

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové  
činnosti**

**Business plan of the company based on active marketing  
activity**

Lukáš Pata

Plzeň 2012



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové činnosti“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat panu Ing. Martinu Januškovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a pomoc při vypracování této bakalářské práce.

Dále tímto děkuji vedení společnosti ARBYD CZ s.r.o. za jejich věnovaný čas a poskytnuté informace, bez kterých bych tuto práci nemohl vytvořit.

# Obsah

Úvod.....	8
1. Představení společnosti.....	9
1.1 Historie společnosti.....	9
1.2 Charakteristika společnosti .....	9
1.3 Sortiment.....	11
1.4 Organizační struktura.....	11
2. Analýza společnosti a okolního prostředí.....	14
2.1 Vize společnosti.....	14
2.2 Analýza tržního prostředí.....	14
2.2.1 Externí analýza .....	14
2.2.2 Interní analýza.....	23
2.3 Finanční analýza .....	26
2.1.1 Ukazatele rentability .....	27
2.1.2 Ukazatele likvidity .....	28
2.1.3 Ukazatele aktivity .....	30
2.1.4 Ukazatele zadluženosti .....	32
2.4 SWOT analýza.....	33
2.4.1 Silné stránky .....	34
2.4.2 Slabé stránky.....	35
2.4.3 Příležitosti .....	36
2.4.4 Hrozby .....	37
2.5 Vyhodnocení provedené analýzy.....	37
2.5.1 Matice EFE .....	37
2.5.2 Matice IFE .....	38

2.5.3	Vyhodnocení matic EFE a IFE .....	40
2.5.4	Matice TOWS .....	41
3.	Analýza procesů ve společnosti .....	43
3.1	Procesní model.....	43
3.2	Hlavní procesy .....	44
3.2.1	Přezkoumání požadavků zákazníka .....	45
3.2.2	Návrh a vývoj.....	46
3.2.3	Nakupování materiálů a služeb.....	50
3.2.3	Plánování a realizace výroby .....	52
3.3	Vyhodnocení analýzy procesů .....	53
4.	Obchodní plán.....	54
4.1	Zavedení internetového obchodu.....	54
4.1.1	Náklady na zavedení a návratnost investice .....	54
4.1.2	Navržený proces spojený s provozem internetového obchodu.....	56
4.1.3	Obchodní plán internetového obchodu .....	58
4.2	Zavedení sériové výroby kuchyňských linek.....	58
4.2.1	Marketingový mix.....	59
4.2.2	Návratnost investice.....	61
4.2.3	Obchodní plán.....	62
4.3	Určení a analýza rizikových faktorů .....	63
4.3.1	Určení rizikových faktorů .....	63
4.3.2	Analýza rizikových faktorů .....	64
4.3.3	Doporučené strategie k řízení rizik .....	66
4.3.3	Specifická rizika pro internetový obchod .....	67
4.3.4	Specifická rizika pro zavedení prodeje kuchyňských linek.....	68
4.3.5	Posouzení významnosti a doporučené strategie k řízení specifických rizik ..	69

Závěr .....	70
Seznam tabulek .....	72
Seznam obrázků .....	73
Seznam použitých zkratk .....	74
Seznam použité literatury .....	75
Seznam příloh .....	76

## Úvod

Za téma bakalářské práce jsem si zvolil Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové činnosti. Toto téma je pro mě zajímavé, neboť se o obchod a s ním související marketing zajímám a rád bych se jim věnoval i po skončení studia. Za společnost, o které tuto práci vytvořím, jsem si zvolil ARBYD CZ s.r.o. zabývající se výrobou nábytku a nábytkových dílců se sídlem v Chotíkově u Plzně.

Cílem této práce je vytvoření obchodního plánu pro zavedení sériové výroby kuchyňských linek a internetového obchodu, vyhodnocení těchto příležitostí a identifikování rizik, jež by tento plán narušila. Dalšími cíli jsou analýza společnosti, jejích procesů a okolního prostředí.

Bakalářskou práci rozdělím do čtyř kapitol. V první kapitole se budu věnovat představení samotné společnosti, její historii a současné situaci. Rozeberu také sortiment, který prodává, a její organizační strukturu. Ve druhé kapitole popíši vizi společnosti a dále provedu analýzu tržního prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Provedenou analýzu rozdělím na dvě části: analýzu externího prostředí a analýzu interního prostředí. Další důležitou částí pro zhodnocení společnosti je finanční analýza, kterou do této kapitoly také zařadím. V části SWOT analýza shrnu silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby, jež ji ohrožují. Poslední částí této kapitoly je vyhodnocení provedených analýz a to za pomoci matice TOWS a matic EFE a IFE. V kapitole číslo tři se zaměřím na hlavní procesy probíhající ve společnosti a tyto zobrazím pomocí vývojových diagramů, jež jsou nejpřehlednějším způsobem jejich zobrazení. Následně provedu krátké zhodnocení. Obsahem čtvrté kapitoly bude již tvorba samotného obchodního plánu. Zabývat se zde budu dvěma hlavními body, o kterých věřím, že by pro společnost v budoucnu mohly být přínosem. Jedná se o zavedení prodeje pomocí internetového obchodu a zavedení sériové výroby kuchyňských linek. Vyhodnotím náklady na jejich zavedení, návratnost této investice a předpokládané prodeje. Kuchyňské linky též vyhodnotím z hlediska marketingového mixu a pro internetový obchod vytvořím návrh procesu související s jeho provozem. Následně zhodnotím rizika, jež tento obchodní plán narušují a navrhnou opatření k jejich minimalizaci, či eliminaci.

V této práci budu vycházet z teoretických znalostí získaných z doporučené literatury a během mého studia na univerzitě, ty pak promítnu do své práce.



# 1. Představení společnosti

## 1.1 Historie společnosti

Společnost **ARBYD CZ s.r.o.** byla založena 5. listopadu 2001. Vlastní název ARBYD vznikl využitím částí slov architektura a bydlení. Tato slova věrně vystihují činnost výroby nábytku a návrhů interiérů, kterou se společnost zabývá. Zakládajícími společníky byli pan Petr Mudra a paní Alena Mudrová. Základní kapitál společnosti byl zvolen na minimální zákonem požadované úrovni 200 000 Kč, přičemž každý vložil do společnosti 50%. Oba výše jmenovaní rovněž vystupují jako jednatelé společnosti a každý má právo společnost zastupovat samostatně. Pan Mudra podniká v oboru truhlářství na živnostenský list již od roku 1993, a proto má bohaté zkušenosti z praxe. Již v této době používal obchodní jméno ARBYD, ale k založení společnosti s ručením omezeným ho donutila rostoucí poptávka, a tím pádem nutnost rozšíření výroby, až v roce 2001. Sídlo měla společnost v obci Ledce okres Plzeň-sever, kde postupem času, kromě původní provozovny, vystavěli ještě další výrobní halu a sklad.

Z počátku byli hlavními odběrateli výrobků společnosti hlavně maloobchodní prodejny, časem však pozice společnosti na trhu rostla a jejími klienty se staly též velkoobchodní řetězce, státní instituce, nábytková studia, zdravotnická zařízení a mnoho jiných subjektů. Díky tomu postupem času přestala postačovat kapacita výroby, a proto se společnost rozhodla vystavět roku 2006 u obce Chotíkov nový výrobní areál s rozlohou 5 500 m<sup>2</sup>. V tomto areálu se nachází i prodejna a prezentační centrum. Zde má společnost sídlo dodnes.

## 1.2 Charakteristika společnosti

Obchodní firma:	ARBYD CZ s.r.o.
Sídlo:	Chotíkov 388
Identifikační číslo:	263 39 269
Daňové identifikační číslo:	CZ26339269
Datum zápisu:	5. listopadu 2001
Předmět podnikání:	truhlářství, specializovaný maloobchod, velkoobchod

Základní kapitál: 200 000 Kč

Spisová značka: C 13984 vedená u Krajského soudu v Plzni

Společnost ARBYD se zabývá výrobou bytového, kancelářského nábytku a nábytkových dílců. Má několik modelových řad, které sériově vyrábí a dále nabízí k prodeji ve svém sídle, či dále přeprodává distributorům po celé České republice a na Slovensku, se kterými spolupracuje. Mezi ně patří například ASKO - NÁBYTEK spol. s r.o., ProCeram a.s., Peška - židle a křesla s.r.o., Akro H + K s.r.o., Nábytek Peška s.r.o., Moderní kancelář s.r.o., JAMALL- CZ a.s. [10] a mnoho dalších. Dále se zabývá výrobou atypického nábytku, to znamená, že nábytek vytvoří na míru přesně podle potřeb jednotlivých zákazníků. Při těchto realizacích jsou schopni vytvořit projekt v celém rozsahu, od prvních grafických návrhů po samotnou realizaci celého interiéru. Dlouhodobě také spolupracují s architekty a designéry, kteří jim pomáhají i při takovýchto projektech. [10] Poskytují tedy kompletní služby od zaměření prostor po návrh, výrobu, dopravu, montáž a následný servis. Mezi projekty, které za poslední čtyři roky realizovali, patří, mimo jiné, vybavení interiérů těchto společností a organizací - Golf resort Černý Most s.r.o., Plzeňský Prazdroj a.s., Česká pošta, s. p., Magistrát města Plzně, Kooperativa Aréna, Hotel sport Zruč, Hotel Imperial Karlovy Vary a Gymnázium Mikulášské náměstí Plzeň [10].

Společnost se může pochlubit vlastnictvím certifikátů ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004, podle kterých se zavedl systém managementu kvality a environmentální management. Dále je také členem asociace českých nábytkářů. K dopravě využívá svůj vlastní vozový park, kdy má k dispozici 3 nákladní vozy do 3,5 tuny a 6 osobních vozů. V případě větších dodávek si zajišťují kamionovou či nákladní dopravu od externích dodavatelů, jejich volba většinou probíhá výběrovým řízením z několika dlouhodobě spolupracujících firem.

Díky dobrým hospodářským výsledkům se vlastní kapitál společnosti rozrostl až na současných 13 101 000 Kč, přičemž zaměstnává přibližně 50 zaměstnanců a provozní výsledek hospodaření činil v roce 2009 3 483 000 Kč a v roce 2010 1 977 000 Kč. Jedná se o rozvíjející se společnost s průměrným obratem okolo 70 000 000 Kč za rok. Hlavní část tržeb tvoří prodej vlastních výrobků a služeb, což vyplývá ze zaměření firmy jako výrobního podniku s doplňujícími službami jako je doprava, montáž atd. Pasiva společnosti v celkové hodnotě 53 863 000 Kč se skládají také z cizích zdrojů,

kdy se jedná hlavně o hypoteční úvěr na výstavbu nové haly, který byl poskytnut v roce 2006 ve výši 30 000 000 Kč a nyní již zbývá doplatit pouze 15 702 000 Kč (společnost splácí ročně 3 720 000 Kč). Další významnou částí cizích zdrojů jsou závazky z obchodních vztahů. Ty meziročně poklesly o 10 839 000 Kč na hodnotu 8 692 000 Kč. Naopak došlo k meziročnímu navýšení závazků ke společníkům o 7 187 000 Kč. Poměr cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu se ale celkově podařilo snížit. Zatím co v roce 2009 činila suma cizích zdrojů 45 772 000 Kč, v roce 2010 poklesla o 5 010 000 Kč na 40 762 000 Kč.

Z aktiv je důležité zmínit významnou složku, kterou je dlouhodobý majetek. Jeho hodnota se díky odpisům snížila na konci účetního období roku 2010 na 29 287 000 Kč. Největší část činí stavby - 24 200 000 Kč. Jedná se o výše zmíněný výrobní a prodejní areál u obce Chotíkov. Druhou nejvýznamnější složkou jsou pohledávky z obchodních vztahů v hodnotě 15 763 000 Kč.

V současné době také probíhá kompletní přestavba nábytkového studia a reprezentačních prostor v areálu sídla společnosti Chotíkov. Dále je také v přípravě: „... nový koncept v prezentaci nábytku a to za pomoci aktivních monitorů a fotorealistických vizualizací.“ [10] Tyto prostory by se měly slavnostně otevřít již v průběhu tohoto roku.

### **1.3 Sortiment**

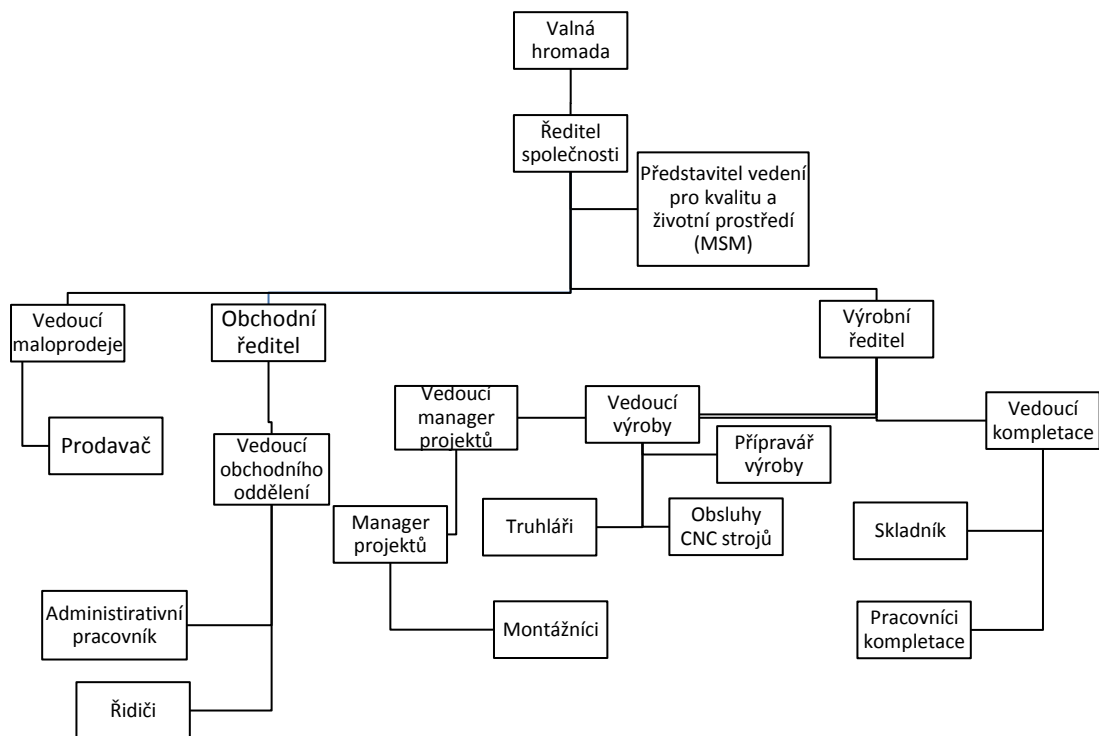
Společnost vyrábí jak bytový tak kancelářský nábytek. Z bytového nábytku vyrábí sériově obývací stěny. Jedná se o série Limit a Milano. Dalším druhem zboží jsou ložnice. Lze si vybrat z programů Coult, Milano a Korekt-Lux. Kancelářský nábytek je k dispozici v programech Florida a Rondo. Společnost ARBYD také vyrábí exkluzivní programy ložnicového a koupelnového nábytku Marco Barotti. Dále také, ve spolupráci se svými dodavateli, nabízí k prodeji sedací nábytek, dětské pokoje, bytové židle, kancelářské židle a doplňky. Poslední možností je výroba atypického nábytku na míru, přímo podle přání zákazníka. Toho využívají nejen společnosti a státní instituce, ale i zákazníci, kteří chtějí vyrobit nábytek na míru do svého bytu, rodinného domu či vily.

### **1.4 Organizační struktura**

Na obrázku č.1 je zobrazeno schéma organizační struktury podniku. Vrcholným řídicím orgánem společnosti je Valná hromada. Pod ní spadá ředitel společnosti. Jedná se o

strukturu formální. Dá se označit za názorný příklad funkcionální organizační struktury. „Funkcionální struktura je založena na funkční specializaci útvarů.“ [1, s. 111] Toto lze jasně vidět, kdy se větví na část výrobní a obchodní, přičemž vedoucí maloobchodu se zodpovídá přímo řediteli společnosti. Obchodní ředitel má na starosti prodej větším odběratelům, distributorům a pod jeho působnost spadá také komunikace se zákazníky ohledně všech zakázkových realizací. Dále je zde také ředitel výroby, který má na starosti oddělení kompletace, výroby a oddělení řízení projektů. Výhodou této struktury jsou „logika funkcí i odpovědnosti, jednoduché řízení i kontrola.“ [1, s. 111] Společnost využívá toto uspořádání především kvůli jednoduchosti a nevhodnosti využití ostatních struktur. Výrobní struktura je nevhodná z důvodu velikosti společnosti, kdy se většina pracovníků podílí na výrobě všech modelových řad společnosti a zároveň atypických prvků na míru. Společnost nevyrábí dostatečné množství výrobků různého typu, aby bylo vhodné podle nich uspořádat organizační strukturu. Stejně tak teritoriální strukturu nelze považovat za vhodnou vzhledem k využití pouze jedné výrobní a administrativní jednotky nacházející se ve stejném objektu. Nicméně i funkcionální struktura může mít své nevýhody, které se mohou projevit například jako „nízká spoluodpovědnost funkčních útvarů na plnění komplexních dlouhodobých cílů, ...“ [1, s. 111] nebo „... konflikty mezi funkčními útvary.“ [1, s. 111] I přes výše zmíněné možné nedostatky však při současné velikosti a uspořádání společnosti vyhovuje nejlépe.

Obr. č. 1: Organizační struktura podniku



Zdroj: interní materiály společnosti

## **2. Analýza společnosti a okolního prostředí**

### **2.1 Vize společnosti**

Společnost ARBYD CZ s.r.o. je zaměřena na výrobu nábytku a nábytkových dílců. Jejím cílem je vlastní výrobní program a v rámci tohoto programu zajišťovat prodej, vývoj a marketing. Snaží se být společností, která dokáže pružně reagovat na požadavky trhu a jejích zákazníků tak, aby byly jejich výrobky konkurence schopné. Rozvoj se snaží podpořit expanzí na evropské trhy, hledáním nových obchodních partnerů, vysokou hospodárností práce a vybudováním kvalitního technického zázemí. V rámci dodavatelů usilují o takové vazby, které zajistí dodavatele stálé a aby spolupráce byla oboustranně výhodná. Velmi důležitá je také spokojenost odběratelů, a proto je nutné být s nimi ve stálém kontaktu a zapojit je do snahy o zlepšení. Zároveň jim také poskytovat poradenskou a technickou podporu. Dále se společnost zaměřuje na zlepšování ochrany životního prostředí. (Politika jakosti společnosti ARBYD CZ s.r.o.)

