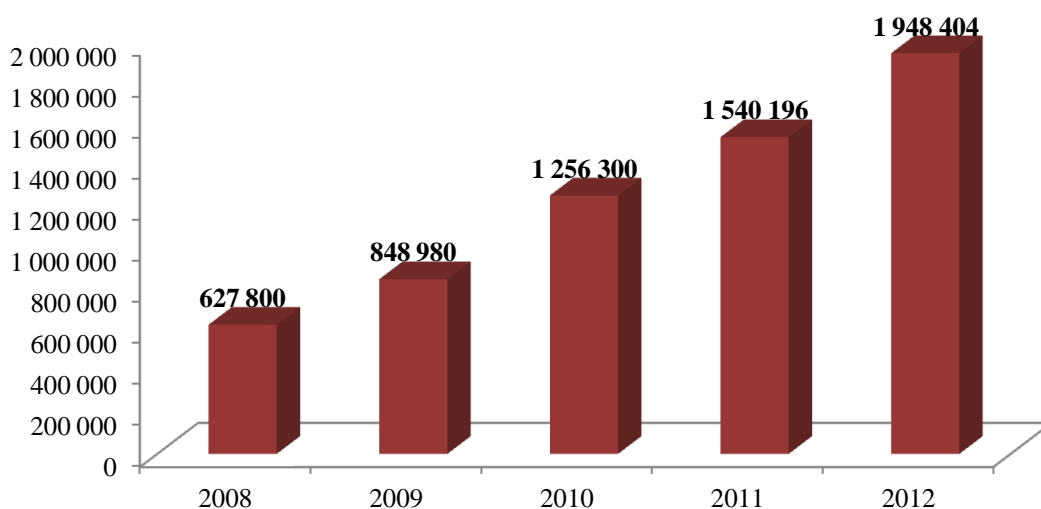
Firma Jitona, a. s. má v Klatovech ve svém závodě zřízen konsignační sklad pro výrobky od firmy Dřevovýroby Seidl. Který se může jevit jako slabá stránka, jelikož poskytuje na své náklady skladovanou zásobu umístěnou u odběratele. Skladová zásoba je podniku uhrazena ne při dodání, ale až při vyskladnění do výroby v závodě firmy Jitona, a. s.. Tuto skutečnost Dřevovýrobě Seidl firma Jitona, a. s. sdělí prostřednictvím odeslané objednávky, na kterou vystaví účetní firmy Pavel Seidl fakturu. Skladník ve firmě Dřevovýroba Seidl musí sledovat pohyby v konsignačním skladu, pokud konečná zásoba klesne pod sjednané množství, musí množství doplnit.

3.2.3 Výroba a služby

Jak již bylo uvedeno, Dřevovýroba Seidl se zabývá obalováním profilů, poskytováním služeb na CNC strojích, zakázkovou výrobou, výrobou dřevěných briket a především sériovou výrobou výztuh, dřevěných nohou a lubů ke stolům. Výroba probíhá ve 3 výrobních halách a 5 menších dílnách. K dispozici je také velká skladovací hala na materiál a vyrobené produkty. Firma rozlišuje produkty podle typu, druhu materiálu a rozměru. Celkem se tedy jedná cca o 10 různých typů výrobků, které mohou být většinou vyrobeny různými druhy dřeva, jako je bříza, dub, jasan světlý a tmavý, buk, borovice a někdy i třešeň, podle přání zákazníka.

Objem výroby roste každým rokem. Jak se můžeme přesvědčit v následujícím grafu, v roce 2008 se jednalo o 627 800 kusů výrobků a v roce 2009 již bylo v sériové výrobě vyrobeno celkem 848 980 kusů výrobků. V roce 2010 firma Dřevovýroba Seidl vyrobila celkem 1 256 300 kusů výrobků, to je skoro o 50 % výrobků více v porovnání s rokem 2009. To bylo způsobeno hlavně novými zakázkami od firmy Jitona a. s. a investováním do nových technologií. V roce 2011 růst výroby nebyl už tak rapidní, jednalo se cca o 25 000 produktů měsíčně a výroba dosáhla 1 540 196 kusů nohou. Stejně tak tomu bylo i v roce 2012, kdy konečná výroba činila 1 948 404 kusů.

Obrázek č. 14: Vývoj vyrobených kusů v sériové výrobě firmy Dřevovýroba Seidl

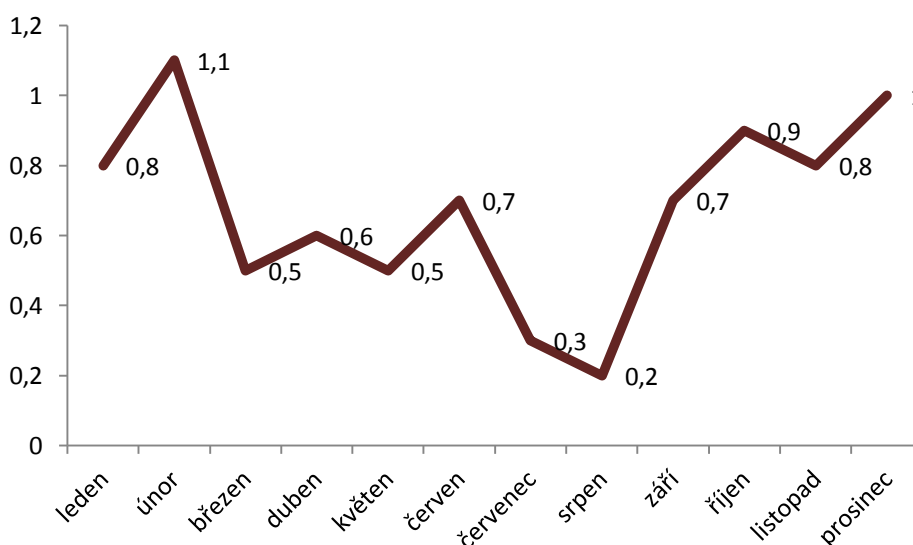


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat zjištěných ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Největší nárůst firma zaznamenala v roce 2010, pak každý následující rok výroba rostla cca o 20 % oproti předchozímu roku. Zásahu na tom má především kvalita výrobků, kterou firma považuje za jednu ze svých silných stránek a díky ní, se zákazníci k firmě rádi vrací.

Firma také sleduje kvalitu svých výrobků pro firmu Jitona, a. s. jako procentní vyjádření reklamací od této firmy. Z následujícího grafu je vidět, že pan Seidl může být s kvalitou svých výrobků spokojen, protože procento je zanedbatelné. V průměru je procento reklamace něco okolo 0,7 %, v letních měsících je menší, protože je nižší i objem výroby. Pokud si ale spočteme, že firma vyrobí měsíčně okolo 160 000 kusů a na reklamaci se jí vrátí necelých 1 200 kusů, můžeme říct, že se opravdu jedná o kvalitní výrobu.

Obrázek č. 15: Procentní růst reklamací v roce 2012 v %



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat zjištěných z firmy

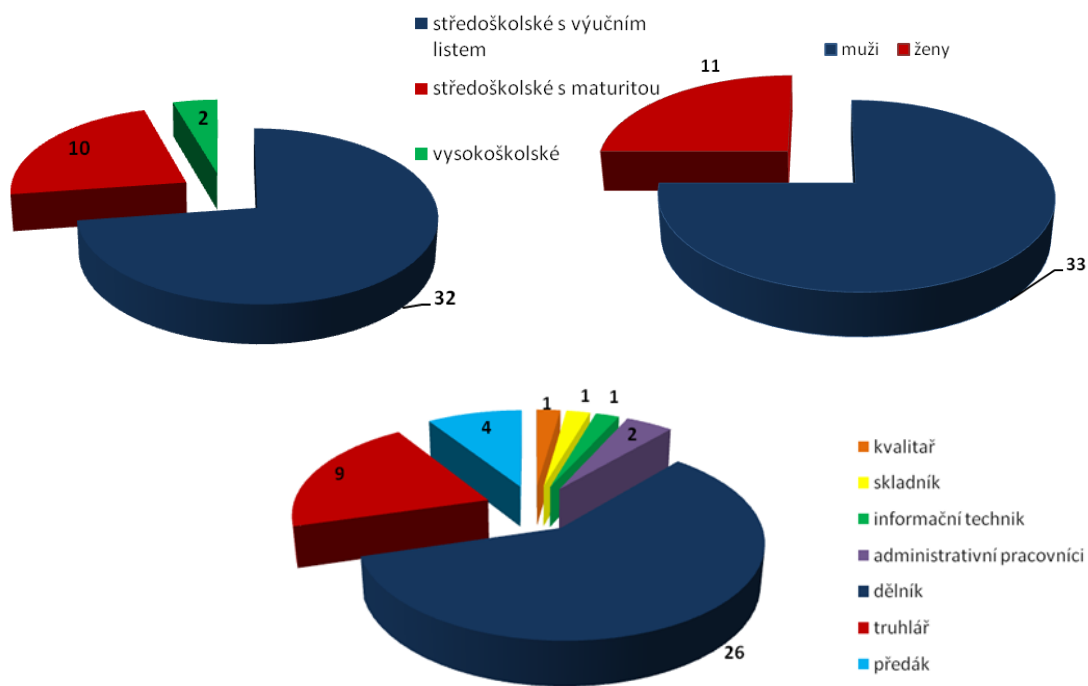
3.2.4 Zaměstnanci podniku

Firma Dřevovýroba Seidl může nabídnout stabilní místo se spoustou motivačních faktorů, jak jsme již zmínili v podkapitole č. 3.2.1 Management - motivace. V současné době zde pracuje 42 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 2 studenti na dohodu o pracovní činnosti v oblasti účetnictví a administrativy. Pracují zde jak muži, tak ženy, které vykonávají práci méně fyzicky náročnou než muži, především tmelení, broušení, skládání a balení. Mužů je zde 33 s průměrným věkem okolo 42 let. U 11 žen je průměrný věk 34 let.

Zaměstnanci jsou nejčastěji přijímáni na pozice dělník dřevozpracující výroby, truhlář nebo předák, podle příslušného vzdělání. U těchto výrobních pozic převažuje odborné středoškolské vyučení. Skladník, kvalitář a informační technik mají

středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou a 2 studenti pracující v oblasti účetnictví a administrativy, studují magisterské studium na vysoké škole.

Obrázek č. 16: Struktura zaměstnanců ve firmě Pavel Seidl



Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Pan Seidl najímá prostřednictvím agentur i zahraniční pracovníky, pro které je v areálu podniku zřízena i ubytovna. V současné době je zde 28 pracovníků s národností moldavskou a ukrajinskou. Tento počet se však neustále mění podle velikosti zakázek.

3.2.5 Výzkum, vývoj a inovace

Firma Dřevovýroba Seidl je na nějaké velké výzkumy a vývoje příliš malá. Je si však vědoma, že bez investic a inovací do technologie, by v dnešní době neměla možnost ustát na stále se zvyšujícím konkurenčním prostředí. Pomocí inovací dochází k úsporám práce a přírodních zdrojů, a proto v dnešní době jsou ve firmě inovace běžnou záležitostí.

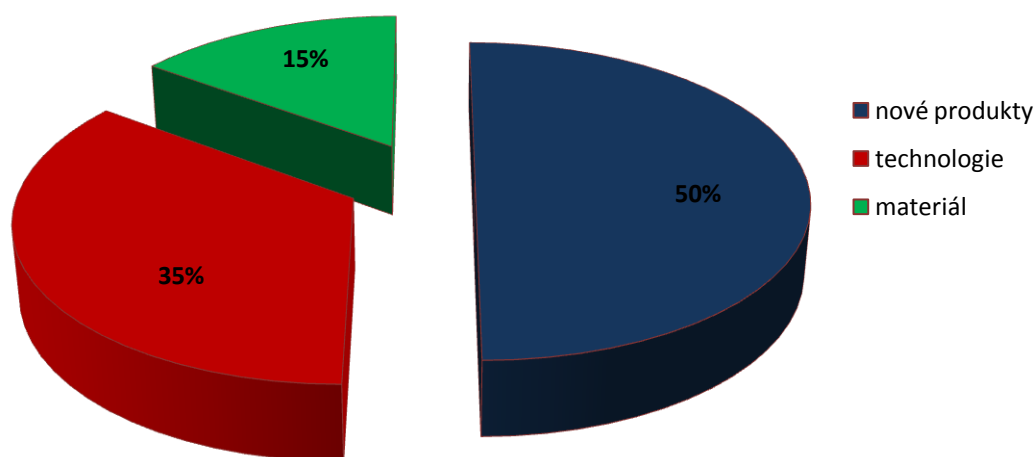
Inovace dělíme na: - **inovace produktové** – ty ve firmě představují největší část. V roce 2010 rozšířila firma výrobu o čtyři druhy vlysů z borovicových příček, v roce 2011 se k těmto vlysům přidaly nohy Bjursta Round BAR. V roce 2012 firma začala s výrobou

hranolků Brisbane pro závod firmy Jitona, a. s. v Třebíči a vyráběné nohy chce v dalších letech rozšířit o lakované nohy ve vlastní lakovně a o masivní nohy postelí.

- **inovace technologií** – firma provádí mnoho investic do technologií. Na základě dostupných dat jsme zjistili, že firma cca každé 2 roky modernizuje nebo inovuje své technologie. Mezi poslední patří koupě obalovací linky, obráběcí pily, vyspělejší typ CNC stroje a v březnu 2013 se chystá výstavba nové výrobní haly s vlastní lakovací linkou.

- **inovace materiálové** – Dřevovýroba Seidl se zaměřuje na výrobu produktů hlavně z dubového, bukového, březového a jasanového materiálu. Postupně však přijímá nabídky na zboží i z jiných druhů dřeva jako např. třešeň a borovice. Další inovací je, že přešla z obalování nohou dýhou o rozměrech 248 mm a 216 mm na dýhované proužky, které si sama stříhá a tím šetří náklady.

Obrázek č. 17: Struktura inovací v podniku Dřevovýroba Seidl



Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

3.2.6 Informační systémy

Firma Dřevovýroba Seidl vede podvojně účetnictví a k tomu používá program STEREO 21 společnosti Ježek software, a. s. V tomto programu sleduje jak účetní operace podniku, tak evidenci majetku, evidenci DPH, materiál na skladě, mzdovou politiku atd.

Plynulost výroby, dodržování termínů, norem a využívání kapacity výrobních zařízení sleduje výpočetní technik pomocí programu ACS - line. Je to účinný nástroj pro kontrolu efektivity práce a odměňování pracovníků. Pomocí tohoto programu se v podniku sleduje i docházka zaměstnanců, vše na bázi „čipování“.

3.2.7 Finance a účetnictví

Jedním z nástrojů řízení podniku by měla být finanční analýza. Ta představuje hodnocení minulé i současné finanční výkonnosti podniku a jejím cílem je především odhalení silných a slabých stránek.

Zdrojem pro finanční analýzu jsou použity účetní výkazy: rozvaha a výkaz zisku a ztráty z roků 2008 – 2012. (viz Příloha B a C)

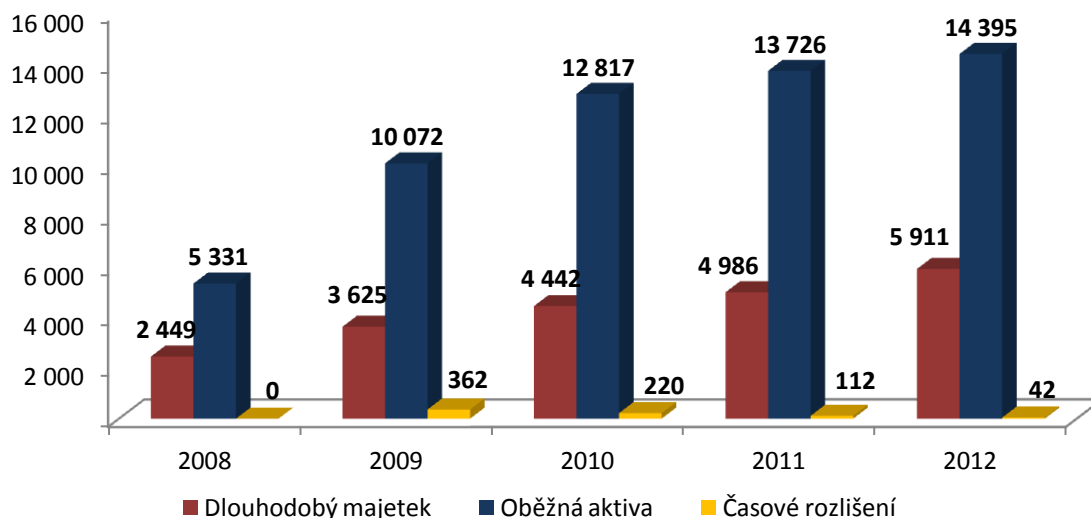
3.2.7.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza porovnává jednotlivé absolutní i poměrové ukazatele v čase. Informuje nás o základních pohybech jednotlivých položek účetních výkazů a sleduje tempa růstu výnosových, nákladových i rozvahových položek.

- **Horizontální analýza aktiv**

Vývoj dlouhodobého majetku nám ukazuje majetkové vybavení firmy. V roce 2008, kdy firma vznikala, je velmi nízké. Postupně v dalších letech, byl na pana Pavla Seidla přepisován nebo prodáván majetek od jeho otce Josefa Seidla z firmy Truhlářství Seidl. Při srovnání oběžných aktiv můžeme vidět značný růst, čím je to způsobeno zjistíme až z podrobnější analýzy.