### **2.2 Analýza tržního prostředí**

„Úspěšné firmy věnují pozornost interním i externím stránkám svého podnikání. Jsou si dobře vědomi, že marketingové prostředí permanentně vytváří nejen nové příležitosti, ale i hrozby. Proto chápou význam nepřetržitého sledování vnějšího prostředí a přizpůsobování se jeho charakteru.“ [7, s. 147]

Tuto analýzu rozdělím na dvě části. Externí, která se zabývá makro a mezoprostředím, a interní zabývající se mikroprostředím. Mikroprostředí podnik přímo ovlivňuje svojí činností, na rozdíl od mezoprostředí, které může ovlivnit jenom částečně pomocí nástrojů marketingu a makroprostředí, které existuje nezávisle na čínech podniku [1]

#### **2.2.1 Externí analýza**

##### ***Legislativa***

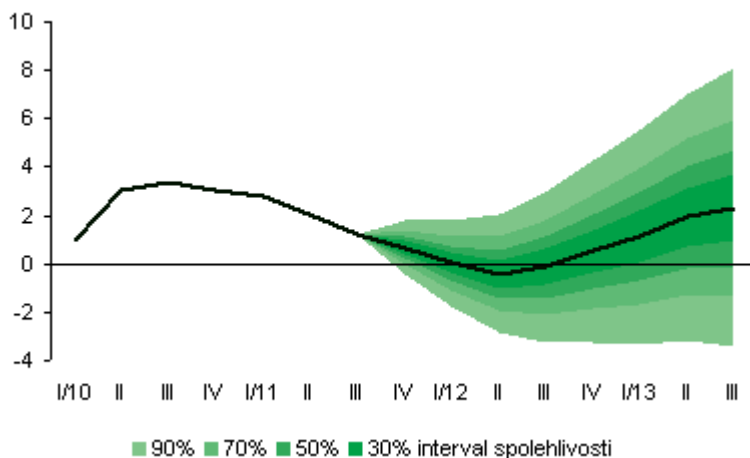
Z legislativních a zákonodárných procesů ovlivňují společnost nejvíce změny obchodního zákoníku, zákoníku práce, zákona o daních z příjmů, o dani z přidané hodnoty, o pojistném na sociální zabezpečení, o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a o veřejných zakázkách. Další zákony a nařízení ekologického charakteru uvádím samostatně v části nazvané Ekologie. Sazby daně z přidané hodnoty v roce

2012 jsou 20 % základní sazba a snížená sazba vzrostla na 14 %. Tato změna společnost z hlediska prodejů tedy přímo neovlivní, neboť její zboží spadá do kategorie základní sazby daně, která zůstává beze změny, může to však v konečném důsledku snížit koupěschopnost obyvatelstva, neboť budou muset vynaložit více peněz na základní zboží spadající do této kategorie. V roce 2013 je však plánováno sjednocení obou sazeb na 17,5 %. Tento krok opět donutí obyvatele vynakládat vyšší částky za základní zboží, ale zároveň by se měla snížit daňová zátěž produktů spadajících do druhé kategorie, tedy i výrobků společnosti ARBYD. Sazba daně z příjmů pro rok 2012 se nezměnila a zůstává na hodnotě 19 %. Sazby zdravotního, důchodového, nemocenského pojištění a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti zůstávají v roce 2012 na stejné úrovni. Změnily se pouze maximální vyměřovací základy, u důchodového pojištění poklesl a u zdravotního naopak vzrostl. Toto by ale na společnost nemělo mít žádný vliv. Dalším faktorem, který má na společnost velký vliv, je zákon o veřejných zakázkách. Významná část tržeb společnosti totiž plyne i od státních institucí, mnohdy je však potřeba při výběrových řízeních dokládat certifikaci ISO, zajistit pojištění zakázky a předložit reference zakázek s určitým obratem za poslední tři roky. Toto může pro společnost představovat problém a mohla by tak přijít o některé významné zakázky.

### ***Ekonomika***

Vývoj ekonomické situace je jedním z klíčových faktorů, který ovlivňuje fungování společnosti. Podle prognózy České národní banky, která je znázorněna na obrázku č. 2, by nyní mělo dojít krátkodobě k poklesu hrubého domácího produktu a to až k záporné hodnotě. Nicméně poté se předpokládá opětovný růst vracející hodnotu HDP ke dvěma procentům. I tento krátkodobý pokles by však mohl ohrozit obrat společnosti v roce 2012.

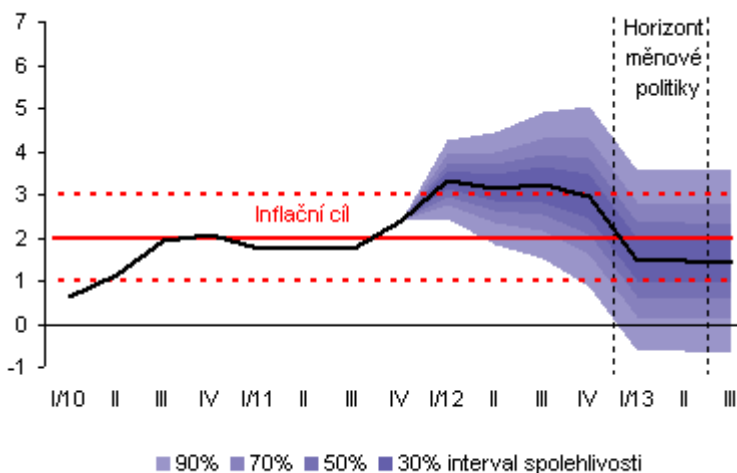
Obr. č. 2: Prognóza vývoje HDP



Zdroj: Česká národní banka

Co se týká inflace je očekáván v prvním čtvrtletí mírný pokles a ten bude pokračovat až do roku 2013, kde se hodnota ustálí pravděpodobně na 1,5 %. Tento vývoj je znázorněn na obrázku č. 3. Předpokládaná hodnota se však bude stále pohybovat na nízké úrovni, a proto by tento vývoj neměl společnost ohrozit.

Obr. č. 3: Prognóza vývoje inflace

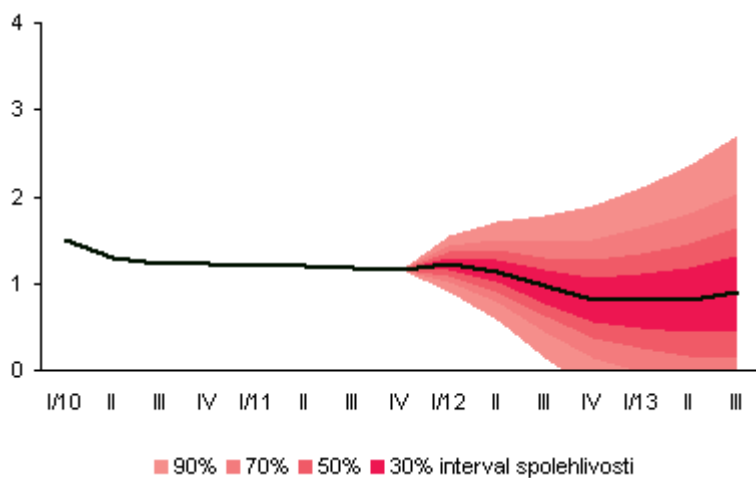


Zdroj: Česká národní banka

Dalším významným ekonomickým faktorem jsou úrokové sazby, které si mají v budoucnu stále držet svoji nízkou hodnotu. Konkrétně pro sazby 3M PRIBOR kolem jednoho procenta, což lze sledovat na obrázku č. 4. Pro společnost tak nadále zůstane možnost levně si půjčovat cizí kapitál a ten případně využít ke svému rozvoji, či pokrytí náhlého problému s likviditou.



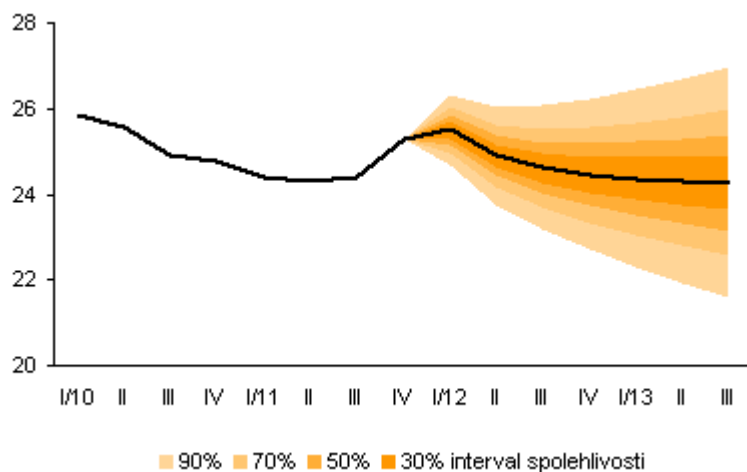
Obr. č. 4: Prognóza vývoje úrokových sazeb



Zdroj: Česká národní banka

Poslední věcí, která ovlivňuje fungování společnosti, je směnný kurz české měny. Za vypovídající jsem zvolil kurz české koruny vůči euru. Tento kurz je pro společnost nejzásadnější, protože obchoduje výhradně se zeměmi eurozóny. Dle prognózy by měl mírně klesat, a to v průběhu následujících sedmi čtvrtletí, a měl by se dostat mezi 24 a 25 korun za euro. Tento mírný pokles viditelný na obrázku č. 5 by mohl negativně ovlivnit tržby, které společnost získá ze zahraničí. Jejich podíl na celkovém zisku však není příliš významný a i pokles by neměl být nikterak vysoký. Tímto vzniklé riziko tedy nebude příliš velké.

Obr. č. 5: Prognóza vývoje kurzu česká koruna / euro



Zdroj: Česká národní banka

### ***Technologie***

Společnost disponuje vysokou úrovní technického zázemí. Svou vybaveností se řadí v oboru na čtvrtou příčku v České republice. K výrobě využívá nejmodernější CNC stroje, formátovací pily s nakládacím prostorem, olejovací stroje, tvarové olejovačky a kolíkovací stroje. Dále využívá nejmodernější software, který více rozeberu v odstavci o informačních systémech. Při výrobě je používáno managementu řízení kvality podle normy ISO 9001:2008. Díky tomuto špičkovému vybavení a zkušeným zaměstnancům dosahují výrobky vysoké kvality. Společnost musí ale dál sledovat technologický vývoj a technologické trendy, aby byla schopna stále nabízet zboží vysoké kvality a neměla vyšší výrobní náklady oproti konkurenci.

### ***Ekologie***

Ekologická výroba je jednou z hlavních priorit společnosti. Z tohoto důvodu též zavedla environmentální management dle ISO 14001:2004. Tím se zavázala neustále vylepšovat svůj environmentální profil a předcházet možnému poškození životního prostředí. Též se snaží získávat dodavatele, kteří též zavedli environmentální management. Dále je také při výrobě potřeba dodržovat některé zákony, například o odpadech a ochraně ovzduší a další vyhlášky. Je proto nutné sledovat jejich změny, aby na ně mohla společnost včas reagovat a neohrozily ji vysoké pokuty za porušení těchto nařízení. Podle mého názoru je důležité, aby se společnost ekologické výrobě nadále věnovala a snažila se ji zkvalitňovat, neboť zákazníci se o tyto aspekty čím dál více zajímají.

### ***Konkurence v oboru***

Konkurence se v tomto oboru v posledních letech zvyšuje. V důsledku horší ekonomické situace došlo ke zmenšení trhu a tím pádem i k jejímu růstu. Některé převážně menší společnosti se díky tomu ocitly ve špatné finanční situaci a byly nuceny ukončit činnost. Společnost ARBYD však patří mezi nejvýznamnější firmy v republice, které podnikají v tomto oboru, a je také první ve výrobě v Západočeském kraji. Mezi hlavní konkurenty v České republice patří společnosti TECHO, a.s., Hanák Nábytek a.s. a Sykora, spol. s r.o.. V kraji jsou to pak KOŘAN NÁBYTEK s.r.o. a Nábytek Sedláček, s.r.o.. Společnost by se však měla snažit stále posilovat své postavení na trhu a získávat výhody oproti konkurenci.

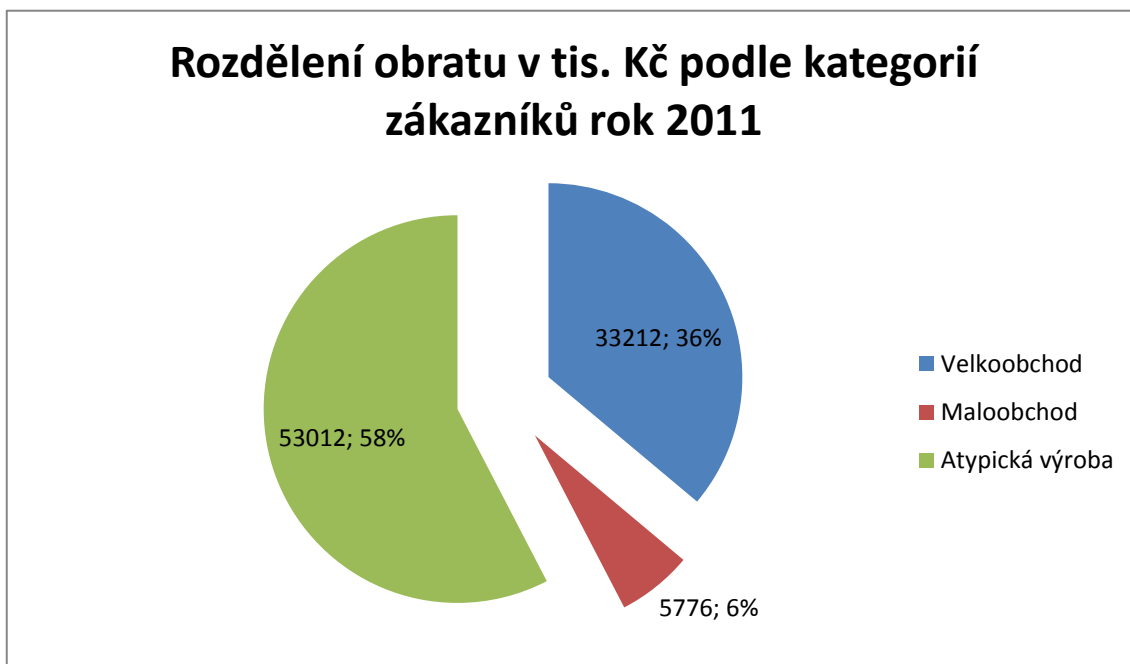
### ***Potencionální noví konkurenti***

Vstup do tohoto odvětví je z části omezen, neboť truhlářství je řemeslnou živností a vyžaduje při vydávání živnostenského listu osvědčení o odborné způsobilosti. To však nemusí vlastnit přímo podnikatel, ale je možné ho zajistit přijetím osoby, která toto osvědčení má, do pracovního právního vztahu. Do České republiky se také začíná dovážet nábytek z Číny. Je sice levný ale málo kvalitní. Tato konkurence společnost ARBYD příliš neohrožuje, protože ta se zaměřuje spíše na zákazníky požadující kvalitní zboží s odpovídající cenou. Není proto důvod drasticky snižovat náklady na úkor kvality.

### ***Zákazníci***

Zákazníky společnosti ARBYD lze rozdělit do tří hlavních kategorií. První kategorií jsou zákazníci maloobchodu. ARBYD totiž není pouze výrobní společností, ale vlastní i maloobchodní prodejnu přímo ve svém areálu v obci Chotíkov, zde neprodává pouze zboží vlastní výroby, ale i zboží od svých obchodních partnerů - převážně se jedná o čalouněný nábytek a bytové doplňky. Druhou kategorií jsou zákazníci velkoobchodu. Společnost prodává své výrobky i ostatním prodejcům, kteří s ní dlouhodobě spolupracují. Jedná se o malé prodejce, ale i velké řetězce jako je například ASKO - NÁBYTEK spol. s r.o., která tvoří významnou část prodeje společnosti. Třetí a poslední kategorií jsou společnosti, státní instituce, ale i někteří jednotlivci, kteří mají zájem o atypickou výrobu a nechávají si vyrobit nábytek na zakázku podle svých požadavků. Na obrázku č. 6 je vidět graf rozdělení obrátu společnosti mezi tyto tři kategorie zákazníků v roce 2011.

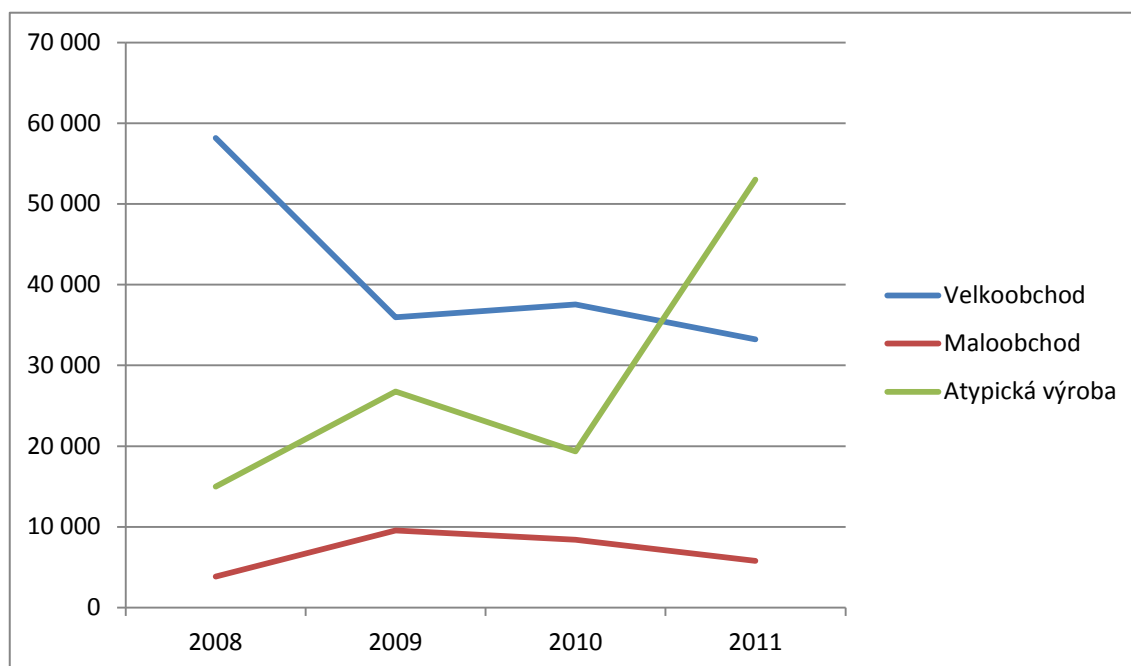
Obr. č. 6: Rozdělení obrátu v tis. Kč podle kategorií zákazníků za rok 2011



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že velkoobchod tvoří druhou největší část obrátu společnosti a to 36%. Významnou měrou se na této hodnotě podílí společnost ASKO - NÁBYTEK spol. s r.o., která společně se svojí dceřinou společností ze Slovenska generuje 60 % velkoobchodních prodejů. Výroba atypického nábytku je však s 58 % na prvním místě a generuje společnosti největší část tržeb. Maloobchodní prodej vytváří pouze 6 % obrátu společnosti. Na obrázku č. 7 je znázorněn vývoj obrátu pro jednotlivé kategorie od roku 2008, kdy společnost začala maloobchod provozovat.