Obrázek č. 18: Vývoj struktury aktiv v letech 2008 – 2012 v tis. Kč

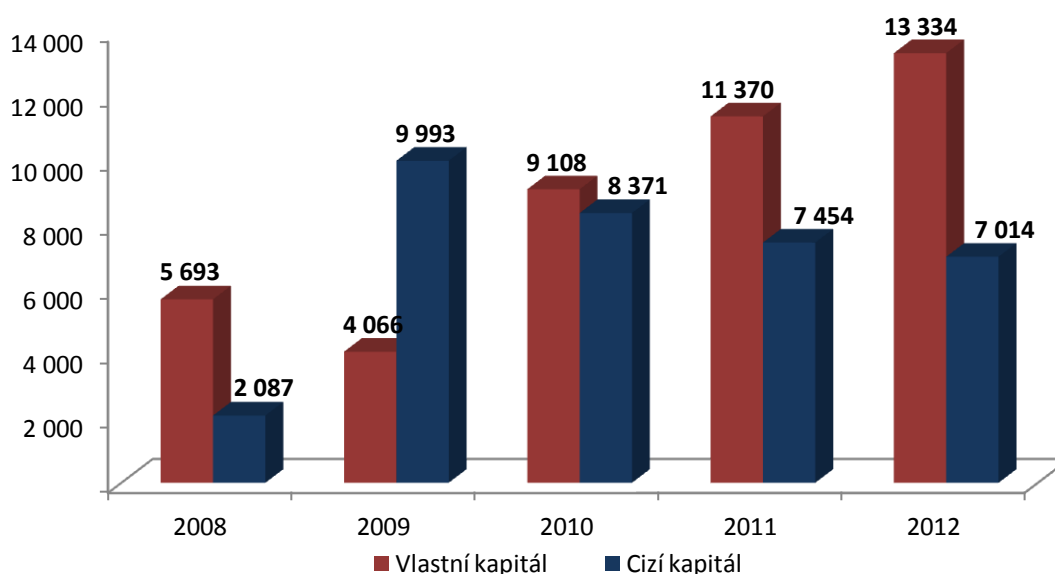


Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

- **Horizontální analýza pasiv**

Vývoj vlastního kapitálu a jeho hlavních položek se každoročně zvyšuje zhruba o 2 mil. Kč. Vývoj závisí na výši základního kapitálu, hospodářského výsledku minulých let a hospodářského výsledku běžného účetního období. Z grafu můžeme vidět, že vlastní zdroje zpravidla převyšují cizí zdroje, kromě roku 2009, a to je dobrá zpráva.

Obrázek č. 19: Vývoj struktury pasiv v letech 2008 - 2012 v tis. Kč

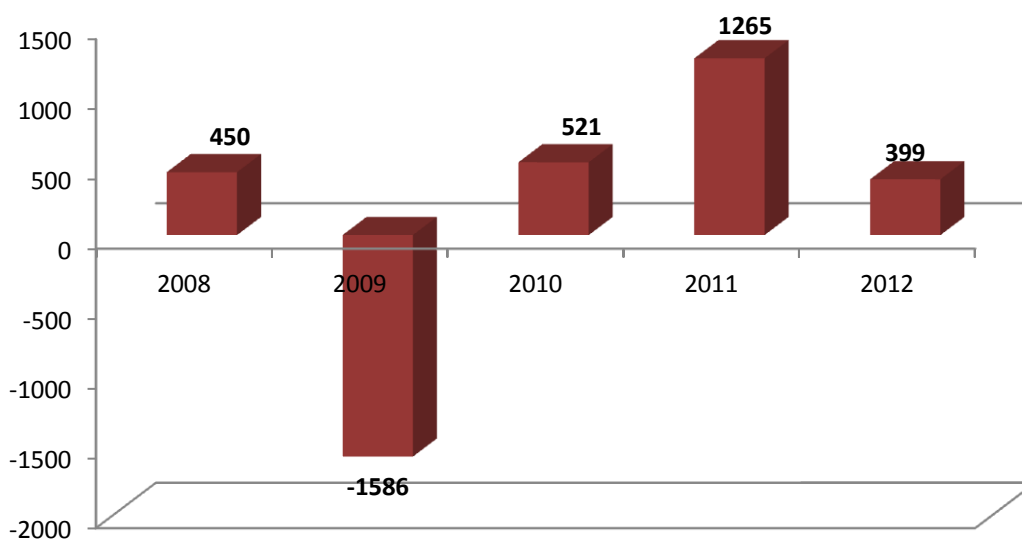


Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

- **Horizontální analýza čistého zisku**

Vývoj zisku v letech 2008 – 2012 je přiměřený velikosti firmy. V roce 2009 byla ztráta ve výši 1 586 tis. Kč způsobena poklesem přidané hodnoty oproti roku 2008, na čemž měla svůj podíl také hospodářská krize. V dalších letech se však podařilo firmě z krize dostat a vykazovala zisk, což bylo způsobeno hlavně růstem tržeb.

Obrázek č. 20: Vývoj čistého zisku v letech 2008 - 2012 v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

3.2.7.2 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability se používají při hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti organizace. Pomocí nich je vyjadřována intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání. Patří do kategorie tzv. výkazových poměrových ukazatelů, protože využívají údaje ze dvou základních účetních výkazů, z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Jejich význam spočívá v tom, že ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk organizace.

Tabulka č. 1: Ukazatelé rentability firmy Dřevovýroba Seidl v letech 2008 – 2012

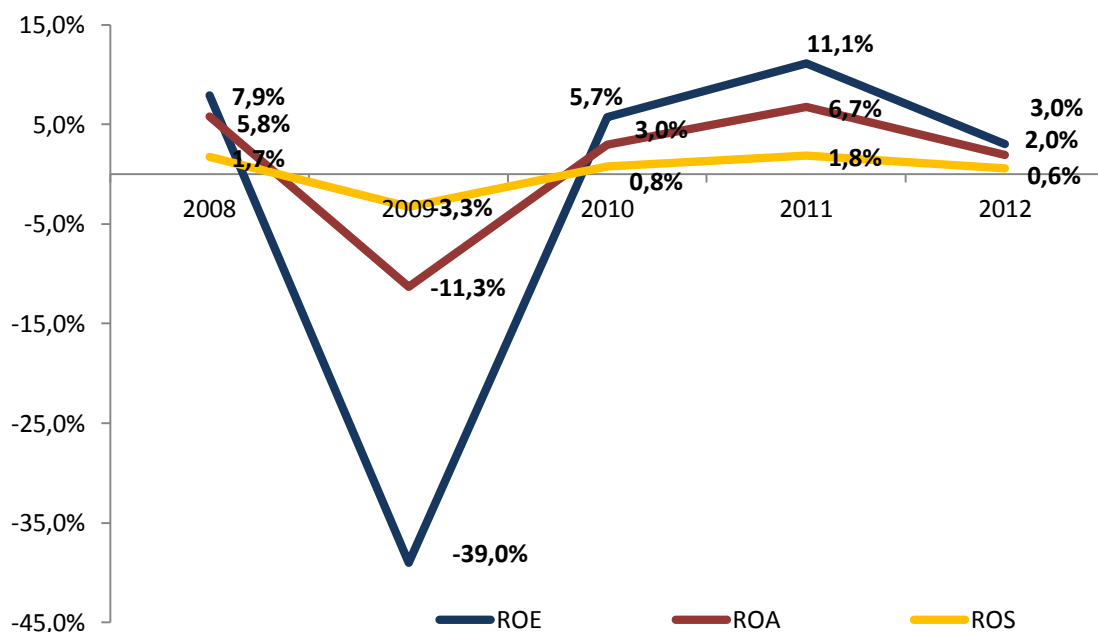
	2008	2009	2010	2011	2012
Čistý zisk (v tis. Kč)	450	- 1 586	521	1 265	399
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	5 693	4 066	9 108	11 370	13 334
Celková aktiva (v tis. Kč)	7 780	14 059	17 479	18 824	20 348
Tržby (v tis. Kč)	26 134	48 684	65 951	68 895	71 506
ROE	7,9%	-39,0%	5,7%	11,1%	3,0%
ROA	5,8%	-11,3%	3,0%	6,7%	2,0%
ROS	1,7%	-3,3%	0,8%	1,8%	0,6%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Z tabulky můžeme vyčíst, že v roce 2009 podnik hospodařil se ztrátou, což ukazují záporné hodnoty všech ukazatelů rentability.

I na následujícím grafu však vidíme, že se podnik z této krize dostal a v dalších letech dosahoval zisk. To se projevilo i na ukazatelích rentability a hodnoty dosahují příznivých výsledků. V roce 2012 rentabilita opět klesla, firma před koncem roku investovala do koupě nového majetku, která zapříčinila pokles výsledku hospodaření.

Obrázek č. 21: Ukazatelé rentability tržeb firmy Dřevovýroba Seidl v grafickém vyjádření



Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

3.2.7.3 Ukazatelé likvidity

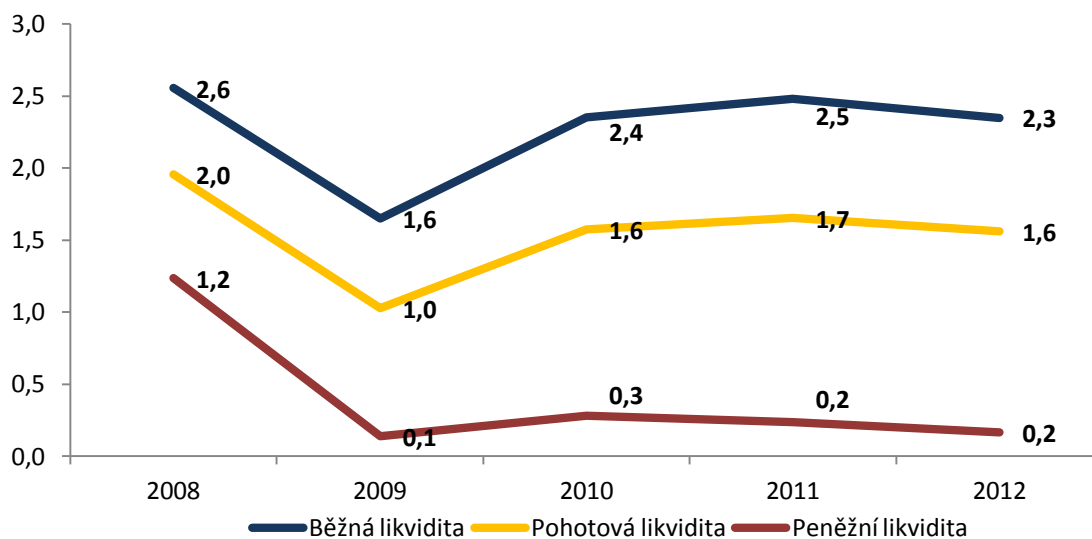
Jednou ze základních podmínek existence firmy je schopnost dostat svým finančním závazkům. Ukazatel likvidity nám tyto informace poskytne spolu s tím, zda podnik zbytečně neváže své finanční prostředky.

Tabulka č. 2: Ukazatelé likvidity firmy Dřevovýroba Seidl v letech 2008 – 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	5 331	10 072	12 817	13 726	14 395
Zásoby (v tis. Kč)	1 247	3 805	4 242	4 568	4 841
Peněžní prostředky (v tis. Kč)	2 582	842	1 542	1 319	1 008
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	2 087	6 110	5 454	5 535	6 128
Běžná likvidita	2,6	1,6	2,4	2,5	2,3
Pohotová likvidita	2,0	1,0	1,6	1,7	1,6
Peněžní likvidita	1,2	0,1	0,3	0,2	0,2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Obrázek č. 22: Ukazatelé likvidity firmy Dřevovýroba Seidl v grafickém vyjádření



Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat

Z tabulky i grafu můžeme vyčíst, že podnik je na tom, co se týče platební schopnosti, dobře. Běžná a pohotová likvidita převyšuje ve všech letech doporučené hodnoty. Co se týče peněžní likvidity, firma drží málo peněžních prostředků oproti svým krátkodobým závazkům. Hodnota peněžní likvidity by se měla pohybovat okolo 0,2 – 0,5. Firma by se proto měla v dalších letech pokusit tuto hodnotu zvýšit.

3.2.7.4 Ukazatelé aktivity

Na ukazatele aktivity se můžeme dívat jako na schopnost podniku rychle využívat svůj majetek. Nejzajímavější pro nás bude asi především doba obratu.

Tabulka č. 3: Ukazatelé doby obratu firmy Dřevovýroba Seidl v letech 2008 - 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby (v tis. Kč)	26 134	48 684	65 951	68 895	71 506
Zásoby (v tis. Kč)	1 247	3 805	4 242	4 568	4 841
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	2 087	6 110	5 454	5 535	6 128
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	1 502	5 425	7 033	7 839	8 546
Doba obratu zásob	17	28	23	24	24
Doba obratu závazků	29	45	30	29	31
Doba obratu pohledávek	21	40	38	41	43

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Pan Seidl propočtl, že by doba obratu zásob měla vycházet okolo 20 – 25 dní kvůli různým technickým parametrům materiálu. Tuto dobu nám zvyšuje také konsignační sklad, který nám zbytečně váže zásoby. S dobou obratu závazků můžeme být také spokojeni, je vidět, že kromě roku 2009 firma platila závazky v době splatnosti, která bývá většinou 30 dní. Doba splatnosti pohledávek je u firmy vyšší než obvyklých 30 dní. Pan Seidl má totiž s firmou Jitona, a. s. domluvenou splatnost 45 dní a pro ostatní odběratele 30 dní.

3.2.7.5 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti vypovídají o úspěšnosti podniku při získávání dodatečných zdrojů pro financování podniku.

Tabulka č. 4: Ukazatelé zadluženosti firmy Dřevovýroba Seidl v letech 2008 – 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
Celková aktiva (v tis. Kč)	7 780	14 059	17 479	18 824	20 348
Cizí zdroje (v tis. Kč)	2 087	9 993	8 371	7 454	7 014
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	5 693	4 066	9 108	11 370	13 334
Míra celkové zadluženosti	0,27	0,71	0,48	0,40	0,34
Koeficient samofinancování	0,73	0,29	0,52	0,60	0,66

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Firma Pavel Seidl si v roce 2009 vzala úvěr na 4 mil Kč, ten však postupně splácela a od roku 2010 vlastní zdroje převyšovaly cizí, čímž celková zadluženost postupně klesala.

3.2.7.6 Index důvěryhodnosti IN 2001

Také by nás mohlo zajímat, jak to bylo s výkonností firmy v minulosti. To zhodnotíme pomocí indexu IN 2001 a zjistíme, zda se firma Dřevovýroba Seidl řadila mezi bankrotující, přežívající či podnik v šedé zóně. To zjistíme pomocí vzorce:

$$IN\ 01 = 0,13 * x_1 + 0,04 * x_2 + 3,92 * x_3 + 0,21 * x_4 + 0,09 * x_5$$

Rozhodující je pro nás výsledná hodnota indexu IN 01, pokud je hodnota vyšší než 1,77, jedná se o prosperující podnik. V rozmezí mezi hodnotou 0,75 – 1,77 se podnik nachází v šedé zóně a pokud vyjde hodnota menší než 0,75, podnik má finanční tíseň a generuje pokles hodnoty.

Tabulka č. 5: Ukazatelé zadluženosti firmy Dřevovýroba Seidl v letech 2008 – 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
Celková aktiva (v tis. Kč)	7 780	14 059	17 479	18 824	20 348
Cizí kapitál (v tis. Kč)	2 087	9 993	8 371	7 454	7 014
EBIT (v tis. Kč)	986	- 1 174	914	1 644	1 017
Úroky (v tis. Kč)	0	145	142	108	508
Tržby (v tis. Kč)	26 134	48 684	65 951	68 895	71 506
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	5 331	10 072	12 817	13 726	14 395
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	2 087	6 110	5 454	5 535	6 128
Krátkodobé bank. úvěry (v tis. Kč)	0	0	0	0	886
$x_1 = \text{celková aktiva} / \text{cizí kapitál}$	3,73	1,41	2,09	2,53	2,90
$x_2 = \text{EBIT} / \text{úroky}$	0,00	-8,10	6,44	15,22	7,95
$x_3 = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$	0,13	-0,08	0,05	0,09	0,05
$x_4 = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$	3,36	3,46	3,77	3,66	3,51
$x_5 = \text{OA} / \text{KZ.+KBÚ}$	2,55	1,65	2,35	2,48	2,05
Index důvěryhodnosti IN 2001	1,92	0,41	1,74	2,27	1,81

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Podle tabulky č. 5 finanční výkonnost podniku byla velmi dobrá. V letech 2008, 2011 a 2012 se jednalo o prosperující firmu. V letech 2009 a 2010 patřila spíše mezi podniky v šedé zóně, z té se ale dostala a prosperuje.

3.3 Strategická analýza

Po rozboru podnikatelského prostředí je nutné zvolit odpovídající strategii pro další vývoj firmy. K určení této strategie by nám měly pomoci následující strategické analýzy, které vychází z vize podniku.

3.3.1 Hodnocení výsledků externí analýzy

Z externí analýzy získáme příležitosti a hrozby, které podnik ohrožují. Ty zhodnotíme pomocí matice OT.

3.3.1.1 Matice OT

Seznam hrozeb a příležitostí firmy Dřevovýroba Seidl je následující:

Tabulka č. 6: Matice OT firmy Dřevovýroba Seidl

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Zachování si spokojenosti stávajících zákazníků	Nízký počet významných zákazníků
Nová technologie výroby	Pokles poptávky
Dlouhodobé obchodní vztahy	Ekonomická nestabilita - fin. krize
Průnik na nové trhy	Zákazníci tlačí na nižší ceny
Apreciace koruny - vzhledem k nákupu materiálu	Vstup nové konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

3.3.1.2 Matice EFE

Pomocí matice hodnocení externí analýzy – EFE ohodnotíme poznané příležitosti a hrozby externího prostředí podle váhy a stupně vlivu, kterým nám působí na naše strategické záměry. V literaturách se rozchází názor hodnocení stupně vlivu, proto si raději uvedeme, jak stupně budeme brát my: 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký. Suma vah, jak důležité jsou jednotlivé faktory, musí být rovna 1.

Tabulka č. 7: Matice EFE firmy Dřevovýroba Seidl

Příležitosti (Opportunities)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Zachování si spokojenosti stávajících zákazníků	0,15	4	0,60
Nová technologie výroby	0,13	3	0,39
Dlouhodobé obchodní vztahy	0,12	2	0,24
Průnik na nové trhy	0,09	4	0,36
Apreciace koruny - vzhledem k nákupu materiálu	0,07	2	0,14

Hrozby (Threats)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Nízký počet významných zákazníků	0,15	4	0,60
Pokles poptávky	0,10	2	0,20
Ekonomická nestabilita - finanční krize	0,08	3	0,24
Zákazníci tlačí na nižší ceny	0,07	2	0,14
Vstup nové konkurence	0,04	2	0,08
Celkem	1,00		2,99

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Z tabulky vyplývá, že podnikatelský záměr je **středně citlivý na externí prostředí**. Tento výsledek ještě musíme kombinovat s výsledky hodnocení interní analýzy.

3.3.2 Hodnocení výsledků interní analýzy

Z interní analýzy jsme zjistili silné a slabé stránky podniku, které zhodnotíme pomocí matice SW.

3.3.2.1 Matice SW

Náš seznam silných a slabých stránek firmy Dřevovýroba Seidl je následující:

Tabulka č. 8: Matice SW firmy Dřevovýroba Seidl

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Kvalitní výrobky, certifikace FSC	Nízká úroveň managementu v oblasti plánování
Moderní technologie výroby	Nízká úroveň marketingu
Finančně zdravá firma	Doba obratu zásob - konsignační sklad
Silné postavení na trhu v oblasti sériové výroby	Vysoká likvidita
Dlouhodobé odběratelské a dodavatelské vztahy	Poloha podniku

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

3.3.2.2 Matice IFE

Hodnocení výsledků interní analýzy se provádí pomocí matice IFE (Internal Forces Evaluation). Stejně jako u matice EFE je základem pro její sestavení vytvoření si stejného počtu silných (S) a slabých (W) stránek podniku. Těm se opět přiřadí váhy podle důležitosti a faktory se ohodnotí podle následující stupnice: 1 = největší S, 2 = malé S, 3 = malá W, 4 = největší W. Vynásobením váhy a vlivu je získán vážený poměr, ten nám udává celkovou pozici v interním prostředí. Nejlepšího výsledku firma dosahuje při hodnotě 4, nejhoršího při hodnotě 1.

Tabulka č. 9: Matice IFE firmy Dřevovýroba Seidl

Silné stránky (Strenghts)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Kvalitní výrobky, certifikace FSC	0,12	4	0,48
Moderní technologie výroby	0,14	4	0,56
Finančně zdravá firma	0,10	3	0,30
Silné postavení na trhu v oblasti sériové výroby	0,10	3	0,30
Kvalifikovaní zaměstnanci	0,07	3	0,21
Slabé stránky (Weaknesses)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Nízká úroveň managementu v oblasti plánování	0,12	1	0,12
Nízká úroveň marketingu	0,10	2	0,20
Doba obratu zásob - konsignační sklad	0,08	1	0,08
Vysoká likvidita	0,11	2	0,22
Poloha podniku	0,06	2	0,12
Celkem	1,00		2,59

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Součtem vážených poměrů získáme celkový vážený poměr 2,59, který udává, že strategický záměr se opírá o **středně silnou interní pozici** podniku.

3.3.3 Matice IE – Hodnocení externích a interních faktorů

Výsledky analýzy prostředí strategického záměru shrneme v matici IE, která nám řekne, jaké druhy strategií by měla firma sledovat. Vychází z výsledků matic EFE a IFE, z kterých přeneseme celkové vážené poměry.

Obrázek č. 23: Matice IE

		Interní hodnocení					
		4	Silné	3	Střední	2	Slabé
Externí hodnocení	4	Vysoké	I.	II.	III.		
	3	Střední	IV.	V.	VI.		
	2	Nízké	VII.	VIII.	IX.		
	1						

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Dřevovýroba Seidl se nachází v oblasti V., která znamená „Udržuj a potvrzuj“. Použitelné strategie pro tuto oblast jsou: penetrace trhu a vývoj produktu. V oblasti II. „Stavěj a udržuj“, do které málem spadla, je doporučena také penetrace trhu, rozvoj produktu a rozvoj trhu.

3.3.4 Matice SPACE

Strategii si ještě prověříme pomocí matice SPACE, která by nám měla udávat akční pozici firmy v uvažovaném časovém horizontu. Hodnotíme pozici firmy na trhu ze 4 pohledů. Jaký vliv na tuto pozici má síla odvětví, konkurenční vlastnosti, finanční síla podniku a stabilita prostředí. My těmto faktorům přidáme určité váhy, které v součtu musí dát hodnotu 1. Jakými vahami a stupněm vlivu jednotlivé faktory ohodnotíme, záleží pouze na našem subjektivním rozhodnutí.

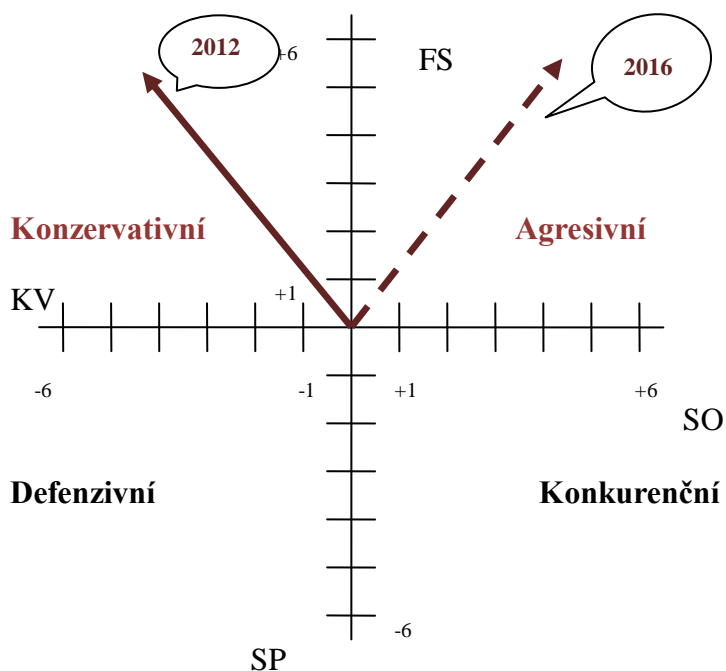
Tabulka č. 10: Konstrukce matice SPACE

Pozice na ose x						
Faktor		Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2012	2016	2012	2016
Síla odvětví	Potenciál ziskovosti	0,10	3	5	0,30	0,50
	Dynamika růstu odvětví	0,08	3	4	0,24	0,32
	Finanční stabilita	0,10	3	4	0,30	0,40
	Zdrojová náročnost	0,09	2	3	0,18	0,27
	Bariéry vstupu na trh	0,06	2	2	0,12	0,12
Konkurenční vlastnosti	Podíl na trhu	0,17	-3	-2	-0,51	-0,34
	Kvalita produktu	0,16	-2	-1	-0,32	-0,16
	Loajalita zákazníků	0,10	-3	-2	-0,30	-0,20
	Využití výrobní kapacity	0,10	-2	-1	-0,20	-0,10
	Získávání informací	0,04	-3	-2	-0,12	-0,08
Celkem		1,00			-0,31	0,73
Pozice na ose y						
Faktor		Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2012	2016	2012	2016
Finanční stabilita	Výsledná rentabilita	0,10	4	4	0,40	0,40
	Výsledná likvidita	0,08	4	4	0,32	0,32
	Výsledná zadluženost	0,12	4	4	0,48	0,48
	Hospodářský výsledek	0,10	3	4	0,30	0,40
	Srovnání s konkurencí	0,10	3	4	0,30	0,40
Stabilita prostředí	Vývoj poptávky	0,10	-3	-2	-0,30	-0,20
	Míra inflace	0,05	-2	-2	-0,10	-0,10
	Vyjednávací pozice zákazníků	0,15	-2	-2	-0,30	-0,30
	Vyjednávací pozice dodavatelů	0,10	-3	-2	-0,30	-0,20
	Ceny konkurence	0,10	-2	-2	-0,20	-0,20
Celkem		1,00			0,60	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Nyní tyto výsledné hodnoty přeneseme na osy x [-0,31;0,73] a y [0,60;1,00] a zjistíme, v jaké pozici se firma nachází v současnosti a kam předvídáme její růst v roce 2016.

Obrázek č. 24: Matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Pozice firmy v roce 2012 by se podle našich výsledků měla nacházet v konzervativním profilu. Zde by se měla nacházet firma, která dosáhla dobré finanční síly ve stabilním odvětví, které neroste a konkurenční vlastnosti nejsou valné. Tomu by i situace firmy Dřevovýroba Seidl odpovídala. V roce 2016 by se měla dostat do agresivní pozice, kde by měla být dominující hlavně její finanční síla ve vzrůstajícím a stabilním odvětví.

V obou pozicích mezi doporučené strategie patří: **penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, koncentrická diverzifikace a minimalizace nákladů.**

4. Doporučení kroků k překonání dopadu krize na chod podniku

Z předcházejících analýz jsme si mohli udělat obrázek o situaci podniku Dřevovýroba Seidl na trhu. Teď se pokusíme stanovit cíle a kroky k jejich naplnění, které by měly pomoci k prosperitě firmy v budoucnu.

4.1 Stanovení cílů

Strategické cíle organizace jsou samotnou podstatou strategií. Cíle podniku představují koncové body, ke kterým směřuje naplňování poslání organizace a specifikované žádoucí budoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím existence své i svých činností. [Keřkovský, Vykypěl, 2006].

4.1.1 Dlouhodobé cíle

Jako obecnou zásadu lze doporučit, definovat si spíše méně hlavních dlouhodobých cílů, než je rozčlenit do více cílů avšak méně zásadních. My si stanovíme cíle podle vyšších strategií, které by přicházely v úvahu a poté si vybereme, kterou cestou se do budoucna vydáme.

Naše strategické cíle na další 4 roky jsou následující:

1. V časovém horizontu 4 let, tj. do roku 2016 **zvýšit každoročně objem tržeb**, aby byl nárůst oproti roku 2012 minimálně o 12 %. To by nám mohlo pomoci i s růstem ziskovosti a firma zlepší i svoji finanční situaci.
2. Firma si zároveň klade za cíl během plánovacího období snížit nebo alespoň udržet celkové náklady na stabilní úrovni vzhledem k tržbám daného roku. Do roku 2016 se firma pokusí **snížit výrobní náklady o 5 %** oproti roku 2012.
3. Během 4 let, tj. do roku 2016 **zvýšit počet zákazníků** především v oblasti sériové výroby a proniknout více na zahraniční trhy. Získání nových perspektivních a loajálních zákazníků pomůže firmě zvýšit tržby a to bude mít i pozitivní vliv na zvyšující se zisk.
4. Dalším cílem firmy je **zvyšovat kvalitu a rozvíjet své produkty**. Díky kvalitním produktům si firma dokáže udržet stávající zákazníky a získat nové. V roce 2013 firma plánuje postavit novou výrobní halu, kterou vybaví novou technologií a výrobu rozšíří i o další produkty.

4.1.2 Strategie pro dosažení cílů

Slovo strategie má svůj původ v názvu pro vojenské umění, *strategia*. Stejně jako ve vojenském pojetí smyslu slova, firmy vytvářejí taktiky, které umožní porazit nepřítele na bitevním poli, v našem případě tedy konkurenta na trhu. V současné době, která je charakteristická dynamikou změn a jejich nepředvídatelností, zažívá strategie v tradičním chápání, období krize. Stále se množí hlasy, které její užitečnost zpochybňují a pravdu těmto pochybovačům dávají i výzkumy. Sdružení American Planning Forum provedlo šetření, které dospělo k výsledkům, že pouze 25 % podniků považuje své plánovací procesy za účinné. [Lhotský, 2006]

Stanovili jsme si cíle a teď si zvolíme strategii, která by nám měla pomoci k jejich naplnění. Ze strategické analýzy nám vyšlo, že bychom se měli zaměřit na **penetraci trhu**, jejímž cílem je zvýšení podílu na trhu stávajícím i novém a společnost k tomu může využít stávající postupy, zdroje i kapacity. Takový intenzivní růst může probíhat zvýšením spotřeby stávajících zákazníků nebo získáním nových od konkurence. Tuto strategii můžeme rozšířit i o strategii **minimalizace nákladů**.

Výsledná strategie firmy Dřevovýroba Seidl bude směřovat k nejvýznamnějšímu cíli, kterým je zvýšení tržního podílu. Toho chce firma dosáhnout **zkvalitňováním produktů a rozšířením svého portfolia**, což by mělo vést i ke **zvyšování tržeb** a také optimalizaci nákladů, které po investici vzniknou.

Aby došlo v časovém horizontu k naplnění stanovených cílů, musí se společnost zaměřit především na **získávání nových zakázek**, jak na domácím, tak zahraničním trhu a **udržení si stávajících zákazníků**. Firma hodlá využít i toho, že je uznávaným dodavatelem již na německém trhu a držitelem certifikátu FSC, čímž se zvyšuje šance na získávání zákazníků na zahraničních trzích. Dále podnik hodlá využít i své image, kterou získal spoluprací s významnými obchodními partnery a bude využívat tyto reference a kontakty k získávání nových zakázek.

Kvalitu výrobků společnost zajistí pečlivě promyšlenou výrobou a zručností svých zaměstnanců, lepším propracováním povrchových úprav a výrobou jen z kvalitního materiálu, který budou podniku dodávat prověřené dodavatelé. Splnění tohoto cíle neprověříme kvantitativními metodami, ale kvalitativními. Nutné je sledování procentní návratnosti vadných dodávek od všech zákazníků.

Dalším cílem společnosti je snížit nebo alespoň udržet výrobní náklady na stabilní úrovni. Do roku 2016 Pavel Seidl plánuje **snížit výrobní náklady** o 5 % oproti roku 2016. Firma však také plánuje nové investice do výrobní haly a lakovací linky, které nám tento cíl můžou zhatit. Proto se pokusí náklady alespoň udržet na stabilní úrovni vzhledem k tržbám jednotlivých let. Také však dojde ke zvýšení výrobní kapacity, při které firma může využít degeneraci fixních nákladů.

4.1.3 Parametrizace krátkodobých cílů a stanovení KPI

Tabulka č. 11: Parametrizace krátkodobých cílů na rok 2013 - 2016

Cíl	Měřítko	KPI	Termín	Kontrola
Zvýšit tržby o 12 %	objem tržeb	min 3 %	31. 12. 2013	účetní firmy
	objem tržeb	min 3 %	31. 12. 2014	účetní firmy
	objem tržeb	min 3 %	31. 12. 2015	účetní firmy
	objem tržeb	min 3 %	31. 12. 2016	účetní firmy
Snížit výrobní náklady	objem výr. nákladů	min 1 %	31. 12. 2013	účetní firmy
	objem výr. nákladů	min 1,85 %	31. 12. 2014	účetní firmy
	objem výr. nákladů	min 1,25 %	31. 12. 2015	účetní firmy
	objem výr. nákladů	min 0,9 %	31. 12. 2016	účetní firmy
Zvýšit počet zákazníků	uzavření kontraktů s významnými odběrateli	tuzemský trh: 1 zahraniční trh: 1	31. 12. 2016	majitel firmy
Zvyšovat kvalitu a rozvíjet produkty	uvedení lakovací linky do provozu a snižování procenta reklamací	uvedení do provozu max. 1 %	31. 9. 2013 31. 12. 2014	majitel firmy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

4.1.4 Definování očekávaných kroků k dosažení jednotlivých cílů

1. Očekáváme **každoročně růst tržeb o 3 %** a s tím i související růst ziskovosti a zlepšení finanční situace podniku. Firma Dřevovýroba Seidl tohoto cíle chce dosáhnout především prostřednictvím **rozšíření výroby o povrchovou úpravu nábytkových dělů**. Zákazník dostane hotový díl, který může přímo balit a expedovat a tím se zákazníkovi snižují skladové zásoby, problémy ve výrobě a reklamace s **novým výrobkem**. Ve firmě Dřevovýroba Seidl mají velký podíl na celkových reklamacích reklamace z důvodu stížnosti odběratelů na špatné odstíny, které jim chytají při vlastním lakování. Vlastní lakovnou chce pan Seidl tomuto problému zabránit a expedovat již zkontrolované výrobky a ostatní přelakovat třeba na tmavší odstín. Firma Pavel Seidl se stala v listopadu 2013 **výhradním dodavatelem** nábytkových dělů pro společnost Jitona, a. s. a ke zvýšení tržeb také pomůže **získání nového velkého odběratele** na německém trhu firmy Maja - Werk, GmbH & Co, se kterým je případná spolupráce v jednání.
2. Do roku 2016 firma plánuje **snížit výrobní náklady o 5 %** oproti roku 2012. Zpočátku se dá očekávat, že náklady porostou díky výstavbě nové haly, pořízení lakovací linky (prostřednictvím odpisů) a najímání nových zaměstnanců (osobní náklady). Ovšem očekávaným úbytkem reklamací a plánovaným přechodem ze zakázkové výroby na **středněsériovou až velkosériovou výrobu**, která umožní firmě využít degeneraci fixních nákladů, budou výrobní náklady klesat. Podnik se také zaměří na snižování příliš vysokých zásob, kontrolu a optimalizaci svého objednávkového systému. Proto se v úspoře nákladů zaměříme hlavně na snižování nákladů na spotřebu materiálu a energie a služby.
3. Další cíl firmy je **zvýšit počet zákazníků** především v oblasti sériové výroby a **proniknout více na zahraniční trhy**. Do dnešní doby firma spoléhala hlavně na dobré vztahy a na to, že se zákazníci zmíní dále, než na velké marketingové propagace. To se jí do této chvíle vyplatilo, protože její velký odběratel Jitona, a. s. jí v prosinci 2012, po podepsání výhradní spolupráce, domluvil další zakázku u svého dodavatele společnosti Maja - Werk, GmbH & Co, pro kterou má zkusit dodávat desky pod nože a pokud bude odběratel spokojený, bude se v březnu 2013 jednat o případné dlouhodobé spolupráci a případnou firmě Dřevovýroba Seidl i další zakázky.

Jen výroba pro firmu Jitona, a. s. představuje cca 93 % celkové výroby. **S rozšířením výrobních kapacit a postupným upuštěním od zakázkové výroby** by však firma byla schopna pojmout dalšího takto významného odběratele. Tohoto potenciálního odběratele vidí pan Seidl právě ve firmě Maja - Werk, GmbH & Co a věří, že **rozšíření sortimentu** o povrchovou úpravu, čímž se ještě více diferencuje od konkurence, získá další zákazníky i u nás, na tuzemském trhu.

Pro získání nových zákazníků neplánujeme tedy velké marketingové akce, ale věříme, že k tomuto cíli postačí rozšíření výrobních kapacit spojené s rozšířením sortimentu.

4. Posledním cílem firmy je **zvyšovat kvalitu a rozvíjet své produkty**. Jak již bylo uvedeno, díky kvalitním produktům si firma dokáže udržet stávající zákazníky a získat nové. Zvyšování kvality chce firma dosáhnout především prostřednictvím rozšíření sortimentu a **orientací na středněsériovou nebo velkosériovou výrobu**. Své produkty bude rozvíjet **rozšířením sortimentu, motivací a zvyšováním kvalifikace svých stávajících i nových zaměstnanců**. Dá se tedy očekávat růst osobních nákladů.

4.2. Sestavení finančního plánu

V dalších podkapitolách se pokusíme sestavit finanční plány na plánované období, které budou obsahovat ohodnocení našich cílů a kroků k jejich naplnění.

4.2.1 Obchodní a výrobní strategický plán

- **Plán tržeb** – Tržby plánuje firma každoročně **zvýšit o 3 %** oproti předchozímu roku především rozšířením výroby o povrchovou úpravu nábytkových dílů.