Obr. č. 7: Vývoj obrátu v tis. Kč podle kategorií zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování

Kromě roku 2008, kdy vznikl maloobchodní prodej a zažíval meziroční růst, a naopak došlo k velkému poklesu velkoobchodního prodeje z důvodu snížení dodávek do společnosti ASKO - NÁBYTEK spol. s r.o. téměř na polovinu, je vývoj těchto dvou složek stabilní. Pro velkoobchod i maloobchod má tendenci mírného poklesu. Od roku 2008 významně narostl objem atypické výroby, který pokazil pouze pokles v roce 2010, a stává se nejvýznamnější částí prodeje. Společnost by se měla zaměřit na zvrácení poklesu tržeb z maloobchodu a velkoobchodu. V případě velkoobchodu se pokusit získat další distributory svého zboží. Vhodnou volbou kam své úsilí směřovat by byla Praha. V současné době jsou totiž tržby z tohoto regionu velmi nízké i přesto, že se jedná pro společnost o velmi zajímavý trh. Pomohlo by i získání dalšího významného partnera, kterým by mohla být například Kika Nábytek s.r.o. Též je potřeba zvýšit tržby maloobchodu, neboť z něj má společnost vyšší zisky na prodaný výrobek. To ale přinese i další náklady, protože bude potřeba zvýšit povědomí o společnosti například pomocí reklam. Dále by bylo dobré udržet i rostoucí trend, který vykazuje atypická výroba. Pokud jde o konečné spotřebitele, u sériové výroby se jedná o zákazníky většinou mezi 25 – 60 lety, kteří u koupených výrobků očekávají kvalitu a jsou ochotni za ni připlatit. Většinou také patří mezi střední a vyšší vrstvy obyvatelstva. Zákazníky atypické výroby jsou movití klienti, kteří se nespokojí se sériovým nábytkem a žádají návrh na míru podle svých představ. Další skupinou jsou společnosti a státní instituce.

Tržby minulého roku 2011 rozdělené dle segmentů zboží jsou znázorněny v následující tabulce č. 1

Tab. č. 1: Tržby roku 2011 rozdělené po segmentech v tis. Kč

Měsíce / Výrobky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Tržby celkem</b>	<b>8464</b>	<b>8096</b>	<b>6992</b>	<b>7360</b>	<b>6256</b>	<b>4600</b>	<b>3680</b>	<b>6624</b>	<b>6440</b>	<b>10120</b>	<b>11040</b>	<b>12328</b>
<b>Velkoobchod celkem</b>	<b>3056</b>	<b>2923</b>	<b>2524</b>	<b>2657</b>	<b>2258</b>	<b>1661</b>	<b>1328</b>	<b>2391</b>	<b>2325</b>	<b>3653</b>	<b>3985</b>	<b>4450</b>
Bytový nábytek celkem	1222	1169	1010	1063	903	664	531	957	930	1461	1594	1780
Obývací stěny	513	491	424	446	379	279	223	402	391	614	670	748
Ložnice	403	386	333	351	298	219	175	316	307	482	526	587
Koupelnový nábytek	306	292	252	266	226	166	133	239	232	365	399	445
Kancelářský nábytek celkem	1833	1754	1514	1594	1355	996	797	1435	1395	2192	2391	2670
<b>Maloobchod celkem</b>	<b>531</b>	<b>508</b>	<b>439</b>	<b>462</b>	<b>393</b>	<b>289</b>	<b>231</b>	<b>416</b>	<b>404</b>	<b>635</b>	<b>693</b>	<b>774</b>
Bytový nábytek celkem	372	356	307	323	275	202	162	291	283	445	485	542
Obývací stěny	93	89	77	81	69	51	40	73	71	111	121	135
Ložnice	123	117	101	107	91	67	53	96	93	147	160	179
Sedací nábytek	104	100	86	91	77	57	45	82	79	125	136	152
Dětské pokoje	12	11	10	10	9	6	5	9	9	14	16	17
Koupelnový nábytek	26	25	22	23	19	14	11	20	20	31	34	38
Bytové židle	9	9	7	8	7	5	4	7	7	11	12	13
Doplňky	5	5	4	5	4	3	2	4	4	6	7	8
Kancelářský nábytek celkem	159	152	132	139	118	87	69	125	121	191	208	232
Kancelářský nábytek	124	119	103	108	92	68	54	97	95	149	162	181
Židle	30	29	25	26	22	16	13	24	23	36	40	44
Doplňky	5	5	4	4	4	3	2	4	4	6	6	7
<b>Atypická výroba</b>	<b>4877</b>	<b>4665</b>	<b>4029</b>	<b>4241</b>	<b>3605</b>	<b>2651</b>	<b>2120</b>	<b>3817</b>	<b>3711</b>	<b>5831</b>	<b>6361</b>	<b>7104</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### ***Dodavatelé***

Mezi hlavní dodavatele dřeva a dřevařských výrobků patří společnost JAF HOLZ spol. s r. o., společnost dodává například laminátové LTD desky, HPL materiály, MDF a pracovní desky. Dodavateli kování a dalších komponentů potřebných při výrobě nábytku jsou společnosti Hettich ČR k.s. a Blum s.r.o.. Tyto tři subjekty jsou původem z Německé spolkové republiky. V České republice však mají své obchodní zastoupení v podobě svých sesterských firem, jejichž názvy jsem uvedl výše. To představuje pro společnost ARBYD jisté usnadnění komunikace, dopravy a objednávek. Dodavateli ostatních komponentů, které se využívají v návrzích interiérů podle přání zákazníka,

jsou společnosti Franke s.r.o., ELMAX STORE a.s. (výhradní distributor značky Brandt) a Miele, spol. s r. o.. Tyto společnosti dodávají například kuchyňské dřezy, baterie, odsavače par, vestavěné trouby, ledničky a kávovary. Společnost s těmito dodavateli spolupracuje již delší dobu a díky tomu získává určité slevy na odebrané zboží. Je však potřeba neustále vyhodnocovat i konkurenční nabídky a to jak z hlediska ceny, doprovodných služeb, ale i kvality.

## **2.2.2 Interní analýza**

### ***Management***

Funkce managementu se skládá ze tří hlavních součástí - organizování, plánování a personální strategie, která zahrnuje motivaci, personální řízení a kontrolu. Organizační strukturou se již zabývám v jedné z úvodních částí této práce, konkrétně v části 1.4 Organizační struktura.

Společnost nevytváří žádné dlouhodobé obchodní ani finanční plány. Spíše reaguje na konkrétní poptávku a zakázky, které získají. Nicméně si myslím, že určitý plán na budoucí roky je důležitý a může znamenat určitou výhodu v konkurenčním boji.

Společnost se snaží najímat pouze kvalifikované zaměstnance, kterým poskytuje různá další odborná školení. Zaměstnanci získávají fixní platy, přičemž jsou dále ohodnocováni i určitými bonusy za výkonost a případné přesčasy. Kontrola pracovních výkonů a odpovědnost za různé zakázky se zajišťuje mimo jiné pomocí systému Pracant, který popíšu v další části této analýzy věnované informačním systémům. Pro zaměstnance jsou také organizovány různé sportovní aktivity, například hokej v Kooperativa aréně na Košutce.

### ***Marketing***

Produkty, které firma nabízí, jsem částečně popsal již v části 1.3 Sortiment. Zabývá se výrobou kancelářského a bytového nábytku. Pro tyto typy nábytku má společnost vytvořeny svoje modelové řady, které sériově vyrábí. Jejich názvy jsem uvedl v již zmíněné části Sortiment. Společnost se také zaměřuje na výrobu atypického, nesériového nábytku na zakázku, podle přání konkrétních zákazníků. Posledním druhem produktu, který společnost nabízí je zboží od externích dodavatelů, se kterými spolupracuje. Jedná se převážně o čalouněný nábytek a různé doplňky. Tyto produkty se prodávají pouze v maloobchodní prodejně.

„Propagace a reklama nejsou samoučelné činnosti, i když se často setkáváme s názorem, že jsou zbytečné a odčerpávají finanční prostředky, které by bylo možné využít jiným, efektivnějším způsobem, například k rozvoji výroby. Co je však platný dokonalý výrobek, když o něm nikdo nebude vědět.“ [8, s. 276] Firma využívá různých reklamních prostředků pro inzerci svých produktů a zvýšení povědomí o společnosti. V minulosti se jednalo o různé reklamy v tisku, v regionálním rádiu, na internetu, sponzoring různých sportovních klubů a byla také představena v pořadu televize Prima Jak se staví sen. Spoléhá také na pověst u stávajících zákazníků, kteří po dobré zkušenosti s výrobky společnost doporučují dál. Reklamní kampaně by však mohly probíhat častěji a nabízí se zde prostor pro zlepšení.

Ceny svých výrobků společnost určuje především v závislosti na nákladech, přičemž přihlíží i k cenám konkurentů a kvalitě svého výrobku. V zásadě však lze označit metoda určování cen pro svoje sériové produkty za určování cen pomocí ziskové přírážky. V tomto případě by se dala využít i metoda určování cen pomocí vnímané spotřebitelské hodnoty [7]. Více totiž vystihuje skutečnou cenu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Stanovení ceny tímto způsobem je však náročnější. Metoda tvorby cen v případě atypické výroby, hlavně pro podniky a výběrové řízení státních institucí se dá označit za určování cen pomocí cenových nabídek [7]. Tu bych označil pro tento segment trhu za velmi vhodnou. Firma také uskutečňuje různé výprodeje, nyní například nabízí některé zboží se slevou 70%, protože chce prodat starší modely nábytku, které se již přestaly vyrábět a tím uvolnit skladové prostory.

Společnost v současné době využívá dva distribuční kanály. První je přímý, kdy prodává své zboží přímo spotřebiteli. Ten probíhá pomocí maloobchodní prodejny společnosti v případě sériové výroby. Pod tento kanál však spadá i atypická výroba na zakázku, kterou společnost zajišťuje, přímo podle požadavků zákazníka. Druhým kanálem je velkoobchodní prodej, kdy společnost své zboží prodává nejdříve distributorům (maloobchodníkům), kteří jej následně prodávají spotřebiteli. Oba tyto kanály mají na tržbách společnosti významný podíl a je proto vhodné oba dále rozvíjet, ať již získáváním dalších distributorů ve velkoobchodu, či zvyšování povědomí o společnosti, jejích výrobcích a hledání nových cest v maloobchodu. Jednou takovou cestou by mohl být eshop.



### ***Finance a účetnictví***

Finanční situaci podniku obšírněji rozeberu v kapitole 2.3 Finanční analýza, kde vyhodnotím jednotlivé finanční ukazatele a díky tomu i celkový stav společnosti. Co se týká účetnictví, společnost vede, jak má ze zákona nařízeno, podvojně účetnictví. Za zdaňovací období se považuje jeden kalendářní rok a účetní odpisy jsou rovny daňovým. Při zařazování majetku do dlouhodobého či krátkodobého, který jde rovnou do spotřeby, se společnost řídí též nařízeními zákona o daních z příjmů a zrovna tak doba odpisování a životnosti se stanovuje podle přílohy stejného zákona.

### ***Výroba***

Společnost ARBYD je převážně výrobním podnikem, i když má i maloobchodní prodejnu. Samotná výroba probíhá za pomoci CNC strojů, formátovacích pil a dalších vysoce moderních strojů zmíněných již v jiné části této práce nazvané Technologie. Organizace výroby a zajištění, aby se vyrobily díly, které jsou právě zapotřebí, probíhá za pomoci systému Pracant. Ke každé zakázce je přiřazen list s čárovými kódy, které slouží k nastavení strojů pro výrobu různých dílů částí, patřící k dané zakázce. Tím se pomáhá snížit chybovost výrobního procesu. O tomto systému se též zmiňuji v následující části Informační systémy.

### ***Výzkum a vývoj***

Společnost se snaží sledovat nejnovější trendy ve výrobě a designu nábytku. Na jejich základě navrhuje svoje nové sériové řady bytového a kancelářského nábytku. Též se snaží do designu svých výrobků začleňovat nové moderní materiály a komponenty. Dále se firma spojila s italským designérem Marcem Barottim, který pro ni navrhl několik sériových řad nábytku. Pro svou atypickou výrobu na zakázku také spolupracuje s externími architekty a designéry, aby tak byla zajištěna co nejvyšší kvalita návrhů. Nicméně některé jednodušší návrhy realizují její vlastní zaměstnanci.

### ***Informační systémy***

K vedení účetnictví a přehledu o ekonomické situaci využívá společnost softwarové vybavení od firmy STORMWARE s.r.o. Ekonomický systém POHODA. Další softwarové vybavení je nutné při navrhování jednotlivých sérií výrobků i při vytváření návrhu zákaznickovy přesně na míru. Využívá se při tom grafický software SPAZIO3D. Jedná se o třídímenzionální CAD, který slouží k návrhu vybavení interiéru. Používají ho

především architekti a projekční studia. Je schopen vytvořit výstupy s čárovým kódem, které je možné využít ve výrobním procesu. V programu je též možné získat cenové kalkulace pro zákazníky, výrobu a dále technická schémata, seznam olepovaných hran, montážní návody, optimalizaci řezů, post-procesor pro CNC a mnoho dalších užitečných funkcí a výstupů. [11] Software, který slouží k podobnému účelu, tedy grafickým návrhům, jež společnost využívá je TRUESPACE. Dalším důležitým systémem pro fungování firmy je evidenční systém Pracant. Ten pracuje na bázi čárových kódů a pomáhá při zefektivňování práce zaměstnanců. Slouží také jako docházkový systém, ale i k evidenci zakázek. Zaznamenává, na jaké zakázce se podílel který pracovník, počítá vytíženost pracovních strojů, efektivitu výroby a zároveň informuje zaměstnance co je pro kterou zakázku třeba vyrobit. Čárové kódy se též využívají k nastavení strojů, aby vyrobily část či dílec, který je právě potřeba. Tento systém má velké výhody ať již při zakázkové či sériové výrobě. Společnost se však musí neustále zajímat o nejnovější systémy, které by pomohly současnou efektivitu ještě zvýšit.

## 2.3 Finanční analýza

„Finanční pozice, síla či bonita bývá obvykle jeden z nejdůležitějších parametrů interních analýz sledujících silné a slabé stránky podniku.“ [1, s. 33] Z tohoto důvodu se na ni zaměřím i zde v této práci. Bez finanční analýzy by totiž nebylo možné plně zhodnotit společnost a její postavení na trhu. Při finanční analýze je možné využít více druhů ukazatelů. Zde se však budu věnovat hlavně ukazatelům poměrovým, které mají dobrou vypovídací schopnost a je možné s jejich pomocí porovnávat podniky ve stejném odvětví. K jejich výpočtu využíváme hodnot absolutních ukazatelů, které získáváme z účetních výkazů společnosti. „Poměrové ukazatele umožňují získat rychlý obraz o základních finančních charakteristikách společnosti. Praxe vyčlenila pět základních skupin všeobecně akceptovaných ukazatelů, ...“ [1, s. 35] Jedná se o ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu, přičemž každý hodnotí určitý aspekt finanční výkonnosti. [1] Ukazatel kapitálového trhu však pro společnost ARBYD nelze použít, neboť se jedná o společnost s ručním omezením, a tudíž nemá žádné emitované akcie. Ke zhodnocení finanční situace podniku tedy využiji zbylé 4 skupiny poměrových ukazatelů. „... ty vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů.“ [2, s. 355]

Porovnávat budu roky 2009 a 2010, přičemž hodnoty potřebné k výpočtu ziskám z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za rok 2010. Veškeré dále uvedené výsledky jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa. (Uzávěrku za rok 2011 nemám k dispozici a od společnosti jsem získal pouze informace o prodejkách a obratu, proto se o roce 2011 v této analýze nezmiňuji.)

### **2.1.1 Ukazatele rentability**

„Ukazatele rentability poměřují zisk se zdroji. Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů společnosti a zhodnocování vložených prostředků.“ [1, s. 35] Jinými slovy by se dalo také říci, že „Ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení; ...“ [2, s. 361]

#### ***Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)***

Jedná se o nejzásadnější ukazatel „... neboť měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků.“ [2, s. 362] Výsledek v procentech udává „... poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu podniku.“ [1, s. 35]

Výpočet:  $(\text{zisk po zdanění} \cdot 100) / \text{vlastní kapitál}$

Rok 2009:  $2\,011\,000 \cdot 100 / 12\,560\,000 = 16,01 \%$

Rok 2010:  $541\,000 \cdot 100 / 13\,101\,000 = 4,13 \%$

#### ***Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)***

Ukazatel „... vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti.“ [1, s. 36] Použiji ho ve tvaru uvedeném níže. V tomto tvaru se výsledku nedotýká jak změna sazby daně, tak ani kapitálová struktura společnosti[1] Výsledkem je rovněž procentní zhodnocení každé koruny, tentokrát však již celkových aktiv, před odečtením daně a úroků.

Výpočet:  $(\text{zisk před odečtením daní} \cdot 100) / \text{celková aktiva}$

Rok 2009:  $3\,483\,000 \cdot 100 / 58\,332\,000 = 5,97 \%$

Rok 2010:  $1\,977\,000 \cdot 100 / 53\,863\,000 = 3,67 \%$

#### ***Rentabilita tržeb (ROS)***

„Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. Ukazatel podává informaci o velikosti zisku z podnikání a definuje měřítko vytvářet nové zdroje“ [1, s.