Tabulka č. 12: Plán tržeb v letech 2012 - 2016

Plán tržeb v tis. Kč				
2012	2013	2014	2015	2016
71 506	73 651	75 796	77 942	80 087

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

- **Plán výroby** - Každoročně by mělo dojít ke zvýšení tržeb cca o 2 mil Kč. Jestli je to reálné, si můžeme zkontrolovat podle plánované výroby a kalkulace na **nový plánovaný výrobek nohy Höegsby** (viz Příloha D). Výsledná zaváděcí cena vychází na 145,- Kč a plánovaný počet kusů měsíčně je zatím 13 000 ks.

$$145 \times 13\,000 = 1\,885\,000,- \text{ Kč}$$

Zvýšení tržeb ročně o 2 mil. Kč je více než reálný, u některých výrobků se počítá sice s útlumem výroby, avšak zvýšení by mělo být přesto větší. Firma má v jednání zvýšení odebíraného množství u více výrobků, což se promítne i do cen. Musíme počítat i s tím, že se možná objeví i množstevní rabaty. Ale jen s firmou Jitona, a. s. je teď ujednáno zvýšení minimálně o 20 000 ks nohou měsíčně a 15 000 ks lubů při zisku cca 6,50 Kč/ks, jak můžeme vyčíst z ceníku (viz Příloha E). Při slevách a případných reklamaci se jedná o 2,30 Kč/ks. Také bychom měli zkontrolovat, zda pro nás nebude výroba nohou Höegsby při 13 000 ks měsíčně ztrátová. To prověříme pomocí bodu zvratu:

$$BZ = \frac{FN}{cj - vj} = \frac{369\,722}{145 - 116} = 12\,749 \text{ ks}$$

Z výpočtu můžeme vidět, že firma dosahuje bodu zvratu při 12 749 kusech, to znamená, že zbývajících 251 kusů bude přinášet zisk. Navíc 13 000 kusů je plánováno jen pro rozjezd výroby a toto množství bude postupně narůstat.

4.2.2 Strategický investiční plán

- **Plán inovací a investic** - pan Seidl plánuje v roce 2013 výstavbu nové **výrobní haly za 5 mil. Kč**, kterou v srpnu vybaví novou **lakovací linkou za 4 mil. Kč**. Na tyto investice má firma sjednaný úvěr na 6 let od České spořitelny, a. s. ve výši 9 000 000 Kč s roční úrokovou sazbou 4,5 % (viz tabulka č. 13). Firma si na investice zažádala o dotaci na podporu podnikání ze Strukturálních fondů EU. Již v minulosti pomohly k rozvoji firmy dotace z programů Speciální předvstupní program pro zemědělství a rozvoj venkova (SAPARD) a Společný regionální operační program (SRPOP).

V roce 2014 plánuje další menší investice na vybavení haly **vysoko a nízkozdvíhnými vozíky ve výši 500 000,- Kč**. Další významnou investici plánuje firma v roce 2016 do pořízení **sušící linky za 4 mil. Kč**. Tyto zbývající investice plánuje financovat z vlastních zdrojů.

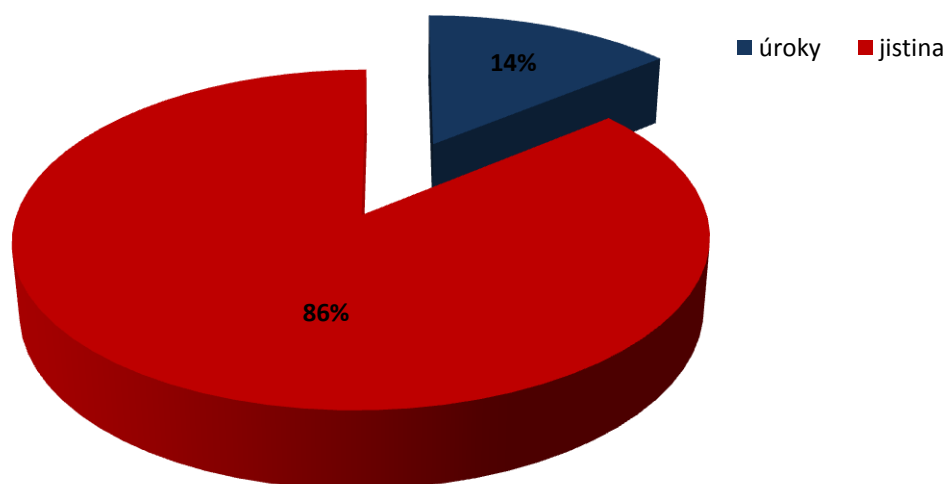
Tabulka č. 13: Úvěrový kalendář firmy Dřevovýroba Seidl

Rok	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)
1 2013	1 744 905,49	405 000,00	1 339 905,49	7 660 094,51
2 2014	1 744 905,49	344 704,25	1 400 201,23	6 259 893,28
3 2015	1 744 905,49	281 695,20	1 463 210,29	4 796 682,99
4 2016	1 744 905,49	215 850,73	1 529 054,75	3 267 628,23
5 2017	1 744 905,49	147 043,27	1 597 862,22	1 669 766,02
6 2018	1 744 905,49	75 139,47	1 669 766,02	0
	10 469 432,94	1 469 432,92	9 000 000,00	

Zdroj: Zpracování na základě zjištěných dat ze splátkového kalendáře České spořitelny

Pro zajímavost, jak je to s úrokem z úvěru, jsme vytvořili následující graf. V dnešní době se obvyklé procento úroku z úvěru pohybuje okolo 7 – 9 % p. a.. Před panem Seidlem se však banky předháněly tak, až procento od České spořitelny, a. s. spadlo na 4,5 % p. a.. I tak si banka na 9 milionovém úvěru ponechá 14 % z celkové splacené částky.

Obrázek č. 25: Zobrazení poměru jistiny a úroku na úvěru



Zdroj: Zpracování na základě zjištěných dat ze splátkového kalendáře České spořitelny

Seznam plánovaných investic a odpisových skupin, do kterých patří i s dobou životností je následující:

- výrobní hala – 4 mil. Kč, 5. odp. skupina, doba životnosti 30 let,
- lakovna - 5 mil. Kč, 3. odp. skupina, doba životnosti 10 let,
- elektr. vozíky – 500 tis. Kč, 2. odp. skupina, doba životnosti 5 let,
- sušička na dřevo – 3 mil. Kč, 3. odp. skupina, doba životnosti 10 let.

V tabulce č. 14 spočteme odpisy v jednotlivých letech, které se nám promítnou do výkazu zisku a ztráty. V podniku se používají rovnoměrné odpisy, u kterých nesmíme zapomenout na plánovaný odpisový plán z minulých let.

Tabulka č. 14: Odpisový plán firmy Dřevovýroba Seidl v letech 2013-2016

	Odpisový plán v tis. Kč			
	2013	2014	2015	2016
Výrobní hala	97	166	166	166
Lakovací linka	166	400	400	400
Elektr. vozíky	0	100	100	100
Sušička na dřevo	0	0	0	300
Odpisy investic	263	666	666	966
Odp. plán firmy	2 489	2 489	2 489	2 489
Odpisy celkem	2 752	3 155	3 155	3 455

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Potřebujeme také zjistit, jak nám tyto investice ovlivní hodnoty dlouhodobého majetku v jednotlivých letech:

Tabulka č. 15: Předpokládaný vývoj dlouhodobého majetku firmy Dřevovýroba Seidl

	Dlouhodobý majetek			
	2013	2014	2015	2016
Počáteční stav (v tis.Kč)	5 911	11 721	8 566	4 863
Nový DM (v tis. Kč)	9 000	500	0	3 000
Odprodej (v tis. Kč)	438	500	548	603
Odpisy (v tis. Kč)	2 752	3 155	3 155	3 455
Konec roku (v tis.Kč)	11 721	8 566	4 863	3 805

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Způsob výpočtu dlouhodobého majetku je následující: Počáteční stav pro rok 2013 je brán z rozvahy k 31. 12. 2012. Stav je navýšen o plánované investice a snížen o plán odprodeje majetku firmy a odpisy za plánované období. Stav na konci roku se nám přenáší jako počáteční stav pro další období.

4.2.3 Strategický plán řízení lidských zdrojů

- **Plán lidských zdrojů** – rozšiřování výrobního sortimentu a výrobních prostor vyžaduje i růst pracovní síly. Toto nám způsobí hlavně **růst mzdových nákladů, krátkodobých závazků** a dalších nákladů spojených se zaškolením zaměstnanců s novou technologií. V budoucnu se počítá s růstem míry inflace způsobeného také růstem daně z přidané hodnoty, což nám může způsobit růst průměrných mezd. Proto počítáme plošně s růstem průměrných mezd o míru inflace 3,3 % dle Českého statistického úřadu.

V roce 2013 a 2014 plánujeme největší nárůst zaměstnanců hlavně do výrobních pozic vzhledem k připravovaným změnám a potřebnému zaškolení na nové lakovací lince. Růst počtu pracovníků bude mít klesající tendenci a do sociálních nákladů zahrnujeme 34 % na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění ze mzdových nákladů a 1 000 Kč za měsíc pro 12 zaměstnanců firmy, kterým firma přispívá na životní či penzijní pojištění.

Tabulka č. 16: Plánování osobních nákladů na rok 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	42	45	47	48	49
Průměrná mzda	13 200	13 636	14 086	14 550	15 031
Celkové měsíční náklady na mzdu	554 400	613 602	662 022	698 419	736 498
Mzdové náklady za rok	6 653 000	7 363 000	7 944 000	8 381 000	8 838 000
Sociální náklady	2 394 000	2 635 000	2 833 000	2 982 000	3 137 000

Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s panem Seidlem

Firma využívá také služeb pracovní agentury a najímá pracovní sílu s jinou, než českou národností (např. ukrajinskou, moldavskou, ruskou). Tato pracovní síla je levnější a její náklady jsou menší než na stálého zaměstnance.

Tabulka č. 17: Plán růstu počtu zaměstnanců od agentur v letech 2012 - 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců od agentur	28	30	33	35	37

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Když už známe i plán lidských zdrojů, můžeme naplánovat do plánu výroby i plán nákladů a poté stanovit předpokládaný hospodářský výsledek.

4.2.4 Plán nákladů a hospodářského výsledku

- **Plán nákladů** – firma si naplánovala snížit náklady o 5 % oproti roku 2012. Jak je již z plánovaných rozpočtů zřejmé, firmě vzrostou náklady za nakoupené služby v podobě pracovních sil. Musí se tedy zaměřit na snižování ostatních druhů nákladů, jako například na spotřebu materiálu a energií a ve službách se zaměřit na náklady:
 - Opravy a udržování,
 - Dopravné – tato položka se předpokládá, že také poroste vzhledem k nárůstu výroby a větší frekventovanosti dodávek,
 - Ostatní služby.

Ovšem zvýšení daně z příjmů a cen energie nám tento cíl dost ztíží. Z podrobných výkazů firmy jsme mohli zjistit, že jediná úspora se dá předpokládat při **úbytku reklamací a snížení služeb za reklamu**. Firma totiž k opravám využívá i služeb konkurenční firmy Pavel Šindelář. Ročně se tato částka pohybuje okolo 1 800 tis. Kč, služby za reklamu představují reklamu na závodních autech a pohybuje se okolo 1 000 tis. Kč ročně. Tato reklama podle mého není efektivní a firma by se měla zaměřit spíše na efektivnější zviditelnění. Celkově tyto částky představují cca 35 % podíl na celkových nákladech za služby, a proto se zde zajisté úspora vyplatí.

Ve službách jsme tedy našli úsporu ve snížení reklamací a tím snížení nákladů za opravy od konkurenční firmy. Další úspory se budou týkat neefektivní reklamy a také snížení nákladů na opravy a udržování, najmutím svého vlastního kvalifikovaného pracovníka. Firma se proto zaměří také na **snížování nákladů spotřeby materiálu**. Toho dosáhne pomocí sériové výroby, při které vzniká menší odpad. Také plánovaným snížením reklamací se ušetří spotřeba materiálu

a díky nové lakovně se ušetří za lakovaný materiál. Na druhé straně se dá počítat s růstem nákladů za potřebný lak. Proto firma také zoptimalizuje svůj objednávkový systém, aby snížila náklady spojené s přebytečným materiálem a snížila tak stávající vysoké zásoby.

Plánovaná úspora je tedy následující:

Tabulka č. 18: Plánovaná úspora nákladů v letech 2012 -2016 (v tis. Kč)

Tržby	2012		2013		2014		2015		2016	
	71 506	%	73 751	%	75 796	%	77 942	%	80 087	%
Výkonová spotřeba	59 379	83,04	60 505	82,04	60 781	80,19	61 527	78,94	62 500	78,04
Spotřeba materiálu a energie	49 668	69,46	50 858	68,96	51 246	67,61	51 917	66,61	52 745	65,86
Služby	9 711	13,58	9 647	13,08	9 535	12,58	9 610	12,33	9 755	12,18
Dopravné	794	1,11	819	1,11	826	1,09	834	1,07	857	1,07
Služby prac.agentur	4 684	6,55	4 882	6,62	5 086	6,71	5 292	6,79	5 478	6,84
Opravy a udržování	644	0,90	538	0,73	500	0,66	460	0,59	416	0,52
Ostatní služby	3 590	5,02	3 407	4,62	3 123	4,12	3 024	3,88	3 003	3,75

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Z těchto úspor lze vyvodit jednotlivé úspory služeb a spotřeby materiálu v %, které jsou v následující tabulce.

Tabulka č. 19: Plánovaná úspora nákladů v procentech

	2013	2014	2015	2016
Spotřeba materiálu a energie	0,5	1,35	1,00	0,75
Služby	0,5	0,5	0,25	0,15

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Předpokládané úspory se odhadují na první roky menší, než se všechno zaběhne a dostane svůj řád. V roce 2014 se očekává až 2 x větší nárůst úspor oproti roku 2013. Ovšem v dalších letech se úspory nebudou hledat už tak lehce a proto trochu klesnou. V nakupovaných službách, mají největší podíl služby od pracovních agentur a ty nám porostou vzhledem k růstu počtu poptávané pracovní síly a s přihlédnutím na průměrnou mzdu po celé plánované období.

Úsporu budeme hledat hlavně v dopravě, kde se zaměříme na větší dodávky v menších intervalech a omezíme tedy neefektivní využívání malých aut, které nahradíme velkými, plně vytíženými. Nejvyšší úsporu očekáváme v ostatních službách. Především v opravách, kde se pokusí pan Seidl snížit zmetkovitost výrobků a opravy si bude firma opravovat sama, jen v nejnútnejších případech bude poptávat u konkurenčních firem. Ušetří se také na povrchových úpravách produktů, které si díky nové technologii bude firma upravovat sama.

- **Předpokládaný HV z tržeb** – budeme brát v úvahu pouze tržby a náklady, které jsme naplánovali a stanovíme si orientačně předpokládaný výsledek hospodaření, kterého by podnik mohl v jednotlivých letech dosáhnout. Musíme zde však promítnout predikce vývoje sazby daně z příjmů FO v plánovaných letech. Podle chystaných změn daňové reformy se počítá stále s rovnou daní z příjmů fyzických osoba podle serveru www.behounek.eu by sazba měla v roce 2013 zůstat na 15 %, v roce 2014 se však zvýší na 19 %, v roce 2015 by měla vzrůst na 20% a v roce 2016 by se měla vrátit na 19 %, kde by měla zůstat jako u našich slovenských sousedů.

Tabulka č. 20: Plánovaný výsledek hospodaření v letech 2013 – 2016

	2013	2014	2015	2016
Plánované tržby	73 651	75 796	77 942	80 087
Plánované náklady	60 505	60 781	61 527	62 500
Plán. osobní náklady	9 998	10 777	11 363	11 975
Plán. odpisy	2 752	3 155	3 155	3 455
Hrubý HV	396	1 083	1 897	2 157
Plán. sazba daně	15%	19%	20%	19%
Daň z příjmů FO	59	206	379	410
HV po zdanění	337	877	1 518	1 747

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

4.3 Strategický finanční plán

4.3.1 Plán výkazu zisku a ztráty

Tabulka č. 21: Plánovaný VZZ na období 2013 – 2016

Text / Rok		2012		Plán v %				Plán tržeb v tis.			
		absol.	relat.	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
II.	Výkony	71 506	-	-	-	-	-	73 651	75 796	77 942	80 087
B.	Výkonová spotřeba	59 379	83,04	82,04	80,19	78,94	78,04	60 505	60 781	61 527	62 500
	Spotřeba materiálu a energie	49 668	69,46	68,96	67,61	66,61	65,86	50 858	51 246	51 917	52 745
	Služby	9 711	13,58	13,08	12,58	12,33	12,18	9 647	9 535	9 610	9 755
+	Přidaná hodnota	12 127	16,96	-	-	-	-	13 146	15 015	16 415	17 587
C.	Osobní náklady	9 047	12,65	-	-	-	-	9 998	10 777	11 363	11 975
	Mzdové náklady	6 653	9,68	-	-	-	-	7 363	7 944	8 381	8 838
	Soc. náklady	2 394	-	-	-	-	-	2 635	2 833	2 982	3 137
D.	Daně a poplatky	7	0,01	0,02	0,02	0,02	0,01	11	15	16	8
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 489	3,48	-	-	-	-	2 752	3 155	3 155	3 455
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	441	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	457	470	483	497
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	16	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	15	15	16	16
IV.	Ostatní provozní výnosy	102	0,14	0,20	0,17	0,17	0,17	147	129	133	136
H.	Ostatní provozní náklady	94	0,13	0,14	0,14	0,14	0,14	103	106	109	112
*	Provozní výsledek hospodaření	1 017	-	-	-	-	-	871	1 546	2 372	2 653
X.	Výnosové úroky	3	-	-	-	-	-	3	3	3	3
N.	Nákladové úroky	508	-	-	-	-	-	405	344	281	215
XI.	Ostatní finanční výnosy	108	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	110	114	117	120
O.	Ostatní finanční náklady	150	0,21	0,23	0,25	0,27	0,28	169	184	199	206
*	Finanční výsledek hospodaření	- 547	-	-	-	-	-	- 461	- 411	- 360	- 298
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	71	-	-	-	-	-	62	215	402	447
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	399	-	-	-	-	-	348	919	1 610	1 908
	Výsledek hospodaření před zdaněním	470	-	-	-	-	-	410	1 134	2 012	2 355

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Při návrhu strategického plánu jsme sestavili dlouhodobý plán typu výkaz zisku a ztráty pro plánované období 2013 – 2016 (v tis. Kč). Hodnoty roku 2012 bereme z výkazů firmy k 31. 12. 2012. Rok 2012 je brán jako základní a údaje jsou přepočteny **procentně k tržbám**.

Většina nákladů v plánu na rok 2013 - 2016 je stanovena agregovaně, tj. v relaci k tržbám. **Nárůst tržeb** v plánovaném období 2013 – 2016 jsme si stanovili v cílech, a tak objem tržeb zvýšíme každoročně o 3 % oproti předchozímu roku, aby celkový nárůst byl o 12 % oproti roku 2012. Položky **spotřeba materiálu a energie, osobní náklady, služby, ostatní provozní náklady a ostatní finanční náklady** jsou počítány agregovaně s přihlédnutím k našim plánům. V podniku plánujeme **snížení výrobních nákladů** (u nás spotřeba materiálu a energie a ostatní služby) celkově o 5 % oproti roku 2012. U položky **osobní náklady** počítáme s růstem nákladů v celém plánovaném období a to kvůli vzniku nových pracovních míst, ale také s růstem průměrné mzdy, sociálních nákladů a očekávanou inflací. Další položku **daně a poplatky** jsme ponechali v původní procentní výši k roku 2012, avšak s přihlédnutím k prognózám, že v lednu 2013 - 2015 mají začít platit nové sazby DPH ve výši 15 % a 21 %, v roce 2016 by se sazba měla sjednotit na 17,5 %. V roce 2014 se plánuje zvýšení daně z příjmů FO na 19 % a tedy i jejich nárůst, což se objeví v **dani z příjmů za běžnou činnost**. Položka **odpisy** vychází z odpisového plánu společnosti a plánovaných investic. A položku **nákladové úroky** počítáme podle splátkového kalendáře pana Seidla.

4.3.2 Plán rozvahy

Dále se zaměříme na rozvahu. Stanovíme si procentní podíly v roce 2012 a začneme jako první plánovat **PASIVA**, protože zde máme dány už některé položky:

1. Přepíšeme tedy **hospodářský výsledek** z výsledovky.
2. Dále si podle splátkového kalendáře přepíšeme **cizí zdroje** (tabulka č. 13).
3. Pokusíme se naplánovat **krátkodobé závazky**. Z doby obratu krátkodobých závazků nám vychází obratovost okolo 30 dní. S touto dobou budeme počítat i nadále v našich plánech.

Tabulka č. 22: Plánované závazky na rok 2013 -2016

Rok	2013	2014	2015	2016
Doba obratu závazků	30	30	30	30
Závazky	6 137	6 316	6 495	6 674

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

4. Nakonec se zaměříme na **základní kapitál** (Účet individuálního podnikatele). Zde předpokládáme, že zisk minulých let se bude v roce 2012 převádět do dalšího roku. V dalších letech si ho pan Seidl vybere pro osobní potřebu.

Tabulka č. 23: Plánovaná pasiva v letech 2012 – 2016 (v tis. Kč)

PASIVA		2012		2013	2014	2015	2016
		tis.	%				
	PASIVA CELKEM	20 348	-	27 479	26 828	26 236	25 183
A.	Účet individuálního podnikatele	13 334	19 %	13 682	14 253	14 944	15 242
A. I.	Účet individuálního podnikatele	12 935	-	13 334	13 334	13 334	13 334
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	399	-	348	919	1 610	1 908
B.	Cizí zdroje	7 014	10 %	13 797	12 575	11 292	9 941
B. III.	Krátkodobé závazky	6 128	-	6 137	6 316	6 495	6 674
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	886	-	7 660	6 259	4 797	3 267
C. I.	Časové rozlišení	0	0 %	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

AKTIVA:

- Jako první si zapíšeme hodnoty **dlouhodobého majetku** z plánu inovací a investic (tabulka č. 15).
- Z finanční analýzy jsme zjistili dobu obratu zásob okolo 24 dní. Pan Seidl propočtl, že tato doba odpovídá schnutí a dalším technickým záležitostem a proto tuto dobu plánujeme i nadále nezměněnou, v procentním vyjádření k tržbám daného roku ve výši 6,8 %.
- Doba obratu **pohledávek** nám vyšla v posledním roce 43 dní. Tuto dobu nám zvyšuje splatnost faktur pro firmu Jitona, a. s., kde má pan Seidl sjednanou dobu na 45 dní. Do budoucna budeme plánovat spíše s pesimistickým odhadem, že doba splatnosti poroste postupně na 45 dní. To naplánujeme pomocí počtu obrátek, které budeme zvyšovat a tím docílíme růstu na 45 dní.

Tabulka č. 24: Plánování krátkodobých pohledávek na rok 2012 – 2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obrátek	8,4	8,3	8,2	8,1	8,0
Doba obratu pohledávek	43	43	43	44	45
Pohledávky	8 546	8 874	9 243	9 622	10 011

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

4. Nesmíme zapomenout na náklady příštích období ve formě úroků, které se nám promítnou v **časovém rozlišení**.
5. A v poslední řadě **finančním majetkem** vyrovnáme hodnotu celkových aktiv a pasiv. Již z této plánované rozvahy je nám zřejmé, že firma bude mít velmi vysokou peněžní likvidu zapříčiněnou neefektivním využíváním finančních prostředků.

Tabulka č. 25: Plánovaná aktiva v letech 2012 – 2016 (v tis. Kč)

AKTIVA		2012		2013	2014	2015	2016
		tis.	%				
	AKTIVA CELKEM	20 348	-	27 479	26 828	26 236	25 183
B.	Dlouhodobý majetek	5 911	8 %	11 721	8 566	4 863	3 805
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5 911	-	11 721	8 566	4 863	3 805
C.	Oběžná aktiva	14 395	20 %	14 694	17 543	20 935	21 156
C. I.	Zásoby	4 841	6,8 %	5 008	5 154	5 300	5 446
C. III.	Krátkodobé pohledávky	8 546	-	8 874	9 243	9 622	10 011
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 008	-	812	3 146	6 013	5 699
D. I.	Časové rozlišení	42	0 %	1 064	719	438	222

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

4.3.3 Plán Cash Flow

Další účetní výkaz, přehled o peněžních tocích, tvoří třetí základní složku finančního plánu. Na rozdíl od výkazu zisků a ztrát, zobrazuje na jedné straně příjmy zvyšující peněžní fondy podniku a na druhé straně výdaje, které tyto peněžní fondy odčerpávají.

Cash Flow plánujeme nepřímou metodou tak, že opravíme výsledek hospodaření o rozdíly mezi výnosy a příjmy na jedné straně a o rozdíly mezi náklady a výdaji na straně druhé. Přehled o peněžních tocích musí být rozdělen na provozní, finanční a investiční činnost. To máme připraveno v následující tabulce č. 26, kterou doplníme hodnotami z plánované rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Největší problém, podle vlastních zkušeností, při sestavování Cash Flow pro nás může být CF z investiční činnosti, který musíme upravit o odpisy z našeho investičního plánu o nákup a prodej dlouhodobého majetku. Další záležitostí je změna účtu individuálního podnikatele, do kterého nesmíme znovu zahrnout výsledek hospodaření.

Tabulka č. 26: Plánované Cash Flow v letech 2013 - 2016

CASH FLOW nepřímou metodou	2013	2014	2015	2016
CF z provozní činnosti				
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	871	1 546	2 372	2 653
Odpisy	2 752	3 155	3 155	3 455
Přírůstek (-), úbytek (+) pohledávek	- 328	- 369	- 379	- 389
Přírůstek (-), úbytek (+) zásob	- 167	- 146	- 146	- 146
Přírůstek (-), úbytek (+) časového rozlišení	-1 022	345	281	216
Přírůstek (+), úbytek (-) krátkodobých závazků	9	179	179	179
Přijaté (+), placené (-) úroky	- 461	- 411	- 360	- 298
Daň z příjmů	- 61	- 216	- 402	- 447
CF Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	1 593	4 083	4 700	5 223
CF z investiční činnosti				
Přírůstek (-), úbytek (+) dlouhodobého majetku bez odpisů	-8 562	0	548	-2 397
Přírůstek (-), úbytek (+) finančních investic	0	0	0	0
CF Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	-8 562	0	548	-2 397
CF z finanční činnosti				
Přírůstek (+), úbytek (-) dlouhodobých úvěrů	6 774	-1 401	-1 462	-1 530
Přírůstek (+), úbytek (-) čas.rozlišení	0	0	0	0
Změna stavu VK bez výsledku hospodaření	0	- 348	- 919	-1 610
CF Z FINANČNÍ ČINNOSTI	6 774	-1 749	-2 381	-3 140
CF CELKEM	- 195	2 334	2 867	- 314

Finanční prostředky na začátku období	1 008	812	3 146	6 013
Cash Flow	- 195	2 334	2 867	- 314
Peněžní prostředky na konci období	813	3 146	6 013	5 699

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Nakonec výslednou hodnotu přičteme k počátečnímu stavu peněžních prostředků na začátku roku a vyjdou nám peněžní prostředky na konci roku. Tyto hodnoty se nám mohou lišit důsledkem zaokrouhlování.

4.4 Posouzení výkonnosti podnikatelského plánu

Pro posouzení výkonnosti našeho plánu musíme srovnat plánované výsledky s očekávanými, které nám vyšly v našich plánech. Tato kontrola by nám měla sloužit i jako podnět ke strategické akci pro jejich případnou nápravu. Hodnotit budeme jak podle kvantitativních tak kvalitativních kritérií, které jsme si stanovili v tabulce č. 11.

Z našich cílů vyplývají tyto základní výkonnostní ukazatele:

- **Zvýšení objemu tržeb o 12 %** oproti roku 2012 – Každoročně zvyšujeme tržby o 3 %. Hodnota v roce 2012 je 71 506,- Kč a požadovaná hodnota v roce 2016 by měla být 80 087,- Kč.
- Do roku 2016 firma plánuje **snížit výrobní náklady o 5 %** oproti tržbám. Současná hodnota roku 2012 je 59 379,- Kč a očekávaná hodnota v roce 2016 je 62 500,- Kč.

Další cíle se týkají kvalitativních výkonnostních ukazatelů. Jedná se o:

- **zvýšení počtu zákazníků a proniknutí na zahraniční trhy,**
- **zvyšování kvality a rozvíjení produktů.**

Při hodnocení výkonnostních ukazatelů, v tabulce č. 27 a č. 28, vidíme, že plánované tržby se rovnají očekávaným. A to především díky tomu, že jsme si je takto naplánovali přímo v cílech.

Tabulka č. 27: Plánované tržby pro rok 2013 – 2016 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
Požadovaná hodnota	73 651	75 796	77 942	80 087
Očekávaná hodnota	73 651	75 796	77 942	80 087

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Tabulka č. 28: Plánované náklady pro rok 2013 – 2016 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
Požadovaná hodnota	60 505	60 781	61 527	62 500
Očekávaná hodnota	60 505	60 781	61 527	62 500
% změna	83,04	80,19	78,94	78,04

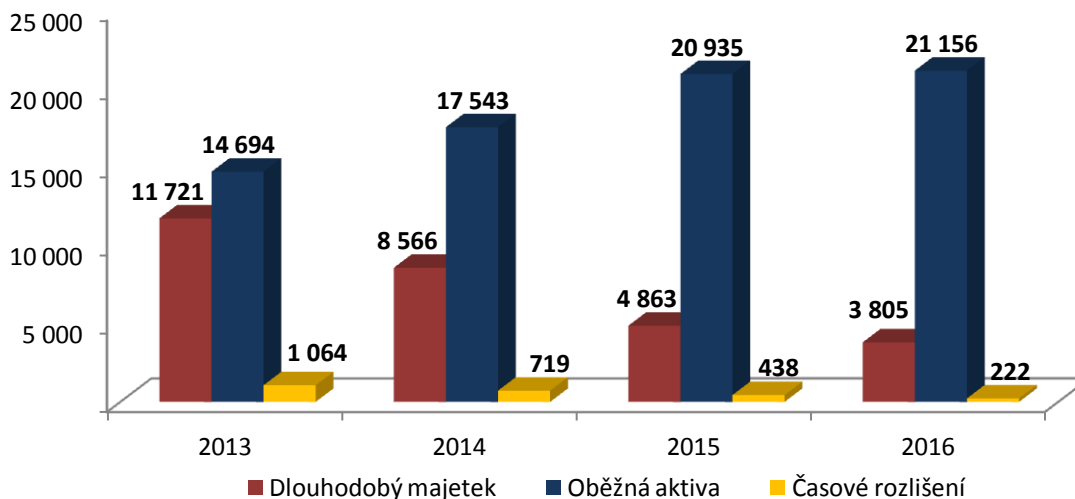
Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Toto porovnání nám moc neřeklo, proto zde větší roli budou hrát ukazatele finanční výkonnosti.

4.4.1 Horizontální analýza

4.4.1.1 Horizontální analýza aktiv

Obrázek č. 26: Plánovaná aktiv v letech 2013 - 2016 (v tis. Kč)

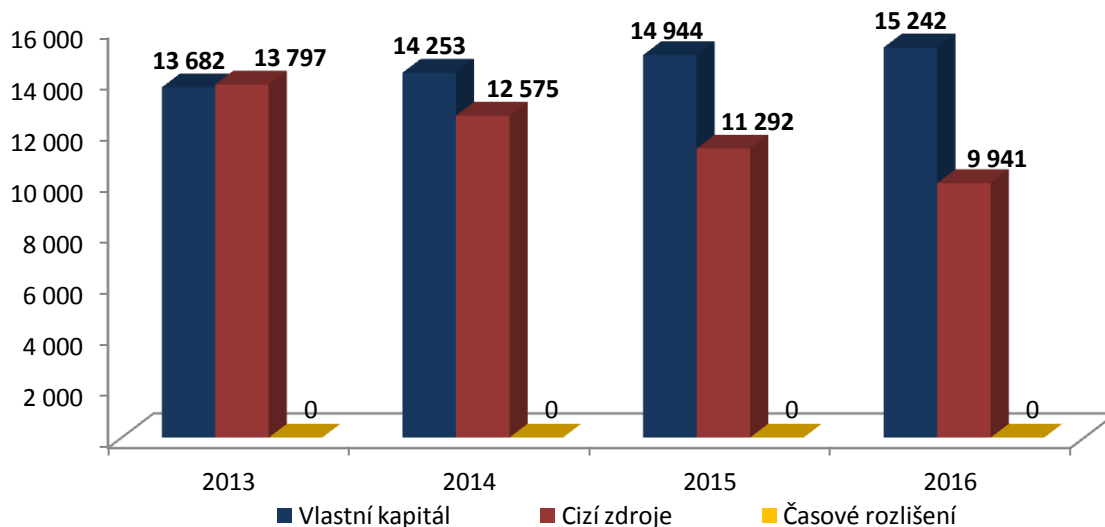


Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Na obrázku č. 26 můžeme vidět, že hodnota dlouhodobého majetku, která nám ukazuje vybavení firmy, bude klesat. Oproti tomu, hodnota oběžných aktiv poroste, což nám bude zvyšovat likviditu společnosti. Firma by se tedy měla zaměřit spíše na zvyšování dlouhodobého majetku, pokud jí to však dovolí finanční situace.

4.4.1.2 Horizontální analýza pasiv

Obrázek č. 27: Plánovaná pasiv v letech 2013 – 2016 (v tis. Kč)



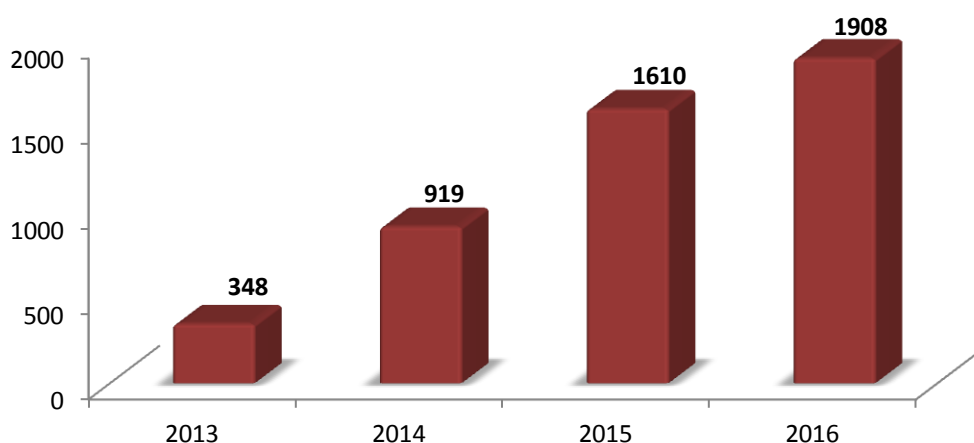
Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Z grafu plánovaných pasiv vidíme, že vlastní kapitál nám každoročně poroste. To bude způsobeno hlavně vytvořeným ziskem. Hodnota cizích zdrojů, které splácíme, bude klesat a díky vytvořenému zisku ji nepotřebujeme dále zvyšovat.

4.4.1.3 Horizontální analýza čistého zisku

Vývoj zisku v letech 2013 – 2016 nám ukazuje příznivé očekávané výsledky.

Obrázek č. 28: Plánovaný vývoj čistého zisku v letech 2013 – 2016 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

4.4.2 Ukazatelé rentability

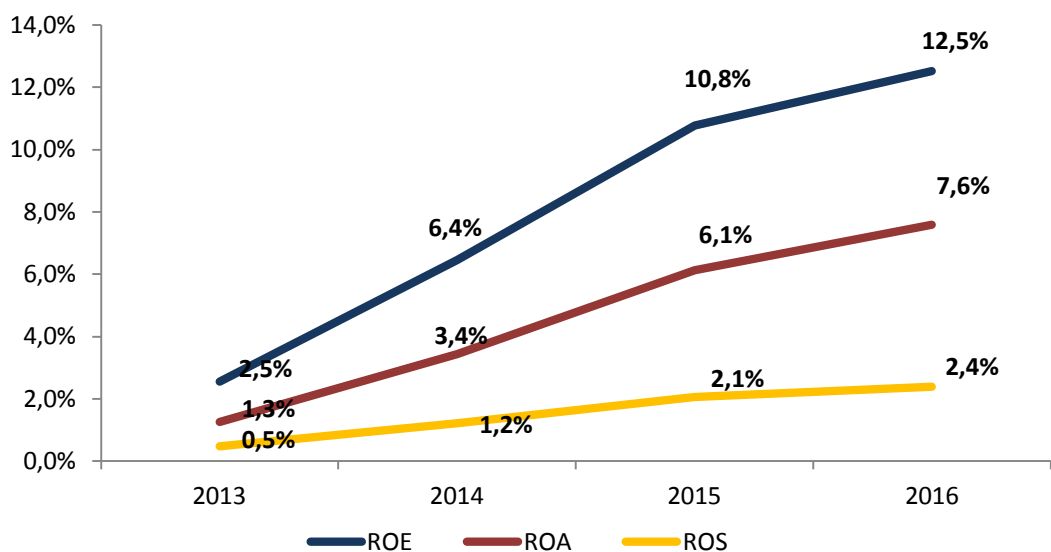
Ukazatelé rentability poměřují zisk s ostatními veličinami. Smyslem této analýzy je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů organizace a zhodnocování vložených prostředků.