36] Pojmem tržby je myšlen součet tržeb z prodeje zboží a tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Výpočet: (hospodářský výsledek před zdaněním . 100) / tržby

Rok 2009:  $2\,611\,000 \cdot 100 / 71\,034\,000 = 3,68 \%$

Rok 2010:  $762\,000 \cdot 100 / 65\,317\,000 = 1,17 \%$

### ***Vyhodnocení výsledků***

Průměrná hodnota ukazatele ROA byla v roce 2009 pro zpracovatelský průmysl – výroba nábytku 4,87 %. Další ukazatele měly hodnoty ROE 11,73 % a ROS 3,40 %. [13] Při srovnání těchto hodnot s výslednými hodnotami společnosti ARBYD zjistíme, že si v rámci oboru vedla lehce nadprůměrně. Hlavně rentabilita vlastního kapitálu byla o 4,28 % vyšší než průměr. V roce 2010 se nicméně tyto hodnoty výrazně snížily. Tyto změny zapříčinilo především významné snížení zisku oproti roku předchozímu. To bylo způsobeno snížením tržeb téměř o šest miliónů. V dalších letech bych se proto pokusil tyto tržby zvýšit. Některé možnosti a příležitosti jak dosáhnout jejich zvýšení rozebírám v části SWOT analýza a Obchodní plán. Další možností je také snížení nákladů, a to zefektivněním současné výroby, či nákupem nových technologií, což ale bývá investice, která se na ukazatelích nejdříve projeví negativně a její přínosy jsou vidět až v dalších letech.

### **2.1.2 Ukazatele likvidity**

„Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky. Mají odpovědět na otázku, zda firma bude schopna vyrovnat své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti ...“ [2, s. 356]

#### ***Běžná likvidita***

„... udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Uvedený ukazatel je nejčastěji používán k měření krátkodobé platební schopnosti.“ [1, s. 37] „Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnosti společnosti.“ [1, s. 37] „Ve světě se za jeho přijatelnou hodnotu považují hodnoty v intervalu 1,5-2,5.“ [2, s. 356] Příliš vysoká hodnota oběžných aktiv však, díky své téměř nulové výnosnosti, snižuje výnosnost podniku [2]

Výpočet: oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Rok 2009:  $25\,814\,000 / 20\,318\,000 = 1,27$

Rok 2010:  $24\,098\,000 / 10\,424\,000 = 2,31$

### ***Pohotová likvidita***

„... je přísnější měřítko likvidity, které vylučuje z výpočtu zásoby a nedokončenou výrobu.“ [1, s. 37] „Zásoby jsou totiž obvykle méně likvidní než ostatní oběžná aktiva jejich případný prodej je obvykle ztrátový a ohrozí-li budoucí výrobu, může vést až k bankrotu firmy.“ [2, s. 357] Standardně by se hodnoty tohoto ukazatele měly pohybovat mezi hodnotami 1 a 1,5, přičemž pomyslnou kritickou mezí je hodnota 1 [2].

Výpočet: (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Rok 2009:  $21\,336\,000 / 20\,318\,000 = 1,05$

Rok 2010:  $19\,620\,000 / 10\,424\,000 = 1,88$

### ***Okamžitá likvidita***

„... měří schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. Za pohotové platební prostředky se považují jednak peníze na běžných účtech, pokladní hotovost a dále i obchodovatelné cenné papíry a šeky. Za přijatelnou hodnotu se považuje okamžitá likvidita vyšší než 0,2.“ [1, s. 37]

Výpočet: pohotové platební prostředky / krátkodobé závazky

Rok 2009:  $2\,904\,000 / 20\,318\,000 = 0,14$

Rok 2010:  $2\,497\,000 / 10\,424\,000 = 0,24$

### ***Vyhodnocení výsledků***

Ve výsledcích těchto ukazatelů je vidět významný rozdíl mezi roky 2009 a 2010. V roce 2009 byly ukazatele běžné a okamžité likvidity pod minimální doporučenou hranicí a pohotová likvidita ji jen velmi mírně překračovala. Společnost si však uvědomila hrozby, které z této situace plynou, a v roce 2010 snížila velikost krátkodobých závazků na polovinu, z 20 318 000 Kč na 10 424 000 Kč. Změny na ostatních položkách byly jen malé. Tímto způsobem se jí podařilo všechny ukazatele dostat na optimální hodnoty. Já bych doporučil, aby se v příštích letech firma pokusila udržet tyto poměry v optimálních hodnotách. Tímto se omezí riziko nemožnosti platit své dluhy a s tím spojené problémy na minimum.

### 2.1.3 Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy: má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat.“ [2, s. 357] Jinými slovy tedy „... charakterizují efektivnost využívání zdrojů podniku;“ [3, s. 14]

#### ***Obrat aktiv***

„Obrat aktiv patří vedle rentability tržeb k jednomu z klíčových ukazatelů efektivnosti. Je měřítkem celkového využití majetku.“ [1, s. 38]

Výpočet: roční tržby / aktiva

Rok 2009: 71 034 000 / 58 332 000 = 1,22

Rok 2010: 65 317 000 / 53 863 000 = 1,21

#### ***Doba obratu zásob***

„Doba obratu zásob je považována za ukazatel intenzity využití zásob. Udává, jak dlouho (kolik dnů) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. U zásob výrobků a zboží je rovněž indikátorem likvidity.“ [1, s. 38]

Výpočet: zásoby / (tržby / 365)

Rok 2009: 4 478 000 / (71 034 000 / 365) = 23,01 dnů

Rok 2010: 4 478 000 / (65 317 000 / 365) = 25,02 dnů

#### ***Obrat zásob***

„Počet obrátek zásob za určenou dobu (většinou za 1 rok) udává ukazatel obrat zásob, ...“ [1, s. 38]

Výpočet: tržby / zásoby

Rok 2009: 71 034 000 / 4 478 000 = 15,86

Rok 2010: 65 317 000 / 4 478 000 = 14,59

### ***Doba obratu pohledávek***

„Doba obratu pohledávek stanovuje průměrný počet dní, během nichž zůstávají odběratelé dlužní (doba, která v průměru uplyne mezi prodejem na obchodní úvěr a inkasem peněz).“ [1, s. 38]

Výpočet: pohledávky / (tržby / 365)

Rok 2009:  $18\,432\,000 / (71\,034\,000 / 365) = 94,71$  dnů

Rok 2010:  $17\,123\,000 / (65\,317\,000 / 365) = 95,69$  dnů

### ***Obrat pohledávek***

Je obrácenou hodnotou doby obratu pohledávek a „... udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.“ [1, s. 38]

Výpočet: roční tržby / pohledávky

Rok 2009:  $71\,034\,000 / 18\,432\,000 = 3,85$

Rok 2010:  $65\,317\,000 / 17\,123\,000 = 3,81$

### ***Doba obratu závazků***

„Doba obratu závazků ukazuje dobu, která uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou.“ [1, s. 39]

Výpočet: závazky z obchodního styku / (tržby / 365)

Rok 2009:  $19\,531\,000 / (71\,034\,000 / 365) = 100,36$  dnů

Rok 2010:  $8\,692\,000 / (65\,317\,000 / 365) = 48,57$  dnů

### ***Obrat závazků***

Obrácenou hodnotou doby obratu závazků se vypočítá obrat závazků.

Výpočet: (denní nákupy na obchodní úvěr) tržby / průměrné závazky z obchodního vztahu

Rok 2009:  $71\,034\,000 / 19\,531\,000 = 3,64$

Rok 2010:  $65\,317\,000 / 8\,692\,000 = 7,51$

### ***Vyhodnocení výsledků***

Doba obratu zásob podle Českého statistického úřadu byla v průmyslovém odvětví výroba nábytku v roce 2009 průměrně 43 dnů. A tyto hodnoty se v průběhu let změnily jenom minimálně. [13] Společnost má tedy tuto hodnotu výrazně pod průměrem, což znamená, že jí nezůstává velké množství zásob dlouho na skladě, čím se snižují i náklady na skladování. Obratovost pohledávek se téměř nezměnila a stále zůstává na velmi vysoké úrovni. Naproti tomu obrat závazků se snížil meziročně téměř na polovinu. Z tohoto důvodu již společnost nemohla využít bezúročných neboli dodavatelských úvěrů. Proto je pro ni výhodnější, aby doba obratu závazků byla vyšší než doba obratu pohledávek. A jelikož doba obratu pohledávek je již takto velmi vysoká, doporučil bych společnosti její snížení. Sankce v tomto případě většinou nefungují, neboť jsou pro druhý podnik často mnohem výhodnější než zaplatit včas. Ukazuje se, že vhodnějším řešením je poskytnutí určitého bonusu. Takto lze využít Skonta, kdy zákazník získá slevu, pokud zaplatí před lhůtou splatnosti. Zvýhodňováno je též placení v hotovosti.

#### **2.1.4 Ukazatele zadluženosti**

„Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluh.“ [2, s. 359] „Ukazatele fungují jako indikátory výše rizika, které podnik podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale i jako míra schopnosti podniku znásobit zisky využitím cizího kapitálu.“ [1, s. 40]

#### ***Ukazatel celkové zadluženosti***

„Nejběžnějším ukazatelem zadluženosti je celková zadluženost. Je to poměr celkového cizího kapitálu k celkovému kapitálu ...“ [1, s. 41] Tento vzorec ještě vynásobíme stem, abychom získali výsledek v procentech. Ideální hodnotou, pod kterou by se tento výsledek měl držet je 50% „Čím je jeho hodnota vyšší, tím vyšší je i finanční riziko.“ [1, s. 41]

Výpočet: cizí kapitál . 100 / celkový kapitál

Rok 2009:  $45\,772\,000 \cdot 100 / 58\,332\,000 = 78,47\%$

Rok 2010:  $40\,762\,000 \cdot 100 / 53\,863\,000 = 75,68\%$



### ***Ukazatel úrokového krytí***

„Ukazatel úrokového krytí informuje, kolikrát zisk před odečtením úroku a daní (EBIT) převyšuje úrokové platby.“ [1, s. 41]

Výpočet: zisk před odečtením úroků a daní / úroky

Rok 2009: 3 483 000 / 618 000 = 5,64

Rok 2010: 1 977 000 / 416 000 = 4,75

### ***Vyhodnocení výsledků***

Pokud bychom se dívali pouze na výsledek ukazatele celkové zadluženosti, tak je vysoko nad ideální hodnotou a společnost tímto podstupuje velké riziko. Je však důležité podívat se na strukturu cizího kapitálu. Část z něj totiž tvoří závazky ke společníku a to 5 738 000 Kč v roce 2009 a 12 925 000 Kč v roce 2010. Tyto částky vznikly především z důvodu vkladů společníků do společnosti, kteří se ale rozhodli nenavyšovat základní kapitál společnosti o další částku, čímž by se zvýšila také suma, kterou společnost ručí, a pro společníky by bylo těžké vybrat případné vklady zpět. Z tohoto důvodu se rozhodli peníze do společnosti pouze půjčit. Pokud tedy při vyhodnocování tohoto ukazatele zanedbáme tyto částky, získáme výrazně nižší hodnoty, 68,63% v roce 2009 a 51,68 % v roce 2010. Uvažujeme-li tyto výsledky, ukazatel celkové zadluženosti ve společnosti klesl v roce 2010 již na téměř ideální hodnotu. V tomto případě bych doporučil ještě mírné snížení cizího kapitálu ve společnosti, k čemuž také firma směřuje, ale není třeba již tak velkého snížení jako v předchozím roce z důvodu nízké úrokové sazby, kdy je cena cizího kapitálu nižší než v minulosti. Toto lze vidět i na ukazateli úrokového krytí, kdy zisk v průměru pětkrát převyšuje výši úroků.

## **2.4 SWOT analýza**

„Analýza SWOT zjišťuje na základě strategického auditu klíčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Audit nabízí nepřeborné množství dat různého významu a spolehlivosti. Analýza SWOT tato data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního i externího auditu. V zájmu větší působivosti se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost.“ [5, s. 97]

V této části shrnu silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby, ke kterým jsem došel v předchozí analýze prostředí a dále je rozvedu. Jejich seznam je vidět v tabulkách č.2 a 3.

Tab. č. 2: Silné a slabé stránky společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
Dobrá pověst u stávajících zákazníků	Nižší všeobecné povědomí o společnosti
Vhodná skladba sortimentu	Velké náklady na malosériovou výrobu
Dostatečný kapitál a velká důvěryhodnost	Nižší míra propagace
Kvalita podložená certifikací	Nízká prodejnost sériových prvků
Diverzifikace služeb	v zahraničí
Prodej zboží od externích dodavatelů	Omezená kapacita výroby
Vysoká úroveň technologického zázemí	Dlouhá doba obratu pohledávek
Kvalitní lidské zdroje	

Zdroj: vlastní zpracování

#### 2.4.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti se řadí dobrá pověst u stávajících zákazníků. Díky tomu, že společnost dodržuje předem domluvené termíny a dodává kvalitní zboží a služby, jsou její zákazníci spokojeni a dále ji doporučují svým známým a rodinným příslušníkům. Pro společnost je toto významným přínosem a zdrojem nových zakázek ať již od soukromých osob, či společností. Další silnou stránkou je vhodná skladba sortimentu. Tím, že se společnost zabývá prodejem širokého sortimentu kancelářského, bytového a také atypického nábytku podle požadavků zákazníka, pokrývá velkou část trhu s nábytkem. Kapitál lze vzhledem k zaměření společnosti a finanční síle a velikosti jejích konkurentů označit za dostatečný. To společně s relativně dlouhou tradicí značky, reprezentativními výrobními a prodejními prostory, včetně prezentačního centra a silného zázemí vytváří důvěryhodnost firmy vůči zákazníkům a obchodním partnerům. Kvalita výrobků, ke které přispívá mimo jiné certifikace ISO 9001:2001, jejíž pomocí společnost implementovala management řízení jakosti. Diverzifikace služeb, kdy se společnost zabývá nejen výrobou, ale také zaměřením prostor, návrhem ve spolupráci s architekty a designéry, dopravou, montáží a následným servisem. Společnost neprodává pouze zboží vlastní výroby, ale zabývá se i prodejem zboží,

například čalouněného nábytku, od jiných výrobců a dodavatelů, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Silnou stránkou je též vysoká úroveň technologického zázemí, neboť společnost vlastní jedny z nejmodernějších zařízení k výrobě, jedná se například o CNC stroje, formátovací pily s nakládacím prostorem, olepovací stroje, kolíkovací stroje, tvarové olepovačky a další. V neposlední řadě také zaměstnává zkušené zaměstnance, kteří jsou dobře vyškoleni ve svém oboru, mají odpovídající praxi a odvádí kvalitní práci. Důležitá je také kontrola provedené práce, která je zabezpečena mimo jiné výše zmíněným systémem Pracant.

#### **2.4.2 Slabé stránky**

Slabou stránkou je nižší míra propagace, reklamní kampaně by mohly probíhat častěji. Z toho vyplývá také všeobecné nižší povědomí o společnosti. Jeho zvýšení by jistě přispělo k růstu množství zakázek a prodejů. Slabou stránkou jsou také relativně velké náklady na malosériovou a atypickou výrobu. Společnost také prodává málo ze své sériové produkce v zahraničí. Kapacita výroby je též omezená a v některých velmi vytížených obdobích musela firma odmítnout i některou z větších zakázek. Další slabou stránkou, která vyplynula z finanční analýzy, je dlouhá doba obratu pohledávek. Díky tomu, že je větší než doba obratu závazků, společnost nevyužívá bezúročných neboli dodavatelských úvěrů.

Tab. č. 3: Příležitosti a hrozby pro společnost

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Vybudování skladových prostor	Konkurence
Vybudování lakovny	Legislativa
Nové distribuční cesty – zavedení eshopu	Možný pokles zájmu o stávající modelové řady
Rozšíření distribuční sítě	Nezískání recertifikace ISO
Zavedení nových produktových řad	Korupční prostředí v ČR
Čerpání dotací z EU	Pokles kupní síly v ČR
Možnost průniku na zvětšující se trh s luxusním nábytkem a vybavením	Kurz euro / Kč
Nákup nových technologií	Rostoucí ceny energií
Průnik na zahraniční trhy například EU	Nedostatek kvalitních lidských zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování

### 2.4.3 Příležitosti

Příležitostí by bylo vybudování nových větších skladovacích prostor v blízkosti současného sídla výroby na pozemku, který společnost již vlastní, neboť stávající kapacity již přestávají dostačovat potřebám výroby. Cenu stavby tohoto skladu lze odhadnout na 6 miliónů Kč. V současném skladovacím prostoru by se dala vybudovat lakovna za 1 milión Kč. Společnost totiž nyní musí spoléhat na externího dodavatele této služby a díky vlastnímu prostoru, ve kterém by bylo možno lakování provádět, by se snížily výrobní náklady při moření dýhy a MDF lakování materiálu. Dalšími příležitostmi jsou rozšíření distribuční sítě pro velkoobchod a to zvýšením počtu distributorů v České republice, především v Praze. Nové distribuční cesty, jednou z nich by mohl být například eshop, díky němuž by došlo k rozšíření maloobchodního prodeje. Zavedení nových produktových řad za pomoci nových materiálů a trendů v bytovém a kancelářském nábytku. Jednou z možností by bylo zavedení sériové výroby kuchyňských linek, na které se společnost zatím nezaměřuje. Za příležitost jak snížit náklady a zvýšit efektivnost lze také označit čerpání dotací z Evropské unie na školení zaměstnanců, modernizaci strojů a nákup nového softwaru. Společnost také spatřuje potenciál v průniku na stále rostoucí trh s luxusním nábytkem a vybavením, který představuje zajímavé možnosti zisku a také by znamenal zvýšení povědomí o kvalitách

výrobní společnosti ARBYD. Nákupem nových technologií, by se dala zvýšit výrobní kapacita. Konkrétně se nyní nabízí koupě oboustranného olepovacího stroje, náklady na jeho pořízení lze vyčíslit přibližně na 1 až 1,5 miliónu korun dle příslušenství. Společnost v současnosti vlastní pouze jednostranný. Poslední příležitostí, je průnik na nové trhy v zahraničí například v Evropské unii čímž by se dosáhlo podstatného zvýšení prodeje, přičemž společnost by se zaměřila především na sériový nábytek.

#### **2.4.4 Hrozby**

Za hrozby lze označit konkurenci, která se při zmenšování velikosti trhu přiosťruje. Vznikají také nové menší společnosti, které se specializují pouze na jeden druh výroby. Legislativa je dalším z bodů. Společnost by mohlo ohrozit zvyšování požadavků pro účast při výběrových řízeních, růst daně z přidané hodnoty, daně z příjmu, sociálního, zdravotního pojištění a zvýšení administrativního zatížení. Pokud by společnost nemodernizovala stávající řady nábytku, je hrozbou, že by o ně přestal být zájem a tržby společnosti by mohly významně poklesnout. V případě nezískání recertifikace ISO by společnost ztratila přístup k výběrovým řízením na státní zakázky a poklesla by u zákazníků a partnerů současná vysoká důvěryhodnost společnosti. Korupce je další významnou hrozbou, a to zejména při získávání státních zakázek, kde může být již předem vybrána jiná společnost a zakázka je jí vypsána na míru. Pokles kupní síly v souvislosti s případnou krizí, a tím pádem zmenšení objemu trhu s nábytkem, je také velkým rizikem. Dalšími hrozbami jsou nepříznivý vývoj kurzu Euro / Kč a rostoucí ceny energií. V neposlední řadě také čím dál tím těžší získávání kvalitních pracovníků.

## **2.5 Vyhodnocení provedené analýzy**

### **2.5.1 Matice EFE**

Matice EFE slouží jako pomůcka k vyhodnocení výsledků externí analýzy, neboli příležitostí a hrozeb. Při zpracování tabulky externích faktorů je podmínka, že příležitostí i hrozeb musí být stejný počet. Tuto podmínku moje předchozí analýza splňuje. Dále musíme „Přiřadit každému faktoru váhy v rozsahu 0,00 až 1,00 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost v oboru obecně. Suma vah O, T je rovna 1,00.“ [1, s. 29] Poté „Ohodnotit jednotlivé faktory stupněm vlivu na výchozí vizi strategického záměru i stanovené cíle a strategii bez ohledu, zda se jedná o O nebo T.“ [1, s. 29] Přičemž výše uvedený stupeň vlivu hodnotíme o 4 (nejvyšší) po 1 (nízký).

Následně již jen vynásobíme „... váhu a stupeň vlivu každého faktoru. Dostaneme vážený poměr.“ [1, s. 29] Sečtením těchto poměrů získáme celkový vážený poměr, který je podstatný pro celkové vyhodnocení.

Tab. č. 4: Matice EFE

<b>Příležitost</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený poměr</b>
Vybudování skladových prostor	0,03	2	0,06
Vybudování lakovny	0,04	3	0,12
Nové distribuční cesty – zavedení eshopu	0,1	4	0,4
Rozšíření distribuční sítě	0,07	3	0,21
Zavedení nových produktových řad	0,09	4	0,36
Čerpání dotací z EU	0,03	1	0,03
Průnik na zahraniční trhy například EU	0,06	2	0,12
Nákup nových technologií	0,06	3	0,18
<b>Hrozba</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený poměr</b>
Konkurence	0,09	3	0,27
Legislativa	0,05	2	0,1
Možný pokles zájmu o stávající modelové řady	0,07	4	0,28
Nezískání recertifikace ISO	0,06	3	0,18
Korupční prostředí v ČR	0,04	2	0,08
Pokles kupní síly v ČR	0,06	3	0,18
Kurz euro / Kč	0,04	1	0,04
Rostoucí ceny energií	0,05	2	0,1
Nedostatek kvalitních lidských zdrojů	0,06	2	0,12
<b>Celkový vážený poměr</b>			<b>2,83</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 2.5.2 Matice IFE

Matice IFE funguje na stejném principu jako matice EFE, ale slouží k vyhodnocení výsledků interní analýzy. Opět zde platí podmínka, že počet silných a slabých stránek se musí rovnat. To v mém případě bohužel neplatí, proto pro toto vyhodnocení vypustím dvě méně podstatné silné stránky. Jediným rozdílem od matice EFE je ohodnocení faktoru, kdy silné stránky hodnotíme 4 pro největší a 3 pro malé. Slabé stránky 2 pro malé a 1 pro největší.

Tab. č. 5: Matice IFE

<b>Silná stránka</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení faktoru</b>	<b>Vážený poměr</b>
Dobrá pověst u stávajících zákazníků	0,11	4	0,44
Vhodná skladba sortimentu	0,09	4	0,36
Dostatečný kapitál a velká důvěryhodnost	0,10	4	0,40
Kvalita podložená certifikací	0,08	4	0,32
Diverzifikace služeb	0,06	3	0,18
Vysoká úroveň technologického zázemí	0,07	3	0,21
<b>Slabá stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení faktoru</b>	<b>Vážený poměr</b>
Nižší všeobecné povědomí o společnosti	0,11	1	0,11
Velké náklady na malosériovou výrobu	0,10	1	0,10
Nižší míra propagace	0,09	2	0,18
Nízká prodejnost sériových prvků v zahraničí	0,08	2	0,16
Omezená kapacita výroby	0,06	1	0,06
Dlouhá doba obratu pohledávek	0,05	2	0,10
<b>Celkový vážený poměr</b>			<b>2,62</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 2.5.3 Vyhodnocení matic EFE a IFE

Obr. č. 8: Vyhodnocení matic EFE a IFE

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

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení celkových vážených poměrů získaných hodnocením interních a externích faktorů je znázorněno na obrázku č. 8. Tento graf je rozdělen do devíti oblastí, přičemž pro každé tři oblasti je použitelná jiná strategie. Společnost ARBYD na základě provedené analýzy spadá do oblasti V. (tato pozice je na grafu znázorněna černou tečkou), což znamená oblast „Udržuj a potvrzuj“ [1, s. 55]. Z toho vyplývají strategie, které by měla společnost používat. Jedná se o strategie penetrace na trh a vývoj produktu. Měla by tedy nadále inovovat své výrobky, aby o ně nepřestal být zájem a zvyšovat svůj podíl na současném trhu za pomoci například intenzivnější marketingové kampaně.



## 2.5.4 Matice TOWS

Tab. č. 6: Matice TOWS

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	<p>Dobrá pověst u stávajících zákazníků</p> <p>Vhodná skladba sortimentu</p> <p>Dostatečný kapitál a velká důvěryhodnost</p> <p>Kvalita podložená certifikací</p> <p>Diverzifikace služeb</p> <p>Prodej zboží od externích dodavatelů</p> <p>Vysoká úroveň technologického zázemí</p> <p>Kvalitní lidské zdroje</p>	<p>Nižší všeobecné povědomí o společnosti</p> <p>Velké náklady na malosériovou výrobu</p> <p>Nižší míra propagace propagace</p> <p>Nízká prodejnost sériových prvků v zahraničí</p> <p>Omezená kapacita výroby</p> <p>Dlouhá doba obratu pohledávek</p>
<p><b>Příležitosti</b></p> <p>Vybudování skladových prostor</p> <p>Vybudování lakovny</p> <p>Nové distribuční cesty – zavedení eshopu</p> <p>Rozšíření distribuční sítě</p> <p>Zavedení nových produktových řad</p> <p>Čerpání dotací z EU</p> <p>Možnost průniku na zvětšující se trh s luxusním nábytkem a vybavením</p> <p>Nákup nových technologií</p> <p>Průnik na zahraniční trhy například EU</p>	<p><b>Strategie (SO)</b></p> <p>Využít S na aplikovaných O</p> <p><b>Ofenzivní přístup</b></p>	<p><b>Strategie (WO)</b></p> <p>Překonat W při sdílení O</p> <p><b>Opatrný přístup</b></p>
<p><b>Hrozby</b></p> <p>Konkurence</p> <p>Legislativa</p> <p>Možný pokles zájmu o stávající modelové řady</p> <p>Nezískání recertifikace ISO</p> <p>Korupční prostředí v ČR</p> <p>Pokles kupní síly v ČR</p> <p>Kurz euro / Kč</p> <p>Rostoucí ceny energií</p> <p>Nedostatek kvalitních lidských zdrojů</p>	<p><b>Strategie (ST)</b></p> <p>Využít S a vyhnout se T</p> <p><b>Ukázat sílu a unikat nebezpečí</b></p>	<p><b>Strategie (WT)</b></p> <p>Minimalizovat W a vyhýbat se T</p> <p><b>Ustupovat, kompromisy, event. likvidace</b></p>

Zdroj: vlastní zpracování

Toto jsou čtyři odlišné strategie. Po důkladném zhodnocení jsem dospěl k závěru, že pro společnost je nejvhodnější strategie SO ofenzivní přístup, měla by tedy pomocí silných stránek využít příležitosti, které se naskýtají. To ovšem neznamená, že by se neměla snažit vyhnout hrozbám a zbavovat se svých slabých stránek. Společnost již plánuje v příštím roce za pomoci svého kapitálu využít příležitosti nákupu oboustranného olepovacího stroje. Právě jednostranný předchůdce byl označen jako úzké místo ve výrobě a doplněním o oboustranný lze navýšit kapacitu výroby, dle odhadů společnosti, o 30%. Možností, kterou rozpracovávám dále v části Obchodní plán, je zavedení

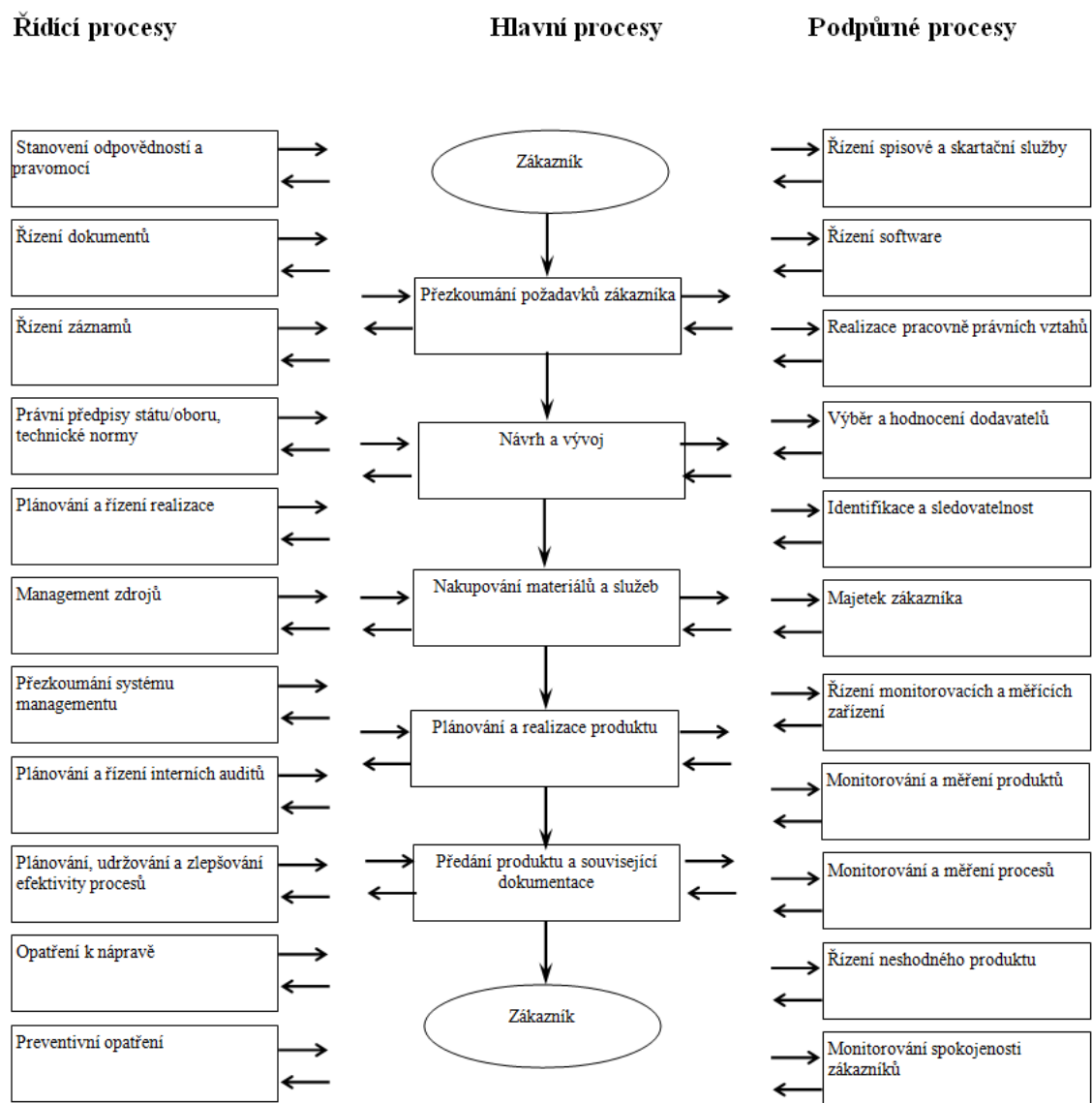
nových produktových řad, konkrétně kuchyňských linek a to za pomoci zkušených zaměstnanců a technologického zázemí. Další možností, jíž se zabývám též v části Obchodní plán, je zavedení nové distribuční cesty, konkrétně eshopu, ve kterém může společnost prodávat svůj současný sortiment zboží.

### 3. Analýza procesů ve společnosti

#### 3.1 Procesní model

Společnost ARBYD je tvořena řídicími, hlavními a podpůrnými procesy. Její procesní model je znázorněn na obrázku č. 9. V této práci se ale budu důkladněji zabývat pouze procesy hlavními, neboť převážně na nich závisí tvorba tržeb a nákladů celé společnosti. „Proces musí mít popsany začátek i cíl. Pod náplní procesu si můžeme představit např. vývoj produktu, technickou přípravu výroby včetně zajišťování materiálu, obchodní činnosti od poptávky ke smlouvě a její realizaci, apod.“ [6, s. 33]

Obr. č. 9: Procesní model



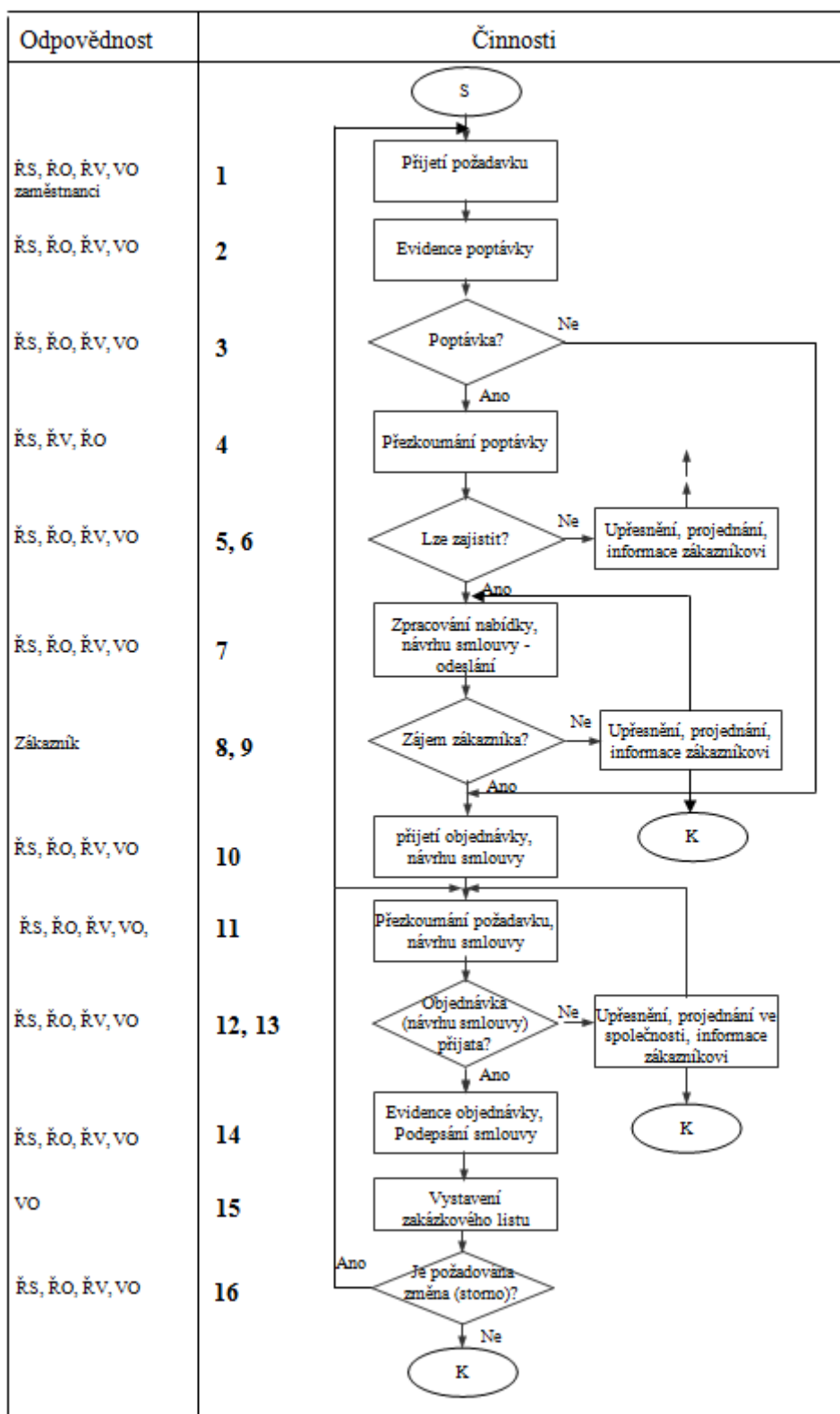
Zdroj: vlastní zpracování

## **3.2 Hlavní procesy**

Procesy znázorním pomocí vývojových diagramů „Vývojové diagramy podporují srozumitelnost, neboť obrázky vypovídají víc než tisíce slov.“ [9, s. 37] Zkratky uvedené ve sloupci Odpovědnost jsou rozepsány v závěru práce v seznamu zkratek.