Tabulka č. 29: Plánované ukazatele rentability v letech 2013 - 2016

	2013	2014	2015	2016
Čistý zisk (v tis. Kč)	348	919	1 610	1 908
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	13 682	14 253	14 944	15 242
Celková aktiva (v tis. Kč)	27 479	26 828	26 236	25 183
Tržby	73 651	75 796	77 942	80 087
ROE	2,5%	6,4%	10,8%	12,5%
ROA	1,3%	3,4%	6,1%	7,6%
ROS	0,5%	1,2%	2,1%	2,4%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Obrázek č. 29: Plánované ukazatele rentability v letech 2013 - 2016 v grafickém vyjádření



Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Lepší přehlednost výsledků můžeme vidět na obrázku č. 29. Ten nám ukazuje, že všechny hodnoty rentability v následujících letech porostou. V roce 2013 bude nárůst menší vzhledem k tomu, že budou probíhat největší plánované investice a také je to spojeno s dobou potřebnou pro záběh nové výroby a „okoukání se“. Firma by se také měla zaměřit více na rentabilitu tržeb, jejíž hodnota je nejnižší.

4.4.3 Du Pont rozklad ROE

Du Pont rozklad rentability nám ukazuje logický rozklad poměrového ukazatele ROE na tři zásadní části, pomocí kterých může pan Seidl ovlivňovat výnosnost vlastního kapitálu.

Tabulka č. 30: Du Pont rozklad ROE podniku v letech 2013 – 2016

	2013	2014	2015	2016
Čistý zisk (v tis. Kč)	348	919	1 610	1 908
Tržby (v tis. Kč)	73 651	75 796	77 942	80 087
Celková aktiva (v tis. Kč)	27 479	26 828	26 236	25 183
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	13 682	14 253	14 944	15 242
čistý zisk / tržby	0,005	0,012	0,021	0,024
tržby / celková aktiva	2,680	2,825	2,971	3,180
celková aktiva / vl. kapitál	2,008	1,882	1,756	1,652
Du Pont rozklad ROE	2,5%	6,4%	10,8%	12,5%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Z rozkladu ukazatele ROE můžeme vidět, že hodnoty rentability tržeb jsou nejnižší, což jsme už viděli v ukazatelích rentability. Naopak největší podíl na rentabilitě vlastního kapitálu má obrat aktiv a finanční páka také vykazuje příznivé hodnoty. Takže jako v předešlých letech, tak i v budoucnu by firma měla dosahovat stále lepších výsledků rentability vlastního kapitálu.

4.4.4 Ukazatelé likvidity

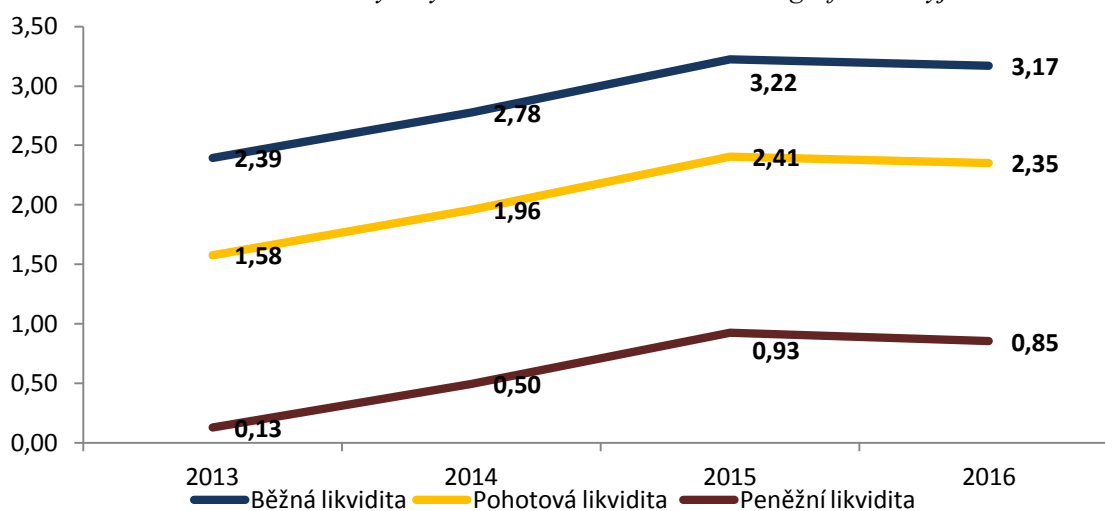
Tabulka č. 31: Likvidita Dřevovýroby Seidl v letech 2013 – 2016

	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	14 694	17 543	20 935	21 156
Zásoby (v tis. Kč)	5 008	5 154	5 300	5 446
Krátkodobý finanční majetek (v tis. Kč)	812	3 146	6 013	5 699
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	6 137	6 316	6 495	6 674
Běžná likvidita	2,39	2,78	3,22	3,17
Pohotová likvidita	1,58	1,96	2,41	2,35
Peněžní likvidita	0,13	0,50	0,93	0,85

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Jak v minulosti, tak i v plánovaném období vychází podniku vysoká likvidita. A to ve všech třech ukazatelích, což je výhodnější stav pro věřitele, ale pan Seidl přichází o výnos z rentabilnějších investic. S výjimkou hodnoty peněžní likvidity, která bude v roce 2013 nízká a může hrozit, že pan Seidl nebude schopen ustát svým finančním závazkům. V dalších letech by se tato situace měla zlepšit a firma bude držet nadměrné množství finančních prostředků, proto by mohla uvažovat již v roce 2015 o investici do sušicí linky, kterou má naplánovanou na rok 2016.

Obrázek č. 30: Likvidita Dřevovýroby Seidl v letech 2013 – 2016 v grafickém vyjádření



Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

4.4.5 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity nám říkají, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.

Tabulka č. 32: Ukazatele aktivity v letech 2013 – 2016

	2013	2014	2015	2016
Stálá aktiva (v tis. Kč)	11 721	8 566	4 863	3 805
Tržby (v tis. Kč)	73 651	75 796	77 942	80 087
Zásoby (v tis. Kč)	5 008	5 154	5 300	5 446
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	6 137	6 316	6 495	6 674
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	8 874	9 243	9 622	10 011
Vázanost aktiv	15,9%	11,3%	6,2%	4,8%
Doba obratu zásob	24	24	24	24
Doba obratu závazků	30	30	30	30
Doba obratu pohledávek	43	44	44	45

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Z tabulky č. 32 můžeme vidět, že aktivita bude od roku 2014 klesat a proto bychom, jak už nám vyšlo výše, měli provést nějakou další investici, například do technologie. Finanční prostředky bychom na ní podle krátkodobého finančního majetku měli mít. Ostatní ukazatele doby obratu nám vyšly tak, jak jsme si je naplánovali.

4.4.6 Ukazatelé zadluženosti

Tato skupina obsahuje ukazatele, které vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Zjišťujeme s nimi míru rizika věřitelů, že jejich pohledávky nebudou uhrazeny.

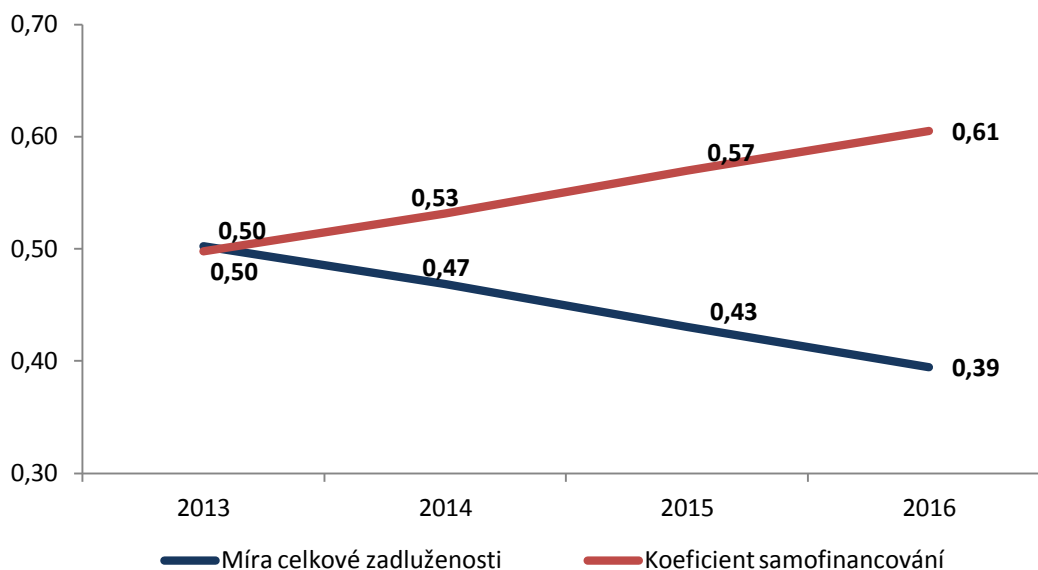
Tabulka č. 33: Celková zadluženost Dřevovýroby Seidl v letech 2013 – 2016

	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem (v tis. Kč)	27 479	26 828	26 236	25 183
Cizí zdroje (v tis. Kč)	13 797	12 575	11 292	9 941
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	13 682	14 253	14 944	15 242
Míra celkové zadluženosti	0,50	0,47	0,43	0,39
Koeficient samofinancování	0,50	0,53	0,57	0,61

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Z ukazatelů zadluženosti můžeme vidět, že podnik bude disponovat více vlastními než cizími zdroji a z věřitelského hlediska by měl být podnik v dobré pozici.

Obrázek č. 31: Zadluženost podniku v letech 2013 – 2016 v grafickém vyjádření



Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Hodnota cizích zdrojů postupně klesá, to je dáno hlavně splácením úvěru. Ne vždy však zadluženost může být pouze negativní charakteristikou podniku, ale její růst může přispět k celkové rentabilitě. Toto je označováno jako finanční páka. Zda nám zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu a zda je ekonomicky výhodné používat drahé cizí zdroje oproti našim vlastním, si spočteme v následující tabulce:

Tabulka č. 34: Finanční páka a její výhodnost v letech 2013 – 2016

	2013	2014	2015	2016
EBIT	871	1 546	2 372	2 653
EBT	410	1 134	2 012	2 355
EBT/EBIT	0,47	0,73	0,85	0,89
Finanční páka	2,01	1,88	1,76	1,65
A/VK * EBT/EBIT	0,95	1,38	1,49	1,47

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Ziskový účinek finanční páky je u nás v plánovaných letech větší než 1, kromě roku 2013, a proto je pro firmu výhodné, že si na investice půjčila.

4.4.7 Index důvěryhodnosti IN 2001

Tento ukazatel měří finanční výkonnost podniku a je nám schopen říci, zda se jedná o bankrotující, přežívající či podnik v šedé zóně. To zjistíme pomocí výpočtu:

$$IN\ 01 = 0,13 * x_1 + 0,04 * x_2 + 3,92 * x_3 + 0,21 * x_4 + 0,09 * x_5$$

Tabulka č. 35: Index důvěryhodnosti podniku Dřevovýroba Seidl v letech 2013 – 2016

	2013	2014	2015	2016
Celková aktiva (v tis. Kč)	27 479	26 828	26 236	25 183
Cizí kapitál (v tis. Kč)	13 797	12 575	11 292	9 941
EBIT (v tis. Kč)	871	1 546	2 372	2 653
Úroky (v tis. Kč)	405	344	281	215
Tržby (v tis. Kč)	73 651	75 796	77 942	80 087
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	14 694	17 543	20 935	21 156
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	6 137	6 316	6 495	6 674
Krátkodobé bank. úvěry (v tis. Kč)	0	0	0	0
$x_1 = \text{Celková aktiva} / \text{cizí kapitál}$	1,99	2,13	2,32	2,53
$x_2 = \text{EBIT} / \text{úroky}$	2,15	4,49	8,44	12,34
$x_3 = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$	0,03	0,06	0,09	0,11
$x_4 = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$	2,68	2,83	2,97	3,18
$x_5 = \text{OA} / (\text{KZ} + \text{KBÚ})$	2,39	2,78	3,22	3,17
Index důvěryhodnosti IN 2001	1,25	1,53	1,91	2,19

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Z naší tabulky č. 35 můžeme vidět, že podnik Dřevovýroba Seidl se v letech 2013 a 2014 bude nacházet v šedé zóně, hodnoty jsou zde nižší než 1,77. Avšak v ostatních letech tuto hodnotu převyšují a tak by se mělo opět jednat o zdravý prosperující podnik.

Další hodnocení cílů se týká kvalitativních kritérií:

Při hodnocení dalšího cíle **zvýšení počtu zákazníků** a proniknutí na zahraniční trhy musíme vycházet z počtu uzavřených dlouhodobých kontraktů. Proto splnění tohoto cíle bude zřejmé, až skutečně nastane. Tomuto cíli můžeme jít naproti vhodně zvolenými nástroji marketingového mixu. Firma Dřevovýroba Seidl k němu má však všechny předpoklady. Již během doby psaní této diplomové práce navázala firma spolupráci s německou firmou Maja – Werk, GmbH & Co a plánuje rozšíření výroby, čímž se diferencuje ještě více od konkurence.

Další cíl, **zvyšování kvality** a rozvíjení produktu, který chce firma hodnotit pomocí procentního podílu reklamací na celkovém počtu vyprodukovaných kusů, nemůžeme dát zatím do výkonnostních ukazatelů, jelikož firma sleduje pouze počet vyprodukovaných kusů pro firmu Jitona, a. s. a pan Seidl mi procento sdělil jen orientačně. Od nového roku chce začít sledovat počet všech reklamací a vyrobených kusů. Tyto evidence mají vést administrativní pracovníci na základě informací získaných od kvalitáře a skladníka. Své produkty firma rozšíří pomocí nové lakovací linky, na které se plánuje spustit provoz v září 2013. Jestli tento cíl firma splní, také nyní nejsme schopni říci.

5. Návrhy zlepšení a preventivních opatření

„Co se týče organizace a managementu v malých a středních podnicích, dochází velmi často k přetížení managementu, není dostatečný prostor pro delegování úkolů, hromadí se funkce u jednotlivých pracovníků, ale na druhou stranu nejsou vytvářena oddělení a tudíž nejsou takové problémy s koordinací, formalizace je na nízkém stupni a organizace se orientuje na osobnosti. Pozice controllera v podstatě neexistuje. Funkce controllingu jsou přebírány těmi zaměstnanci, kteří se nejlépe hodí pro stávající úlohy. Často připadají veškeré činnosti controllingu na vedoucího či šéfa.“ [ESCHENBACH, R. a kol, 2004]

Což je i náš případ. Proto bych firmě navrhla, aby ke splnění svých cílů firma **přehodnotila svoji organizační strukturu**. Zaměřila se na jednotlivé specializace s cílem zlepšení koordinace a rozdělila role a specifikovala více pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků.

Můj návrh je následující:

Obrázek č. 32: Reorganizace organizační struktury firmy Dřevovýroba Seidl



Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

V čele firmy stojí majitel, který dělá všechna důležitá rozhodnutí. Některé činnosti by mohl delegovat na nižší stupně. Ty by se mohly vytvořit následující:

- administrativní pracovníci – měli by na starosti objednávky, účetnictví, bezpečnost práce, evidenci odpadů a finanční stránku podniku,

- informační technik – školil by pracovníky a spravoval síť firmy,
- pracovník obsluhy tlakových nádob a kotelny – pan Seidl by určil vhodného pracovníka, na kterého by delegoval revize tlakových nádob a kotelny,
- výroba – zde by stál hlavní mistr podniku, který by měl na starosti další výrobní stupně jako výroba, sklad, kvalitu a pracovníka údržby, na které by dále delegoval úkoly. Ve výrobě by byli 3 mistři, podle jednotlivých výrobních hal, kteří by pod sebou měli další pracovníky a těm by rozdávali potřebné příkazy a úkoly. Mistři ve výrobě, skladník, kvalitář a pracovník údržby by přijímali úkoly a řešili případné problémy s mistrem v hlavním stupni výroby.

Nakonec by se všechna důležitá rozhodnutí a informace dostali až k řídicímu stupni panu Seidlovi a to by zabezpečilo, že žádná důležitá rozhodnutí se nestanou bez jeho vědomí či svolení. Ubyly by mu starosti, při řešení každé maličkosti, kterou zvládnou vyřešit jeho podřízení a mohl by se více soustředit na důležitá rozhodnutí, týkající se prosperity firmy. Aby se však zabránilo případnému riziku nedostatku informací, mohly by se konat 2 x týdně **porady vedoucích pracovníků s panem Seidlem**, kde by byl dostatečně informován o všem, co se v podniku děje.

Tato nová organizační struktura by firmě měla pomoci zaměřit se účinně na své cíle. Umožňuje pracovníkům zaměřit se na své role ve firmě a rozděluje i jednotlivé kontroly. K plnění cílů by firmě mohlo pomoci i **vytvoření nových směrnic** (například na řízení materiálového toku, na správné skladování, průběh výroby i objednávkový cyklus).

S panem Seidlem jsme vytvořili následující návrh směrnic:

Tabulka č. 36: Rozdělení povinností, odpovědnosti a pravomocí firmy Dřevovýroba Seidl

Funkce a jméno pracovníka	Povinnosti, odpovědnosti a pravomoci	Podpis
Majitel firmy Pavel Seidl	Pavel Seidl, jednatel a zároveň vlastník, je oprávněn jednat jménem společnosti. Je zodpovědný za správný chod a vedení společnosti. Zajišťuje objednávky, řídí pracovníky a deleguje pravomoci.	