### 3.2.1 Přezkoumání požadavků zákazníka

Obr. č. 10: Proces přezkoumání požadavků zákazníka

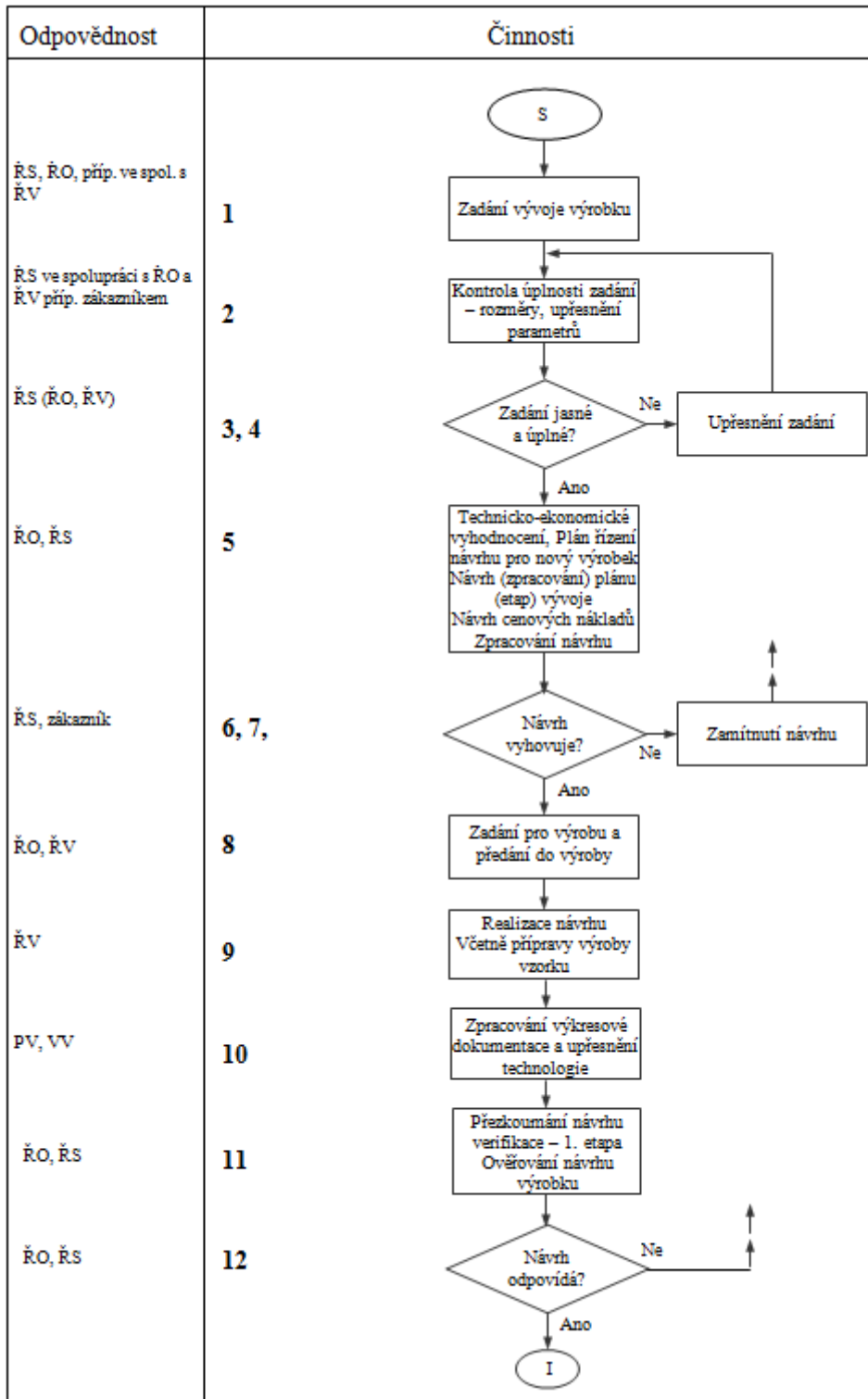


Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.2 Návrh a vývoj

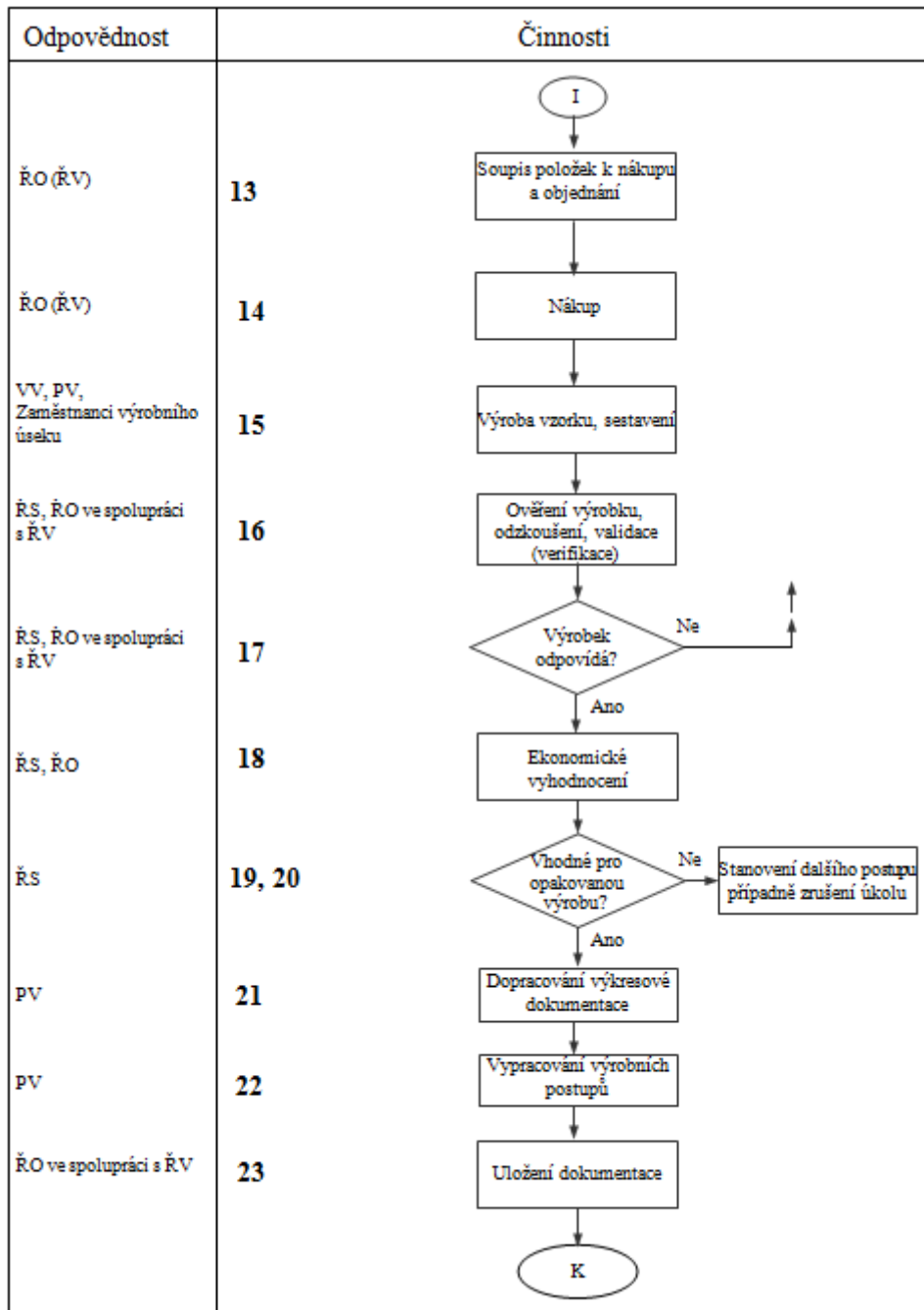
#### Návrh a vývoj nového výrobku

Obr. č. 11: Proces návrh a vývoj nového výrobku první část



Zdroj: vlastní zpracování

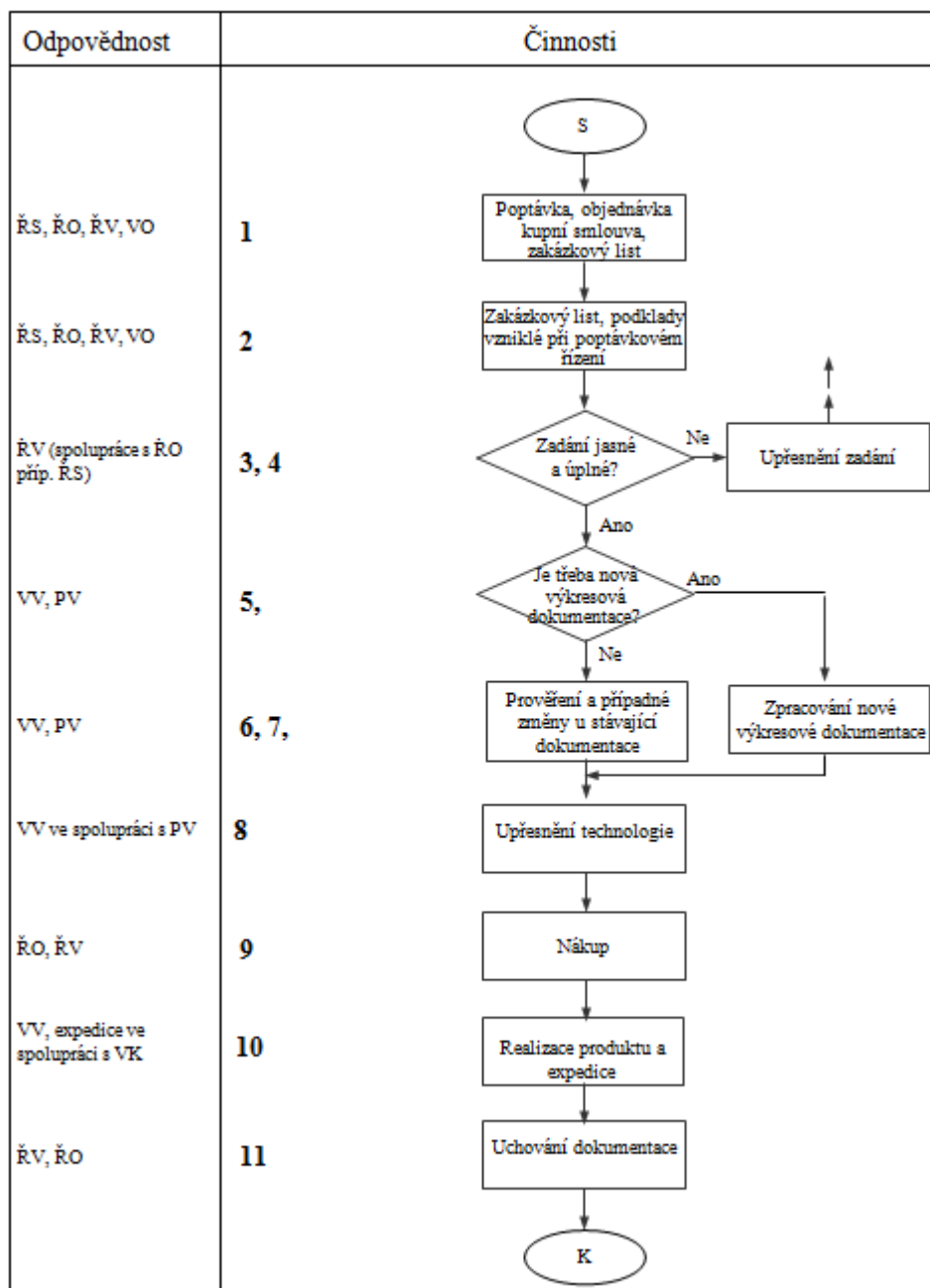
Obr. č. 12: Proces návrh a vývoj nového výrobku druhá část



Zdroj: vlastní zpracování

## Návrh a vývoj podobného výrobku

Obr. č. 13: Proces návrh a vývoj podobného výrobku

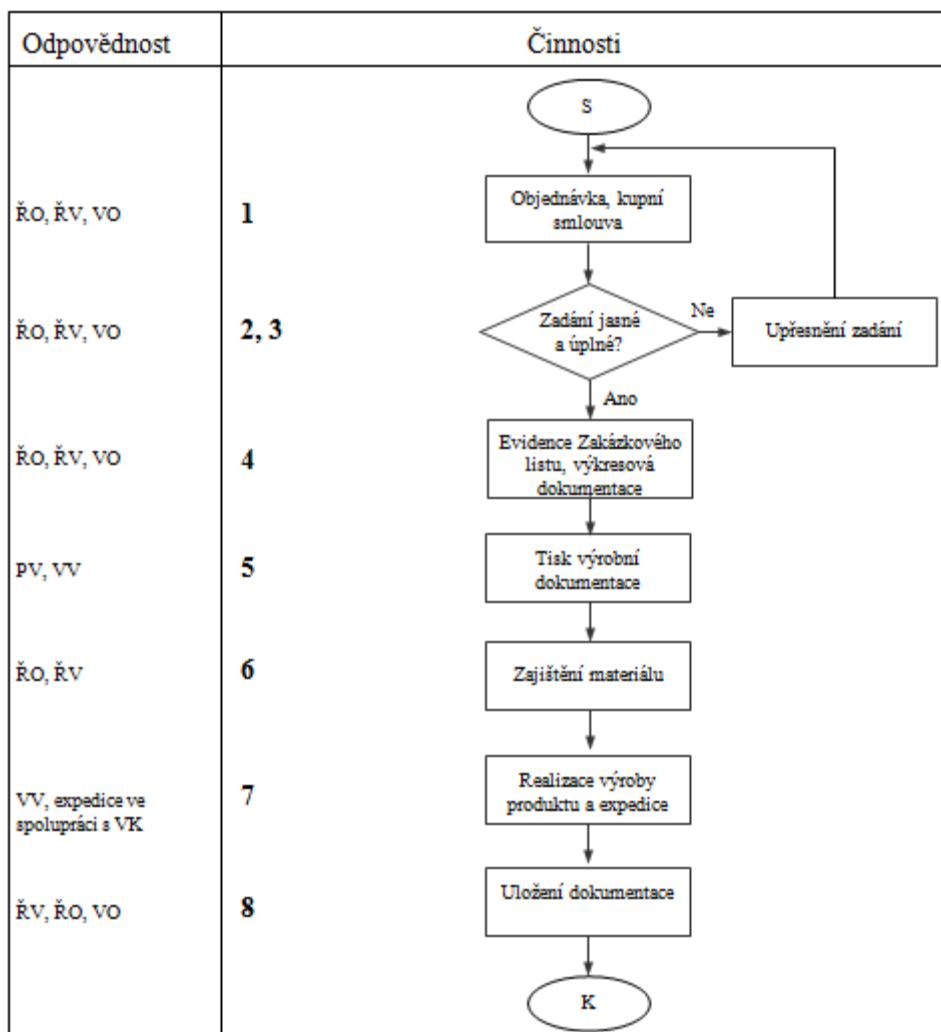


Zdroj: vlastní zpracování



## Návrh a vývoj opakovaného výrobku

Obr. č. 14: Proces návrh a vývoj opakovaného výrobku

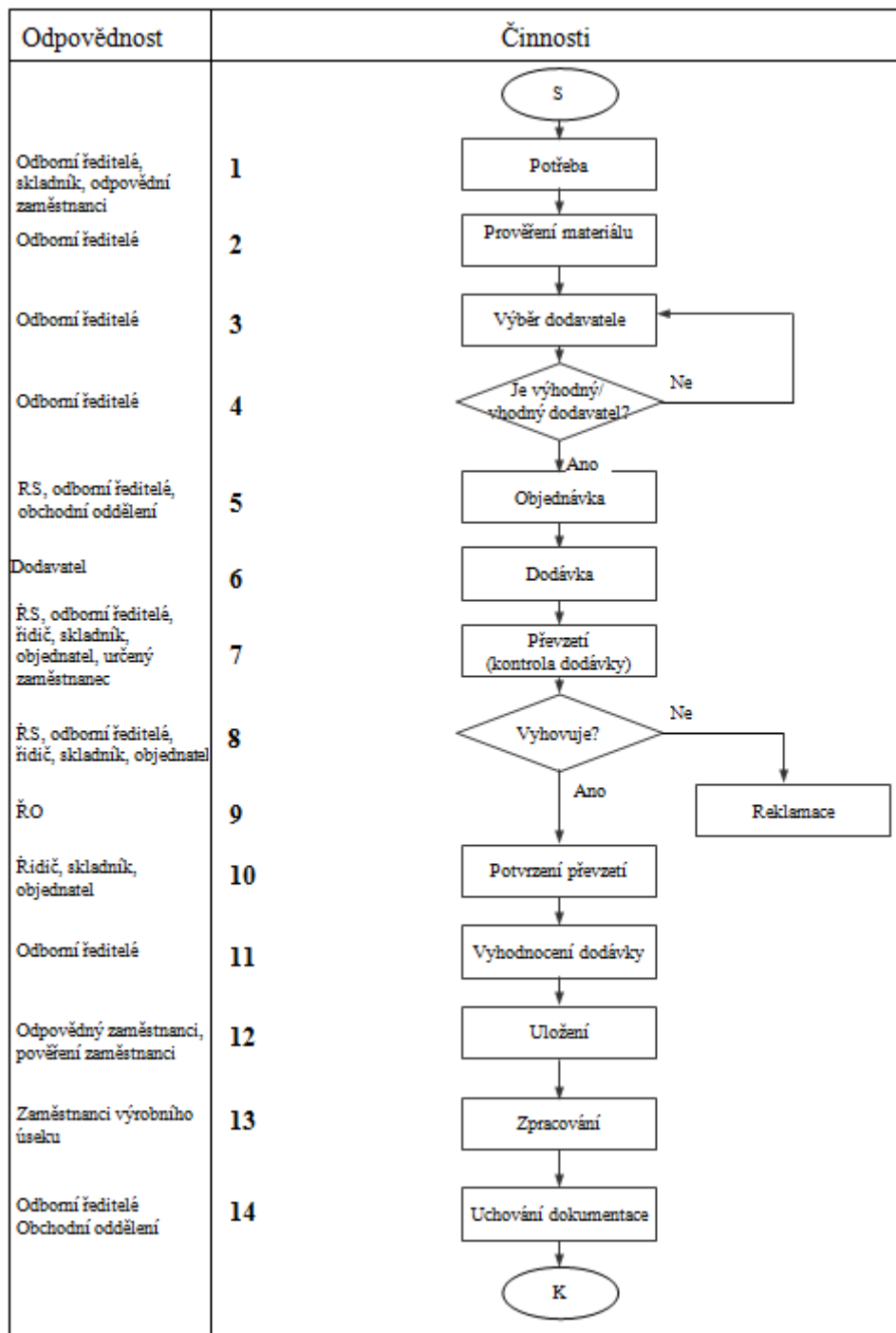


Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.3 Nakupování materiálů a služeb

#### *Nákup hlavních materiálů na zakázku*

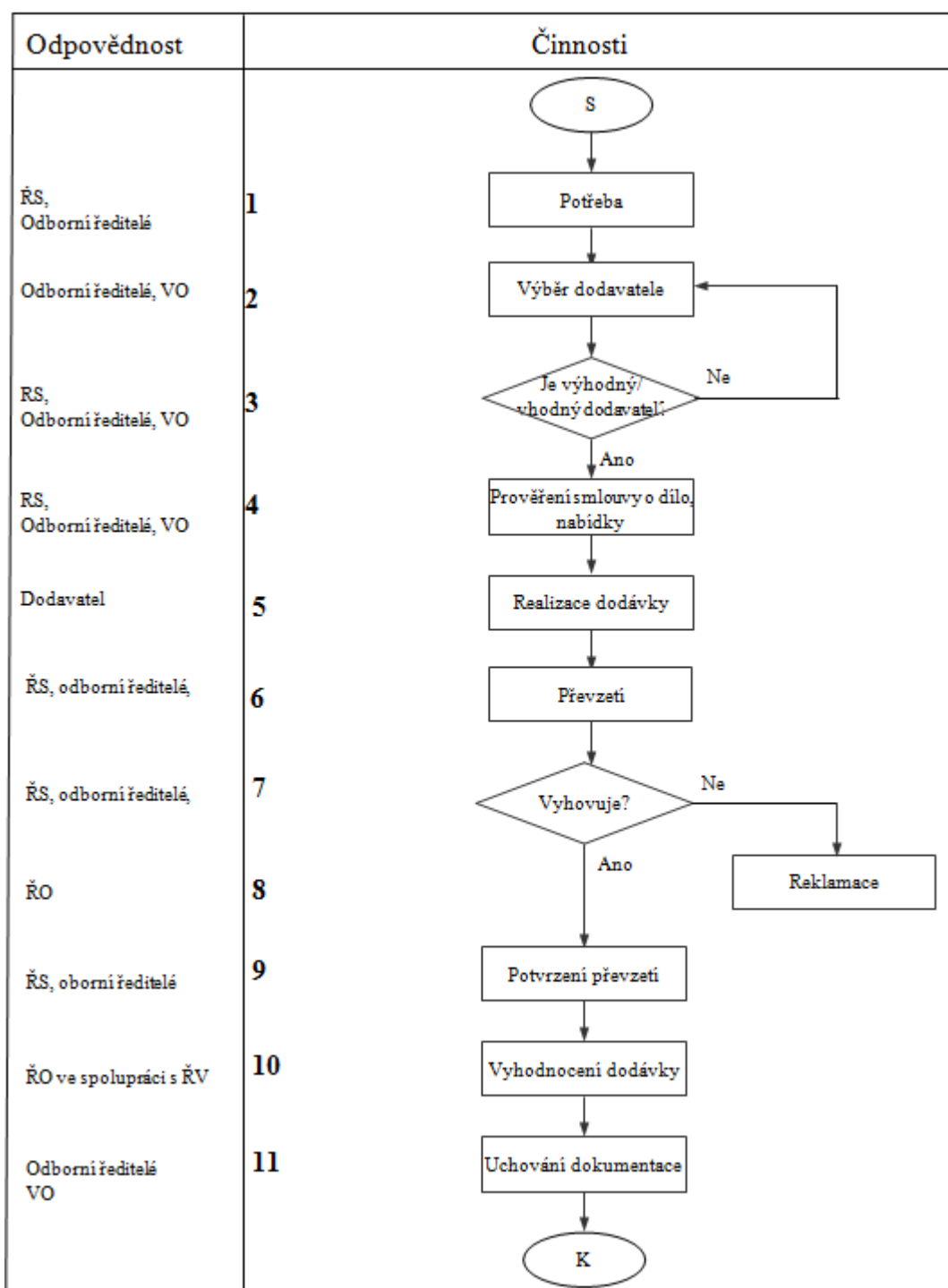
Obr. č. 15: Proces nákup hlavních materiálů na zakázku



Zdroj: vlastní zpracování

### Nákup služeb (prací)

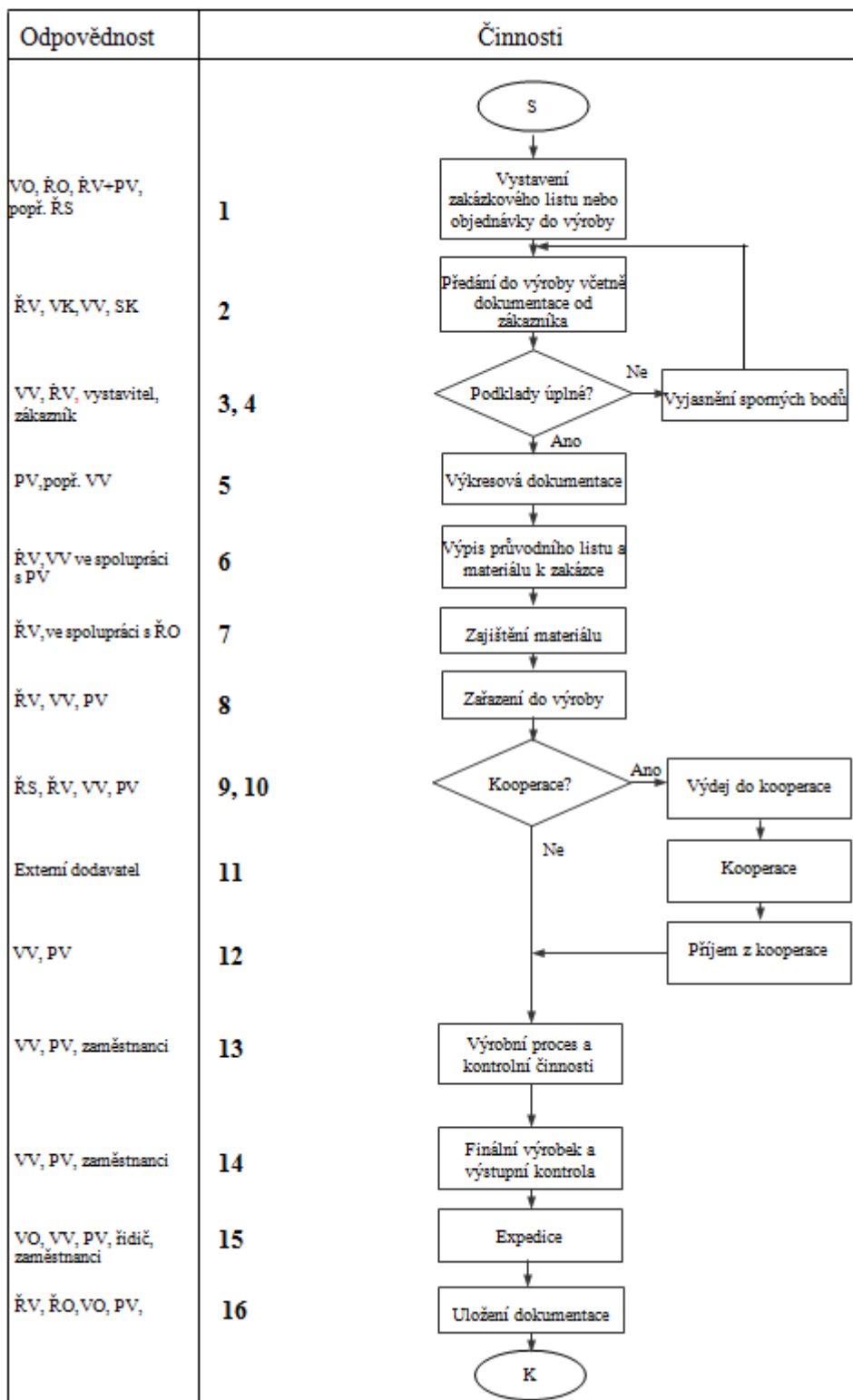
Obr. č. 16: Proces nákup služeb (prací)



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.3 Plánování a realizace výroby

Obr. č. 17: Proces plánování a realizace výroby



Zdroj: vlastní zpracování

### **3.3 Vyhodnocení analýzy procesů**

Společnost ARBYD tyto procesy neustále zdokonalovala, až dospěla k současné podobě, jež plně vyhovuje a odpovídá nynějšímu stavu společnosti. Tyto procesy jsou již plně optimalizovány a mně se již nepodařilo najít žádné další vylepšení. Společnost však musí v rámci managementu kvality ISO 9001:2008 stále provádět jejich monitorování, měření a analýzu. V případě, že se situace ve firmě změní, například nákupem nových informačních systémů, strojů, vývojem společnosti, změnou jejího zaměření nebo organizační struktury, je nutné tyto procesy přehodnotit a případně upravit.

## **4. Obchodní plán**

Tato část je zaměřena na zavedení eshopu a sériové výroby kuchyňských linek, obě tyto příležitosti byly již identifikovány v předchozí části 2.4 SWOT analýza a jejich využití by pomohlo společnosti zvýšit její roční tržby. Dále zhodnocuji náklady na zavedení, návratnost investice, předpokládané tržby, postup při zavádění a nakonec rizika s tím spojená a opatření k jejich eliminaci či omezení.

### **4.1 Zavedení internetového obchodu**

Eshop prozatím jako distribuční cesta maloobchodního prodeje ve společnosti ARBYD chybí. V dnešní době, kdy již většina domácností vlastní internetové připojení a zásilkové prodeje zákazníkům na základě objednávek nabývají na významu, je chyba nevyužit potenciálu, který se nabízí. Touto cestou lze pokrýt maloobchodním prodejem celou Českou republiku, aniž by bylo prozatím nutné budovat v ostatních regionech vlastní kamenné prodejny. Růst maloobchodu je důležitý i z hlediska marží na jednotlivém zboží, jež jsou vyšší než v případě velkoobchodu, kdy musí vydělat i distributor. K přepravě zboží lze využívat například služeb společnosti DHL Česká republika, neboť pro klasickou přepravu pomocí její partnerské společnosti PPL je naprostá většina produktů ARBYD příliš objemná.

#### **4.1.1 Náklady na zavedení a návratnost investice**

V České republice je k nalezení velké množství společností i živnostníků, jež nabízí tvorbu internetového obchodu. Různí se ceny, nabízené služby i kvalita produktu, který obdržíme. Několik vybraných nabídek zde porovnam a pokusím se najít nejvýhodnější. Jedná se o tak zvané střední verze eshopu. Služby a funkce, které nabízejí, by však měly společnosti ARBYD plně dostačovat. Tyto nabídky jsou uvedeny v následující tabulce č. 7 a u všech obsahují obdobné funkce a služby. Ceny uvádím bez DPH, neboť společnost ARBYD je plátcem této daně.

Tab. č. 7: Srovnání nabídek vybraných tvůrců internetových obchodů

Prodejce	Internetové stránky	Cena v Kč bez DPH
Vladimír Jehlička	www.tvorbashopu.cz	14 900
Bc. Petr Myšák	www.tvorba-internetovych-stranek.cz	20 000
eBRÁNA s.r.o.	www.ebrana.cz	19 900
Ing. Martin Zemánek	www.shopion.cz	19 900
Weiron Dynamics, s.r.o.	www.weiron-dynamics.cz	19 300
BlueGhost.cz s.r.o.	www.blueghost.cz	14 900
Cybergenics s.r.o.	www.shoptet.cz	27 900

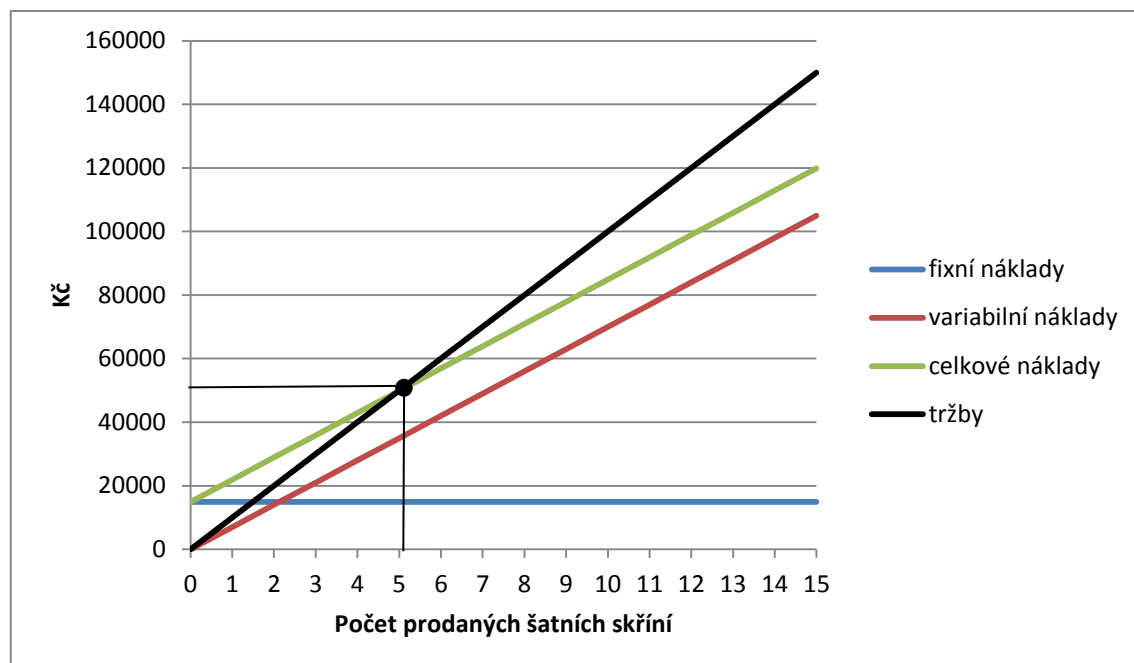
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýhodnější se zdá nabídka společnosti BlueGhost.cz s.r.o., její cena i služby jsou srovnatelné s nabídkou Vladimíra Jehličky. Jejich referenční stránky, které již vytvořili, však vypadají kvalitněji a jsou srovnatelné i s dražšími společnostmi.

Náklady na vytvoření tohoto eshopu se dají vyčíslit na 14 900 Kč bez DPH. Internetový hosting a internetovou doménu již společnost vlastní. Najímat nové zaměstnance též nebude z počátku nutné, neboť činnost příjmu objednávek, aktualizaci nabídek a komunikaci se zákazníky mohou zastat současní pracovníci maloobchodní prodejny. Propagace eshopu je možná v rámci současných metod a prostředků, nebude tedy nutné na toto vynakládat žádné další finanční prostředky. Návratnost této investice upřesním na základě prodeje běžného zboží. Za běžné zboží v nabídce společnosti ARBYD lze označit šatní skříň o výšce 220cm a šířce 90cm. Cena této skříně je v závislosti na modelu a dodatečnému vybavení průměrně 10 000 Kč a čistý zisk v maloobchodu se započítanou dopravou, jež odhaduji (dle ceníku DHL) průměrně na 500 Kč za kus, je dle informací společnosti přibližně 30%. Náklady na vytvoření a provozování eshopu by se tedy vrátily po prodeji pěti šatních skříní (pokud toto zaokrouhlíme na celé číslo), což znamená tržby přibližně ve výši 50 000 Kč. Tyto tržby jsou vysoce reálné, a proto lze očekávat návratnost této investice, dle obchodního plánu sestaveného dále, již po prvním čtvrtletí fungování.

Bod zvratu této investice znázorněný na prodeji šatních skříní je zobrazen v následujícím obrázku č. 18 a je znázorněn černou tečkou. Zavedení eshopu představuje fixní náklady ve formě platby za tvorbu a licence (14900 Kč), variabilními náklady jsou náklady na výrobu a dopravu skříní (7 000 Kč za kus). Tržby vychází z prodeje jednotlivých kusů standardní šatní skříně, u níž se jedná o cenu 10 000 Kč za kus.