Administrativní činnosti a účetnictví	
Účetnictví Bc. Ivana Rezková Bc. Zdeněk Rezek	<p>Účetní je povinna/en vyhotovit dodací list a zkontrolovat s objednávkou. Po potvrzení dod. listu dopravce, vystavit fakturu odběrateli. Na faktuře zkontrolovat správnost údajů (adresa, ceny, množství, termíny, skonta..).</p> <p>Odpovídá za mzdovou politiku firmy a ostatní administrativní činnosti spojené s chodem firmy.</p> <p>Sleduje reklamační a výrobní politiku. Eviduje likvidaci odpadů a správu životního prostředí, stará se o veškerou dokumentaci související s bezpečností práce a certifikací FSC.</p>
Informační technik Jan Čadek	<p>Zodpovídá za školení zaměstnanců při nástupu do zaměstnání a novém stupni výroby.</p> <p>Spravuje síť podniku, čípkovou politiku firmy, normování výroby a docházkový systém podniku.</p>
Výroba	
Mistr hl. mistr Petr Fiala Luděk Bouše Miroslav Běle Miroslav Hrbek	<p>Odpovídá za řízení a průběh výroby. Zodpovídá za rozdělení pokynů, aby objednávka odešla ve stanoveném termínu. Má pravomoci rozdělovat úkoly a případně i náležitě trestat.</p>
Dělník	<p>Řídí se pokyny mistra a Příčkou COC o evidenci materiálového toku a řízení kritických toků, kterou je proškolen.</p>
Kvalitář Martin Chára	<p>Zodpovídá za kontrolu kvality vstupního materiálu, výrobní kontrolu kvality a také za kvalitu výstupních produktů. Řídí se pokyny Příčky COC, kterou je proškolen. Pokud je vše v pořádku, produkt označí značkou OK.</p>
Skladník Jan Seidl	<p>Je zodpovědný za to, že na dodávku je ve skladu potřebné množství materiálu a dodávka odejde ve správném množství a termínu.</p> <p>Zodpovídá za správnou evidenci a snadnou dohledatelnost dodávky paletovými listy, na kterých je název výrobku, druh dřeviny, množství, číslo objednávky.</p> <p>Zajišťuje konečnou expedici - stará se o naložení dodávky a kontrolu nakládky s dodacím listem.</p>
Pracovník údržby Vladimír Hanzal	<p>Zodpovídá za technický stav strojů a uvedení případných závad do pořádku</p>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Růstu tržeb chce firma docílit hlavně **zvýšením výroby**. Musí se zaměřit na lukrativní trhy, které mají vliv na ziskovost firmy a neplýtvat svými zdroji a energií na trzích s malým potenciálem, v našem případě u zakázkové výroby. **Nové lakované výrobky** nám zajistí diferenciaci od konkurence, vybudování nové image a možnost získání nových lukrativních zakázek.

Podnik by se měl snažit získat nové zákazníky nejen z důvodu dosažení vyšších tržeb a zvýšení ziskovosti podniku, ale také proto, aby snížil závislost pouze na jednom významném odběrateli, firmě Jitona, a. s. a tím rozložil výrobu mezi více významných odběratelů. Do jejich podvědomí o existenci firmy a jejich produktech by se firma mohla dostat pomocí vhodné marketingové komunikace. Jelikož je ale v podniku nízká úroveň marketingu, což považujeme také za slabou stránku podniku, měla by se firma zaměřit na lepší propagaci, například **aktualizací svých internetových stránek**, reklamou na firemních autech či účastí na veletrzích a výstavách. Nejvýznamnější formou propagace budou pro firmu určitě internetové stránky, a proto by měla investovat do jejich aktualizace. Poslední aktualizace proběhla v roce 2010 a některé informace na webových stránkách jsou zastaralé nebo již nejsou aktuální. Přitom v dnešní době je internet jedním z hlavních zdrojů informací a také snadnou cestou k navázání obchodních vztahů. Kdyby firma aktualizovala webové stránky jedenkrát ročně, vyšlo by jí to přibližně na 9 000,- Kč. Nebylo by také od věci, **vytvořit stránky nejen v českém jazyce, ale i německém případně anglickém**, vzhledem k tomu, že mezi jejími odběrateli jsou i zahraniční firmy.

Firma se také chystá přejít z časové mzdy na úkolovou, která bude znamenat **vyšší motivaci pro zaměstnance**. Musí si však dát pozor i na to, aby toho nebylo docíleno na úkor kvality. Každý by se snažil udělat co nejvíce kusů, ale výsledný efekt by ho nezajímal. Proto jsme s panem Seidlem vytvořili následující plán:

1. Pokud by objednávka byla dodána v požadované kvalitě a dodacím termínu, určité procento ze zakázky by připadlo na odměny zaměstnancům.
2. Proti špatné kvalitě výrobků se firma bude bránit směrnici, která říká, že každý zaměstnanec je povinen zkontrolovat práci předchozí fáze výroby. Například vzít každý 10, 20 ... kus, či jak stanoví kvalitář a zkontrolovat, zda souhlasí s normami (barva, rozměr atd.). Pokud je vše v pořádku, může výrobek přejít k němu do další fáze výroby. Pokud nezkontroluje a z dalšího stanoviště mu

výrobky vrátí nebo kvalitář, který během dne provádí náhodné kontroly na jednotlivých stanovištích, přijde na to, že produkt je ve špatné kvalitě, mohou být zaměstnanci strženy jeho měsíční prémie ve výši 6 Kč/hod.

3. Mezi další motivátory budou určitě patřit:

- zvýšení kvalifikace a profesní růst,
- možnost příspěvku na životní či penzijní pojištění,
- příspěvky na stravné v podnikové jídelně se zajištěným dovozem,
- zaměstnanecká sleva na nákup dřevěných briket.

Tento systém napomůže i ke splnění dalšího cíle a to ke **zkvalitnění produktů**. Na **snížování nákladů** na materiál se firma zaměří pomocí zlepšení svého objednávkového systému. Ten navrhuje ve formě:

Objednávka → Projednání termínu dodání a potřebného množství materiálu → Potvrzení objednávky → Materiál ze skladu + nákup materiálu → Výroba → Sklad hotových výrobků nebo Expedice → Vydání faktury odběrateli

Pan Seidl, který přijímá objednávky, projedná termín a potřebné množství materiálu s mistry výroby, zda jsou schopni v tomto termínu objednávku splnit. Poté zjistí od skladníka, zda je na dodávku potřebný materiál či se má objednat a v jakém množství. Skladník bude mít na starosti sledování a stanovení množství, pod které nesmí skladová zásoba klesnout, vzhledem k době potřebné například na vyschnutí a uskladnění materiálu, aby předešel případné špatné kvalitě produktů. Pokud je vše v pořádku, administrativní pracovníci objednávku potvrdí.

Největší změna se tedy týká toho, že pan Seidl **deleguje** své **pravomoci** na podřízené a tím bude mít možnost soustředit se na důležitější věci, týkající se řízení firmy. Tento proces **standardizace, zrychlení jednotlivých procesů a vyšší motivace zaměstnanců** povede k vyšší efektivnosti každého z nich, která se nám také projeví na ziskovosti firmy.

Mezi další návrhy jak snížit náklady firmy, bych doporučila firmě **poohlédnout se po nových dodavatelích nebo vyžádání si slev**. V dnešní době, kdy je ještě stále období krize, se snaží každý o udržení si stávajících zákazníků či získání nových a předhání se s konkurencí, jak ve snižování cen, tak zlepšováním obchodních

podmínek. Jak jsme již zmínili, firma nakupuje materiál pořád od stávajících dodavatelů, u kterých má prověřenou kvalitu a případně i certifikaci FSC. Firma by však měla využít příležitost a vzhledem k prognóze apreciacie koruny, se poohlédnout i více po zahraničních dodavatelích. Na zahraničních trzích má již své stávající dodavatele na dodávky přířezů. Další významný druh materiálu tvoří dýhy, u kterých by nižší náklady firma určitě uvítala.

Tato skutečnost se firmě teď naskytla. Pana Seidla kontaktovala litevská firma, která se zabývá výrobou dýhy, že by měla zájem působit jako její dodavatel. V následující tabulce č. 37 porovnáme ceny stávajících dodavatelů a ceny, které nabízí litevský dodavatel. Ceny stávajících dodavatelů jsme zprůměrovali a vyšla nám průměrná cena 30,70 Kč/m². Tuto cenu přepočteme podle plánovaného kurzu na rok 2013, který je 24,90 CZK/EUR na 1,07 EUR/m².

Tabulka č. 37: Plánovaná úspora nákladů při změně dodavatele

Dýha bříza	Současný dodavatel	Nový dodavatel
Počet odebraných m ² / rok	48 535	48 535
Cena v EUR / m ²	1,23	1,07
Náklady celkem v EUR / rok	59 698,05	51 932,45
Náklady celkem v Kč	1 486 481,00	1 293 118,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Úspora nám vyšla okolo 193 tis. Kč za rok. Tato částka v dnešní době není malá a firma by se nad touto nabídkou měla zamyslet

Firma by neměla také zapomínat na průběžnou kontrolu. Doporučila bych zaměřit se na kontrolu cílů pomocí finanční analýzy v kratším než ročním období a to čtvrtletním. Aby lépe reagovala a předcházela případným odchýlkám. Zaměřit by se měla především na:

Tabulka č. 38: Návrh metodiky pro controlling výkonnosti

KVANTITATIVNÍ HODNOCENÍ		
Tržby	Můžeme hodnotit pomocí kvantitativních ukazatelů finanční analýzy. Zajímat nás také může, zda podnik vytváří hodnotu. Ale také nesmíme zapomenout na ostatní nástroje finanční analýzy, které nám udávají zdraví podniku.	tržby index IN 01 ukazatelé rentability ukazatelé likvidity ukazatelé zadluženosti
Náklady	Náklady by se firma měla snažit minimalizovat pomocí normování, optimalizací dodávek a snižování reklamací. Také k tomu napomůžou hlavně nové směrnice. Nesmíme opomenout průběžné kontroly stavu zásob, aby nám zbytečně nevzrostly náklady.	náklady doba obratu zásob % reklamací
KVALITATIVNÍ HODNOCENÍ		
Zákazníci	Zvýšení počtu zákazníků, jak na tuzemském, tak zahraničním trhu o 1 zákazníka, zhodnotíme pomocí počtu uzavřených kontraktů.	počet kontraktů
Kvalita a rozvoj produktů	Produkt rozšíříme o povrchovou úpravu, kterou zkvalitníme i produkt. To by se nám mělo promítnout na celkových reklamacích.	% reklamací

Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných dat ze zdrojů firmy Dřevovýroba Seidl

Závěr

Cílem práce bylo představit podnik Pavel Seidl – DrevyS a zhodnotit vlivy a dopady ekonomické krize na jeho hospodaření, včetně doporučení zlepšení či návrh preventivních opatření k překonání dopadů hospodářské krize na chod podniku.

Při analýze minulé a současné situace podniku jsme dospěli k závěru, že krize podnik nijak rapidně nezasáhla. Menší propad i ztráta je vidět v roce 2009, firma to však ustála a v dalších letech již prosperovala. Firma by neměla situaci nijak podceňovat a měla by se držet navržené strategie a cílů, které jsme stanovili společně s panem Seidlem. Jedná se především o zvýšení tržeb, snížení výrobních nákladů, zvýšení počtu zákazníků, zvýšení kvality a rozvíjení svých produktů. Optimální strategií při plnění těchto cílů je penetrace trhu, rozšiřování produktového portfolia a rozvoj trhu.

Strategický plán popisující rozvoj podniku v následujících čtyřech letech, prognózuje pozitivní hodnoty a lze tedy očekávat zdravý vývoj podniku. Jednotlivé kroky by si pan Seidl měl ještě pojistit, a proto jsme navrhli zlepšení a preventivní opatření do budoucna. Jedná se zejména o reorganizaci organizační struktury, vytvoření nových směrnic (například na řízení materiálového toku, na správné skladování, průběh výroby a objednávkový cyklus), pomocí nichž pan Seidl deleguje pravomoci a bude mít čas na důležitější rozhodnutí. Tímto krokem firma optimalizuje a sníží své výrobní náklady, k čemuž napomůže také přechod na středněsériovou až velkosériovou výrobu, která bude doprovázená standardizací s zrychlením jednotlivých procesů a vyšší motivací zaměstnanců. Motivaci zvýší firma také přechodem z časové mzdy na úkolovou. Aktualizací svých internetových stránek by mohl pan Seidl přilákat nové zákazníky na tuzemském i zahraničním trhu, pokud by, jak jsme doporučili, udělal verzi webových stránek i v cizím jazyce. Ke zvýšení kvality a rozvoji produktů napomůže výstavba nové haly, vybavená lakovací linkou a v budoucnu i rozšíření o novou sušící linku.

Pokud se pan Seidl tohoto plánu bude držet při plánování budoucího vývoje podniku, měl by podnik do budoucna prosperovat.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Ukazatelé rentability firmy Dřevovýroba Seidl v letech 2008 – 2012.....	38
Tabulka č. 2: Ukazatelé likvidity firmy Dřevovýroba Seidl v letech 2008 – 2012	39
Tabulka č. 3: Ukazatelé doby obratu firmy Dřevovýroba Seidl v letech 2008 - 2012....	40
Tabulka č. 4: Ukazatelé zadluženosti firmy Dřevovýroba Seidl v letech 2008 – 2012 ..	40
Tabulka č. 5: Ukazatelé zadluženosti firmy Dřevovýroba Seidl v letech 2008 – 2012 ..	41
Tabulka č. 6: Matice OT firmy Dřevovýroba Seidl	42
Tabulka č. 7: Matice EFE firmy Dřevovýroba Seidl	42
Tabulka č. 8: Matice SW firmy Dřevovýroba Seidl.....	43
Tabulka č. 9: Matice IFE firmy Dřevovýroba Seidl.....	44
Tabulka č. 10: Konstrukce matice SPACE	45
Tabulka č. 11: Parametrizace krátkodobých cílů na rok 2013 - 2016.....	49
Tabulka č. 12: Plán tržeb v letech 2012 - 2016.....	51
Tabulka č. 13: Úvěrový kalendář firmy Dřevovýroba Seidl	53
Tabulka č. 14: Odpisový plán firmy Dřevovýroba Seidl v letech 2013-2016.....	54
Tabulka č. 15: Předpokládaný vývoj dlouhodobého majetku firmy Dřevovýroba Seidl	54
Tabulka č. 16: Plánování osobních nákladů na rok 2012 – 2016	55
Tabulka č. 17: Plán růstu počtu zaměstnanců od agentur v letech 2012 - 2016.....	56
Tabulka č. 18: Plánovaná úspora nákladů v letech 2012 -2016 (v tis. Kč)	57
Tabulka č. 19: Plánovaná úspora nákladů v procentech	57
Tabulka č. 20: Plánovaný výsledek hospodaření v letech 2013 – 2016.....	58
Tabulka č. 21: Plánovaný VZZ na období 2013 – 2016.....	59
Tabulka č. 22: Plánované závazky na rok 2013 -2016.....	60
Tabulka č. 23: Plánovaná pasiva v letech 2012 – 2016 (v tis. Kč)	61
Tabulka č. 24: Plánování krátkodobých pohledávek na rok 2012 – 2016.....	61

Tabulka č. 25: Plánovaná aktiva v letech 2012 – 2016 (v tis. Kč).....	62
Tabulka č. 26: Plánované Cash Flow v letech 2013 - 2016	63
Tabulka č. 27: Plánované tržby pro rok 2013 – 2016 (v tis. Kč).....	64
Tabulka č. 28: Plánované náklady pro rok 2013 – 2016 (v tis. Kč).....	64
Tabulka č. 29: Plánované ukazatele rentability v letech 2013 - 2016.....	66
Tabulka č. 30: Du Pont rozklad ROE podniku v letech 2013 – 2016	67
Tabulka č. 31: Likvidita Dřevovýroby Seidl v letech 2013 – 2016.....	68
Tabulka č. 32: Ukazatele aktivity v letech 2013 – 2016	69
Tabulka č. 33: Celková zadluženost Dřevovýroby Seidl v letech 2013 – 2016	69
Tabulka č. 34: Finanční páka a její výhodnost v letech 2013 – 2016	70
Tabulka č. 35: Index důvěryhodnosti podniku Dřevovýroba Seidl v letech 2013 – 2016	71
Tabulka č. 36: Rozdělení povinností, odpovědnosti a pravomocí firmy Dřevovýroba Seidl ...	74
Tabulka č. 37: Plánovaná úspora nákladů při změně dodavatele	78
Tabulka č. 38: Návrh metodiky pro controlling výkonnosti.....	79

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Logo firmy Pavel Seidl	13
Obrázek č. 2: Sídlo firmy Pavel Seidl	14
Obrázek č. 3: Obalovaná noha Bjursta Round.....	15
Obrázek č. 4: Nohy a luby ke stolům	16
Obrázek č. 5: Dřevěný penál vyrobený na CNC stroji ve firmě Pavel Seidl.....	16
Obrázek č. 6: Dřevěná lavice na zakázkovou výrobu	17
Obrázek č. 7: Dřevěné brikety firmy Pavel Seidl	17
Obrázek č. 8: Organizační struktura firmy Pavel Seidl.....	18
Obrázek č. 9: Vývoj HDP ČR v letech 2009 – 2016 (v %).....	22
Obrázek č. 10: Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2009 – 2016 (roční průměr).....	23
Obrázek č. 11: Vývoj míry inflace ČR v letech 2009 – 2016 (v %).....	24
Obrázek č. 12: Vývoj míry nezaměstnanosti ČR v letech 2009 – 2016 (v %).....	25
Obrázek č. 13: Porterův model 5 konkurenčních sil	25
Obrázek č. 14: Vývoj vyrobených kusů v sériové výrobě firmy Dřevovýroba Seidl	31
Obrázek č. 15: Procentní růst reklamací v roce 2012 v %	32
Obrázek č. 16: Struktura zaměstnanců ve firmě Pavel Seidl.....	33
Obrázek č. 17: Struktura inovací v podniku Dřevovýroba Seidl	34
Obrázek č. 18: Vývoj struktury aktiv v letech 2008 – 2012 v tis. Kč	36
Obrázek č. 19: Vývoj struktury pasiv v letech 2008 - 2012 v tis. Kč	36
Obrázek č. 20: Vývoj čistého zisku v letech 2008 - 2012 v tis. Kč	37
Obrázek č. 21: Ukazatelé rentability tržeb firmy Dřevovýroba Seidl.....	38
Obrázek č. 22: Ukazatelé likvidity firmy Dřevovýroba Seidl v grafickém vyjádření	39
Obrázek č. 23: Matice IE.....	44
Obrázek č. 24: Matice SPACE.....	46

Obrázek č. 25: Zobrazení poměru jistiny a úroku na úvěru	53
Obrázek č. 26: Plánovaná aktiv v letech 2013 - 2016 (v tis. Kč)	65
Obrázek č. 27: Plánovaná pasiv v letech 2013 – 2016 (v tis. Kč)	65
Obrázek č. 28: Plánovaný vývoj čistého zisku v letech 2013 – 2016 (v tis. Kč).....	66
Obrázek č. 29: Plánované ukazatele rentability v letech 2013 - 2016	67
Obrázek č. 30: Likvidita Dřevovýroby Seidl v letech 2013 – 2016.....	68
Obrázek č. 31: Zadluženost podniku v letech 2013 – 2016 v grafickém vyjádření.....	70
Obrázek č. 32: Reorganizace organizační struktury firmy Dřevovýroba Seidl	73

Seznam použitých zkratek

A	Aktiva
CF.....	Cash Flow
CZK.....	Koruna česká
ČHV.....	Čistý hospodářský výsledek
ČTK	Česká tisková kancelář
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před odečtením úroku a daně
EBT	Zisk před zdaněním
EUR	Euro
FO.....	Fyzická osoba
FSC	Forest Stewardship Council
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
Kč	Koruna česká
KBÚ.....	Krátkodobé úvěry
KZ.....	Krátkodobé závazky
KPI	Klíčové indikátory výkonnosti
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
USA.....	Spojené státy americké
VK.....	Vlastní kapitál
VZZ.....	Výkaz zisku a ztrát

Seznam použité literatury

- CAMPBELL, Michael; WANG, Ying. *Financial Ratios and the Prediction of Bankruptcy: The Ohlson Model Applied to Chinese Publicly Traded Companies*. [online elektronický dokument], 2010, [cit. 12.03.2012] Dostupné z <http://www.tamut.edu/jolb/Scholar/2010Summer/2010Wang-Campbell.pdf>
- CRAINER, Stuart. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
- ESCHENBACH, Rolf. a kolektiv. *Controlling*. 1. vydání. Praha: Aspi, 2004. ISBN 807-35-703-51
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Ondřej. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8
- KISLINGEROVÁ, Eva, *Podnik v časech krize*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0
- KRUGMAN, Paul R; KŘÍSTKOVÁ, Eva. *Návrat ekonomické krize*. Vydání 1. Praha: Vyšehrad, 2009. ISBN 9788070219843
- MAREK, Petr a kolektiv. *Studijní průvodce financování podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1
- MISHKIN, Frederic, S. *The economics of money, banking and financial markets*. 3. vydání, New York: HarperCollins Publishers, 1992, ISBN 0-673-52141-9
- NEUMAIEROVÁ, Inka. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-7259-022-7
- PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vydání. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o., 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- REZKOVÁ, Ivana. *Inovace marketingových aktivit jako jedna z cest k prosperitě firmy v době hospodářské krize*. Plzeň, 2010. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Dr. Ing. Jiří Hofman

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, metody, ukazatele a využití v praxi*. 4. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978- 80-247-3916-8

SYNEK, Miloslav a kol., *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1

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

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

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9

WILD, John J. *Financial Accounting: Information for Decisions*. 5. vydání, New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011, ISBN 978-0-07-352701-7

Elektronické zdroje

BBC News [online] [2012-03-24]. Dostupné na <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7602992.stm>

BUŘÍNSKÁ, Barbora. Pohled do historie jak začala velká hospodářská krize v roce 1929 [online]. In: Finance.Idnes.cz, 2008 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/pohled-do-historie-jak-zacala-velka-hospodarska-krize-v-roce-1929-p7g-/bank.aspx?c=A081022_135219_bank_bab

The financial crisis inquiry report [online] [2012-03-24]. Dostupné na http://www.wlu.edu/documents/shepherd/academics/cap_09_horan.pdf

The New York Times [online] [2012-03-24]. Dostupné na http://www.nytimes.com/2008/09/15/business/15lehman.html?_r=1&pagewanted=allhttp://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7602992.stm

The financial crisis inquiry report [online] [2012-03-24]. Dostupné na <http://www.gpoaccess.gov/fcic/fcic.pdf>

ZEMÁNEK, Josef. *Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběh, následky (1. díl)*. *Euroekonom.cz* [online] [2012-03-25]. Dostupné na <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky>

RIGBY, D. *Bain & Company's 2007 Management Tools & Trends Survey*. [online].

[cit. 20.10.2007]

http://www.bain.com/management_tools/management_Tools_and_Trends_2007.pdf>.

www.behounek.eu

www.czso.cz

www.czechfsc.cz

www.mfcr.cz

www.drevys.cz

www.mapy.cz

www.mpo.cz

www.podnikatel.cz

www.epravo.cz

www.businessvize.cz

Seznam příloh

Příloha A: Certifikát FSC firmy Pavel Seidl

Příloha B: Rozvaha podniku Dřevovýroba Seidl v letech 2008 - 2012

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty podniku Dřevovýroba Seidl v letech 2008 - 2012

Příloha D: Kalkulace nohou Höegsby

Příloha E: Ceník firmy Dřevovýroba Seidl pro firmu Jitona, a. s.

Příloha A: Certifikát FSC firmy Pavel Seidl

SGS

Certificate SGS-COC-007475

The management system of
Pavel Seidl
Řiště 4, 387 42 Předmít, Czech Republic



has been assessed and certified as meeting the requirements of

Chain-of-Custody

The company was assessed against the following standards:
FSC-STD-40-004 V2-0 Standard for COC Certification – November 2007

for the products detailed in the scope below

**Purchase of FSC Pure sawn timber (beech, birch, oak, ash, spruce, pine),
FSC pure veneers (various species), FSC Mixed particle boards, production
(transfer system) and sales of FSC Pure and FSC Mixed furniture parts.**

This certificate is valid from 29 March 2010 until 28 March 2015
Issue 1, Certified since March 2010
SGS Ref # CZ10/1102949878

Authorised by



SGS South Africa (Pty) Ltd, Qualifor Programme
PO Box 82582 Southdale 2135, 58 Melville Street Booyseens Johannesburg 2091 South Africa
t +27 (0) 11 601-2537 f +27 (0) 11 681-2543 www.sgs.com/qualifor

The validity of this certificate shall be verified on <http://info.fsc.org/>
For the full list of product groups covered by the certificate see <http://info.fsc.org/>
This certificate itself does not constitute evidence that a particular product supplied by the certificate holder is FSC-certified (or FSC Controlled Wood).
Products offered, shipped or sold by the certificate holder can only be considered covered by the scope of this certificate when the required FSC claim is
clearly stated on invoices and shipping documents
This certificate remains the property of SGS and shall be returned upon request.

Page 1 of 1


accredited
FSC Trademark © 1996
Forest Stewardship Council A.C.
FSC-ACC-015



graphic design atelier reger pfund printed by orwell fsc® security printing ltd switzerland

Zdroj: Interní dokument firmy Pavel Seidl

Příloha B: Rozvaha podniku Dřevovýroba Seidl v letech 2008 – 2012

AKTIVA		2008	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	7 780	14 059	17 479	18 824	20 348
B.	Dlouhodobý majetek	2 449	3 625	4 442	4 986	5 911
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 449	3 625	4 442	4 986	5 911
C.	Oběžná aktiva	5 331	10 072	12 817	13 726	14 395
C. I.	Zásoby	1 247	3 805	4 242	4 568	4 841
C. III.	Krátkodobé pohledávky	1 502	5 425	7 033	7 839	8 546
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 582	842	1 542	1 319	1 008
D. I.	Časové rozlišení	0	362	220	112	42
PASIVA		2008	2009	2010	2011	2011
	PASIVA CELKEM	7 780	14 059	17 479	18 824	20 348
A.	Účet individuálního podnikatele	5 693	4 066	9 108	11 370	13 334
A. I.	Účet individuálního podnikatele	5 243	5 652	8 587	10 105	12 935
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	450	- 1 586	521	1 265	399
B.	Cizí zdroje	2 087	9 993	8 371	7 454	7 014
B. III.	Krátkodobé závazky	2 087	6 110	5 454	5 535	6 128
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	3 883	2 917	1 919	886
C. I.	Časové rozlišení	0	0	0	0	0

Zdroj: Interní zdroje firmy Pavel Seidl

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty podniku Dřevovýroba Seidl v letech 2008 - 2012

Text / Rok		Plán tržeb v tis.				
		2008	2009	2010	2011	2012
II.	Výkony	26 134	46 684	65 951	68 895	71 506
B.	Výkonová spotřeba	21 814	41 893	56 331	58 184	59 379
	Spotřeba materiálu a energie	19 129	36 290	48 397	49 287	49 668
	Služby	2 685	5 603	7 934	8 897	9 711
+	Přidaná hodnota	4 320	4 791	9 620	10 711	12 127
C.	Osobní náklady	2 368	4 365	6 859	7 214	9 047
	Mzdové náklady	1 665	3 069	4 822	5 071	6 653
	Soc. náklady	703	1 296	2 037	2 143	2 394
D.	Daně a poplatky	5	6	5	6	7
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	975	1 895	2 289	2 289	2 489
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	291	430	441	441
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	8	14	15	16
IV.	Ostatní provozní výnosy	56	94	134	128	102
H.	Ostatní provozní náklady	42	76	103	112	94
*	Provozní výsledek hospodaření	986	- 1 174	914	1 644	1 017
X.	Výnosové úroky	3	3	4	3	3
N.	Nákladové úroky	479	145	142	108	508
XI.	Ostatní finanční výnosy	87	43	58	92	108
O.	Ostatní finanční náklady	68	163	235	148	150
*	Finanční výsledek hospodaření	- 457	- 412	- 315	- 161	- 547
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	79	0	78	218	71
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	450	- 1 586	521	1 265	399
	Výsledek hospodaření před zdaněním	529	- 1 586	599	1 483	470

Zdroj: Interní zdroje firmy Pavel Seidl

Priloha D: Kalkulace nohou Höegsby

Seidl kalkulace na výrobu 13 000 kusů noha Höegsby

nota	DVHA	hůza	lak	lepidla	celkem	náklady na výrobu výrobni režii zisk 5% investice	nik nohy
Hösbý 100x100:	22,45	7,30	10,5	13,80	75,4	19,32	21,50
						5,81	13,44
							135,48

Investice mil. pořizovací cena bez DPH - vše jen pro Höegsby

Pila Holzma	1,20						
lakovací linka	6,50						
Lisovací linka Italo	1,10						
Comec FFR	2,50						
úprava lak. úrpkv	0,10						
Stůl pro lepení	0,80						
dvoustřanná kulař	0,10						
Nástroje DIA	0,14						
odsávání	0,70						
Comec FIS	0,20						
Celkem	13,31						

13,31mil za 3 roky výroby

Práce		129		164		zisk 5%		investice		Cena 29.5		Pena 15.5		Skoz. cen	
Číslo	Název opce race	Stroj	Ks/SMI	oě	lnikůl	přímé mzdy	výrobní režie								
1.	Formátování DTD	HOLZMA	900	1	1,15	1,46	1,46	0,56	1,222	4,38	4,00	-0,38			
2.	Lepení DTD	LIS	450	1	2,29	2,92	2,92	0,56	1,222	6,99	7,30	0,31			
3.			0		0	0				0,00		0,00			
4.			0		0	0				0,00		0,00			
5.	Frézování DTD 2x2 stl	WEINIG	1800	2	1,15	1,46	1,46	0,56	1,222	4,38	4,00	-0,38			
6.	Olepení dvýhou 4 strá	BARBERAN	1000	4	4,13	5,25	5,25	0,56	1,222	11,16	7,80	-3,36			
7.			0		0	0				0,00		0,00			
8.			0		0	0				0,00		0,00			
9.	Krácení, vrtání + žlábe	COMEC	1600	1	0,65	0,82	0,82	0,56	1,222	3,25	2,00	-1,25			
10.	Lepení čela nohy dvýh	LISOVACI STÚL	780	1	1,32	1,68	1,68	0,56	1,222	4,79	2,50	-2,29			
11.	Kulacení horního čela	COMEC FIS	1100	1	0,94	1,19	1,19	0,56	1,222	3,91	2,50	-1,41			
12.	Broušení horního čela	HRAINOVÁ	950	1	1,09	1,38	1,38	0,56	1,222	4,25	2,20	-2,05			
13.	Broušení ploch	COSTA	1600	2	0,00	0,00	0,00			0,00	2,80	2,80			
14.	Frézování radiusů R5	Colombo	950	1	1,09	1,38	1,38	0,56	1,222	4,25	2,20	-2,05			
15.	Tmelení - dokončení	Ruční práce	700	2	2,95	0,69	0,69	0,56	1,222	5,41	4,50	-0,91			
16.	Příprava dvýh na čela	LIS	960	1	0,00	0,00	0,00			0,00	2,50	2,50			
17.	povrchová úprava	Makor	1200	3	2,58	3,28	3,28	0,56	1,222	7,64	5,10	-2,54			
					19,32	21,50	21,50	6,14	13,44	60,40	49,4	-11,00			

MATERIAL		Cena 29.5		Snizení cen		oplaštění	
DTD 10x115x90=0,104m2x4kusy=0,416m2x4,05Kč	18,00	22,00	4,00	oplaštění střed			
DTD 22x80x190=0,152m2x2kusy=0,0304m2x87,5Kč	2,70	7,30	4,60	střed			
DTD 12x80x70=0,006m2x52,9Kč	0,32	0,00	-0,32	střed příčků			
DTD 22x80x70=0,006m2x87,5Kč	0,53	0,00	-0,53	střed			
DTD 22x80x80=0,0064m2x3kusy=0,02m2x45Kč	0,90	1,70	0,80	pro lepení DTD			
Břiz35x90x130=0,00041m3x17700Kč	7,30	10,90	3,60	pro lepení dvýh			
Lepidlo PVAC 0,140Kgx28Kč	4,00	4,00	0,00	oplaštění čelo			
Lepidlo tavné 0,4m2=0,088Kgx1,11Kč	9,80	8,40	-1,40				
Dvých0,6x115x790=0,091m2x4kusy=0,364m2x50Kč	18,20	28,00	9,80				
Dvých0,9x150x150=0,0225x2kusy=0,045x70Kč	3,15	1,70	-1,45				
Lak	10,50	10,50	0,00				
Celkem	75,40	94,50	19,10	snížení cen			

cenov steině iako KT. šíře 20 - ověřuje J. Otče nášek

avizované navýšení ceny u Hranice xu. o. Se idl zkouší poatat jiné lepid dvýha - cenu ověřuje J. Otčenášek
nutno použít 2 ks 0,9 mm₀ makosy - počítáno z většího rozměru 150x1 stále HESSE - sootre by uoře snit až při první větší dávce. poatat znovu

Cena 140,52 +3% zmetky a opravy 4,22 = 144,74 Kč/ks včetně dopravy.

Příloha E: Ceník firmy Dřevovýroba Seidl pro firmu Jitona, a. s.

noha	Materiál (v Kč /1ks)			celkem suma materiál v Kč	náklady na výrobu normovaná práce včetně osobních nákladů	výrobní režie	ostatní zisk, doprava, atd...	ceník nohy
	DTD	DÝHA	ostatní					
Round JS BB	13,5	12,5	4,6	30,6	19,5	13,5	6,8	70,4
Round JS GB	13,5	12,5	4,6	30,6	19,5	13,5	6,8	70,4
Round JS WHITE	13,5	12,5	4,6	30,6	19,5	13,5	6,8	70,4
Round DB	13,5	14,7	4,6	32,8	19,5	13,5	6,8	72,6
Round BR	13,5	15,4	4,6	33,5	19,5	13,5	6,8	73,3
Small JS BB	7,8	11	2,1	20,9	19,2	13	6,5	59,6
Small JS GB	7,8	11	2,1	20,9	19,2	13	6,5	59,6
Small JS WHITE	7,8	11	2,1	20,9	19,2	13	6,5	59,6
Small DB	7,8	12,6	2,1	22,5	19,2	13	6,5	61,2
Small BR	7,8	14,9	2,1	24,8	19,2	13	6,5	63,5
Large JS BB	9,8	12,5	2,3	24,6	19,2	13	6,5	63,3
Large JS GB	9,8	12,5	2,3	24,6	19,2	13	6,5	63,3
Large JS WHITE	9,8	12,5	2,3	24,6	19,2	13	6,5	63,3
Large DB	9,8	14,7	2,3	26,8	19,2	13	6,5	65,5
Large BR	9,8	15,4	2,3	27,5	19,2	13	6,5	66,2

	ceník v CZK
Ceník DTD (m3)	DTD 10 - 4100 Kč. DTD 12 - 4083 Kč. DTD 19 - 3684 Kč. DTD 22 - 3682 Kč.
průměrná výtěž DTD (%)	92%
Ceník dýhy JS (m2)	58,-
Ceník dýhy DB (m2)	70,-
Ceník dýhy BR (m2)	77,-
průměrná výtěž dýhy (%)	80%

Zdroj: Interní zdroje firmy Pavel Seidl

Abstrakt

REZKOVÁ, I. *Analýza vývoje podniku v době hospodářské krize*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 89 s., 2013

Klíčová slova: hospodářská krize, finanční krize, finanční analýza, finanční plán, controlling

Diplomová práce je zaměřena na analýzu podniku Pavel Seidl – DrevyS v době hospodářské krize. Cílem je zhodnotit vývoj a výsledky firmy v době hospodářské krize pomocí klíčových indikátorů výkonnosti a navržení případných doporučení k překonání dopadu hospodářské krize. K řešení dané problematiky jsou použity vybrané ukazatele finanční analýzy a dále aplikace bankrotních modelů, jejichž smyslem je předpovídat hrozící úpadek podniku. Do analýzy jsou zahrnuta i data z předkrizového období a tedy sledováno i hospodaření podniku od roku 2008 - 2012.

Závěrem práce je navržení řešení k překonání krize, které je provedeno pomocí strategického plánování na období 2013 – 2016. Návrh obsahuje i finanční plán na plánované období a posouzení výkonnosti podnikatelského plánu na základě zvolených klíčových indikátorů výkonnosti.

Abstract

REZKOVÁ, I. *Company evolvement analysis during the economic crissis*. Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 89 p., 2013

Key words: economic crisis, financial crisis, financial analysis, financial plan, controlling

This thesis targets the analysis of development of Pavel Seidl - DrevyS during the economic crisis. The aim of thesis is to analyse evaluation of a development and results of the company during the economic crisis using the key performance indicators and at introducing recommendations how to overcome the impact of the economic crisis. There are selected indicators used to determine the financial analysis of the company in order to identify financial, economic, or any such problems in the firm. The analysis also includes data from the pre-crisis period. Therefore, the development is captured from the year of 2008 to the end of 2012.

Another part of the chapter is aimed at describing overall assessment of the financial evolvement and recommendations for overcoming the impact of the crisis based on analysis of the strategic planning in the years 2013 – 2016. Plan includes also a financial plan for the planned period and the performance assessment of the business plan based on selected key performance indicators.