Obr. č. 18: Bod zvratu investice do eshopu na základě prodeje šatních skříní



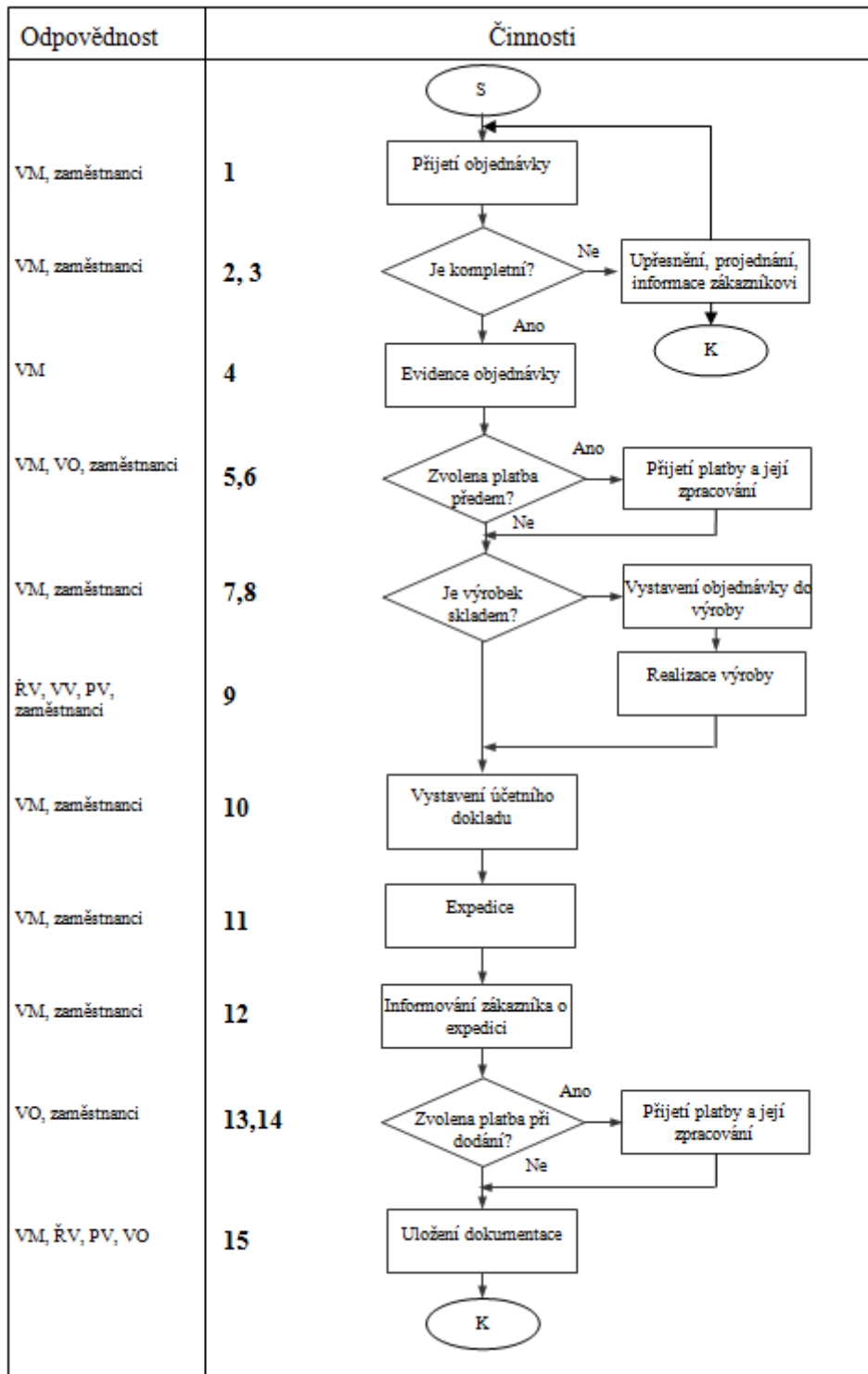
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.1.2 Navržený proces spojený s provozem internetového obchodu

Spolu s vytvořením eshopu bude nutné ve společnosti zavést i s tím spojený proces. Určit kdo bude zodpovědný za přijímání, vyhodnocení objednávek a jak dále postupovat v případě, že je zboží skladem, nebo je třeba vyrobit. Na obrázku č.19 je znázorněný můj návrh tohoto procesu, který jsem vytvořil na základě zkušeností s fungováním firmy, jež jsem získal z přechozí analýzy procesů uvedené v kapitole č.3



Obr. č. 19: Proces vyřizování objednávek z eshopu



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.1.3 Obchodní plán internetového obchodu

Na základě odhadů společnosti lze předpokládat, že by se eshop mohl podílet deseti procenty na celkových maloobchodních prodejkách. Ty činily minulý rok 5 776 000 Kč. Eshop je reálné zavést od října tohoto roku, neboť letní období je typicky méně prodejně náročné a současně zaměstnanci by tedy mohli v eshopu vytvořit databázi produktů a jejich cen. Poslední čtvrtletí roku je dlouhodobě prodejně nejúspěšnější, loni dosáhl maloobchod tržeb 2 102 000 Kč. Obrat eshopu by tedy mohl být v roce 2012 přibližně 105 000 Kč, 5% z maloobchodních prodejů. V prvním roce od zavedení lze totiž očekávat nižší prodeje, než začne plně pracovat a dozví se o něm zákazníci. V roce 2013 počítám prvních devět měsíců 5% z důvodu výše zmíněného zavádění a poslední tři měsíce již 10%. Tržby by tedy měly dosáhnout 394 000 Kč. Očekávané tržby po jednotlivých měsících v letech 2012 a 2013 jsou zobrazeny v následující tabulce č. 8 a č. 9

Tab. č. 8: Předpokládané tržby eshopu na rok 2012 v tis. Kč

Měsíce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tržby eshop	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32	35	39

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 9: Předpokládané tržby eshopu na rok 2013 v tis. Kč

Měsíce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tržby eshop	27	25	22	23	20	14	12	21	20	64	69	77

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Zavedení sériové výroby kuchyňských linek

Společnost ARBYD prozatím ve své standardní nabídce nemá sériové modely kuchyňských linek. Jejich zavedení přitom není nikterak nákladné. Firma má již s jejich výrobou zkušenosti, neboť jich již větší množství vytvářela v rámci atypické výroby na zakázku. Též vlastní všechny potřebné stroje pro jejich výrobu a zaměstnanci s nimi již mají zkušenosti. V roce 2012 se též plánuje zvýšení kapacity výroby odhadem o 30%, jejich sériová výroba je tedy možná aniž by se tím omezila jiná produkce.

Náklady na jejich návrh a zavedení do výroby lze tedy odhadnout na základě nákladů na zaměstnance, kteří se na tom budou podílet. Jedná se o designéra, který v počítačovém programu navrhne vzhled a jednotlivé prvky kuchyní. Dále je zapotřebí jednoho

zaměstnanec, který vytvoří cenové kalkulace pro jednotlivé varianty, a dalšího, který připraví na základě návrhů výstupy pro nastavení strojů k výrobě a postupy pro zaměstnanec ve formě čárových kódů, které společnost pro tento účel využívá. Dále bude potřeba vytvořit katalog k propagaci v maloobchodním prodeji i pro nabídku výrobků odběratelům. K tomuto účelu se běžně využívá externí dodavatel této služby. Celý proces by měl dle zkušeností zabrat přibližně měsíc. Náklady na designéra jsou přibližně 40 000 Kč. Náklady na ostatní dva zaměstnance jsou 30 000 Kč. Náklady na vytvoření katalogu lze vyčíslit na 50 000 Kč. Celkové náklady na zavedení sériové výroby kuchyňských linek lze tedy vyčíslit na 150 000 Kč.

#### **4.2.1 Marketingový mix**

Před zavedením do výroby je důležité promyslet produkt z hlediska marketingového mixu – neboli jaký produkt chceme prodávat, jakou bude mít cenu, jaké distribuční cesty využijeme pro jeho dodání ke konečným spotřebitelům a jak ho budeme propagovat.

##### **4.2.1.1 Produkt**

Produkt lze klasifikovat jako trvanlivý výrobek a též jako spotřební produkt – zboží dlouhodobé spotřeby. [5] Za jádro produktu by se dal označit estetický požitek z nově zařízené kuchyně a radost z uvařeného jídla. Vlastním produktem je kuchyňská linka od společnosti ARBYD. ARBYD se zaměřuje na kvalitní, moderní nábytek se zajímavým designem a není důvod toto měnit ani v případě kuchyní. Není totiž možné cenou konkurovat velkým výrobcům, kteří vyrábí levný nízkonákladový nábytek ve velkém množství. Rozšířený produkt neboli doplňkové služby je možné charakterizovat jako možnost dopravy a montáže v maloobchodu. Firma také může nabízet ke svým kuchyním spotřebiče od dodavatelů, se kterými má zkušenosti a vyjednané podmínky již v rámci atypické výroby. Dále je důležité, v případě prodeje kuchyně, navrhnout ji přesně podle požadavků zákazníka. Ten má k dispozici určitý prostor a představu o typu dřeva, typu úchytek, pracovní desce, množství a umístění spotřebičů a dalších případných doplňků. Na základě toho je potřeba vybrat jednotlivé vhodné skřínky ze sériové produkce a udělat kalkulaci. Součástí rozšířeného produktu je tedy i tato komunikace se zákazníkem a tvorba vhodného návrhu.

#### 4.2.1.2 Cena

Výpočet ceny u jednotlivých kuchyňských linek je velmi individuální záležitostí. Každá linka je totiž různě velká a sestavená z různých skříněk a pracovní desky a případných dalších komponentů. Stanovení ceny, která je konkurence schopná, je však velmi důležité. Já zde proto porovnám ceny firem, jež se kvalitou, službami i designem zaměřují na podobný segment trhu jako společnost ARBYD. Jak jsem již psal výše, přímé porovnání cen produktů je složité, proto budu vycházet z ceny za jeden metr kuchyňské linky vyrobené z laminátového materiálu (dřevotřísky) s pracovní deskou ze stejného materiálu tloušťky 28 mm. Porovnávat budu s cenami dvou hlavních konkurentů v Plzeňském kraji KOŘAN NÁBYTEK s.r.o. a Nábytek Sedláček, s.r.o., toto srovnání je znázorněné v následující tabulce č.10.

Tab. č. 10: Porovnání maloobchodních cen kuchyňských linek konkurence

Název společnosti	Cena v Kč za metr standardní kuchyňské linky
KOŘAN NÁBYTEK s.r.o.	11 520
Nábytek Sedláček, s.r.o.	12 024

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na výrobu jednoho takového metru, včetně skladování a ostatních nákladů, společnost ARBYD odhaduje po kalkulaci na 7 500 Kč. Pokud se budeme držet standardního stanovování cen ve společnosti formou přírážky, kdy k celkovým nákladům přičtou 20% pro velkoobchod a následně dalších 20% pro maloobchod (což je potom i doporučená maloobchodní cena pro ostatní distributory), získáme velkoobchodní cenu 9000 Kč a maloobchodní cenu 10 800 Kč. Tyto ceny jsou konkurenceschopné i při srovnání s ostatními firmami v České republice, jež se zabývají podobným segmentem výrobků.

#### 4.2.1.3 Distribuce

K distribuci tohoto zboží lze využít již zavedených distribučních cest a to jak maloobchodu, tak velkoobchodu. V maloobchodě se jedná o prodejnu v Chotíkově, která nyní prochází rekonstrukcí. Ve velkoobchodu lze využít stávající síť distributorů, kterých má v současné době společnost 59. Nejvýznamnějším je společnost ASKO - NÁBYTEK spol. s r.o., která se však prodejem kuchyňských linek příliš nezabývá. V současné době má v nabídce uvedené na internetových stránkách pouze 3 a to

v segmentu nižší kvality a ceny, což není typ výrobku, na který by se společnost ARBYD chtěla a zároveň se jí vyplatilo specializovat. Přibližně polovina ostatních distributorů se však na tento segment zaměřuje a je velmi pravděpodobné, díky vazbám na společnost ARBYD, že budou tyto výrobky nabízet svým zákazníkům. Lze tedy počítat přibližně s 29 distributory.

#### **4.2.1.4 Propagace**

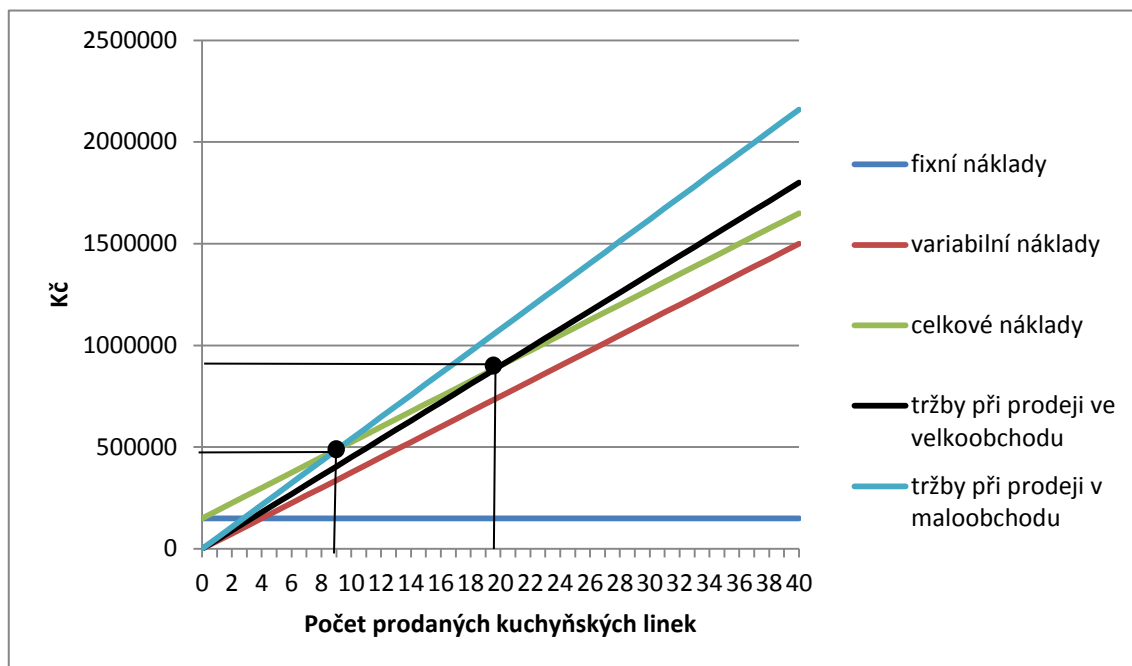
Propagaci tohoto zboží lze zahrnout do současné reklamní kampaně společnosti, nebude to tedy představovat žádné další náklady, které mohou být v případě inzerce a reklamy v některých případech vysoké.

#### **4.2.2 Návratnost investice**

Návratnost investice spočítám jak pro horší variantu a to pro prodeje ve velkoobchodu, neboť zde marže dosahují nižší hodnoty, tak pro lepší variantu prodeje v maloobchodu. Pro tento výpočet využiji standardní kuchyni o ploše pěti metrů čtverečních ve tvaru do L. Cena této kuchyně jde odhadnout, pokud se budeme držet již dříve stanovených parametrů a počítáme ji bez spotřebičů, na 45 000 Kč velkoobchodní ceny. Zisk na této kuchyni lze vyčíslit na 7 500 Kč. Náklady 150 000 Kč se tedy vrátí po prodeji 20 kuchyní v rámci velkoobchodu. Návratnost v rámci prodejů maloobchodu je po prodeji 9 kuchyní. Zisk na jednu vzorovou kuchyni zde totiž činí 16 500 Kč a její cena je 54 000 Kč. Dle obchodního plánu uvedeného dále lze tedy počítat s návratností investice již během pěti měsíců, kdy součet zisků z maloobchodu a velkoobchodu přesáhne 150 000 Kč.

Body zvratu této investice na základě prodeje standardních kuchyní ve velkoobchodu i maloobchodu jsou znázorněny na obrázku č. 20 černými tečkami. Fixní náklady jsou 150 000 Kč, variabilní 37 500 Kč za kus, tržby 45 000 Kč za kus pro velkoobchod a 54 000 Kč za kus pro maloobchod.

Obr. č. 20: Body zvratu investice do zavedení sériové výroby kuchyňských linek dle tržeb velkoobchodu i maloobchodu na základě prodeje standardních kuchyní



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.3 Obchodní plán

Zavedení kuchyňských linek do prodeje je reálné od srpna roku 2012. Očekávané prodeje lze odhadnout na základě prodejů srovnatelného zboží, jež jsou ve společnosti ARBYD obývací stěny. V tabulce č. 11 uvádím prodeje obývacích stěn v maloobchodu a u 50% distributorů ve velkoobchodu (kromě ASKA), kteří se budou podílet na prodeji kuchyňských linek.

Tab. č. 11: Prodeje obývacích stěn v kusech za rok 2011

Měsíce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Maloobchod	6	6	5	5	5	3	3	5	5	7	8	9
Velkoobchod	7	7	6	6	5	4	3	5	5	8	9	10

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2012 lze očekávat prodeje na úrovni 1/4 prodejů obývacích stěn. Nějakou dobu bude totiž trvat, než se tento nový segment zavede díky reklamě do povědomí zákazníků, nákup nové kuchyně je též investice, jež si někteří dlouho rozmýšlejí. V roce 2013 odhaduji již prodeje na úrovni 1/2 obývacích stěn. Tyto prodeje jsou znázorněny v tabulkách č. 12 a č. 13

Tab. č. 12: Předpokládané prodeje kuchyňských linek na rok 2012 v kusech

Měsíce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Maloobchod	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	2
Velkoobchod	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	2

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 13: Předpokládané prodeje kuchyňských linek na rok 2013 v kusech

Měsíce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Maloobchod	3	3	3	3	2	2	1	2	2	4	4	5
Velkoobchod	3	3	3	3	3	2	1	3	3	4	4	5

Zdroj: vlastní zpracování

Toto by znamenalo, pokud bychom odvozovali od cen mnou zvolené standardní kuchyně, tržby v roce 2012 ve výši 884 000 Kč a v roce 2013 ve výši 3 493 000 Kč. Zisk lze potom odhadnout pro rok 2012 na 211 000 Kč a pro rok 2013 na 835 000 Kč. Abychom získali čistý zisk je však třeba odečíst počáteční náklady ve výši 150 000 Kč.

## 4.3 Určení a analýza rizikových faktorů

### 4.3.1 Určení rizikových faktorů

„Jednotná definice rizika není, obecně se rizikem rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru v podnikání.“ [4, s. 47]

Důležitou částí po vytvoření samotného obchodního plánu je analýza rizik, která by mohla plán a případně i chod celé firmy narušit. Pro společnost je důležité tato rizika identifikovat a pomocí analýzy, kterou provedu dále, určit jejich závažnost a případná opatření k jejich eliminaci či zmírnění jejich dopadu. Hlavními riziky, která ohrožují plnění výše navržených obchodních plánů, jsou:

- A. Platební neschopnost některého z odběratelů
- B. Zvýšení cen materiálů, komponentů pro výrobu a energií
- C. Snížení zájmu o výrobky společnosti
- D. Špatná kvalita nakoupeného materiálu
- E. Přerušování výroby z důvodu nedostatku materiálu na skladě
- F. Porucha výrobního zařízení

G. Poškození továrny vlivem přírodních faktorů

H. Poškození výrobků při přepravě

#### 4.3.2 Analýza rizikových faktorů

„Pro potřeby expertního odhadu pravděpodobnosti u výskytu rizika se obvykle užívá stupnice:

1. Nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika (0% - 20%) – k události by mohlo dojít za velmi výjimečných okolností (je překvapivá)
2. Nepravděpodobný výskyt rizika (20% - 40%) – k události by mohlo dojít za určitých okolností (je přípustitelná)
3. Pravděpodobný výskyt rizika (40% - 60%) – k události by mělo za jistých okolností dojít (je reálná)
4. Vysoká pravděpodobnost výskytu rizika (60% - 80%) – k události při předpokládaném vývoji dojde (je očekávaná)
5. Jistý výskyt rizika (80% - 100%) k události musí dojít (je jistá)“ [1, s. 183]

Jedná se však o základní typ hodnocení rizik. Pro lepší ohodnocení zde využijí exponenciální stupnici, jež v závěru lépe stanoví hodnotu jednotlivých rizik. Nepatrnou pravděpodobnost ohodnotím číslem 1 a dále budu pokračovat 2, 4, 8 až 16 pro nejpravděpodobnější riziko.

„Odhad dopadu rizika vychází z odhadu reálného finančního dopadu na společnost pro případ, že riziko nastane. Odhad je vyjádřen v peněžních jednotkách, přičemž je vhodné kategorizovat dopad na základě vymezených intervalů, například:

1. Bezvýznamný dopad rizika, řešení je v kompetenci nižšího managementu a zaměstnanců.
2. Malý dopad rizika, řešení je v kompetenci středního managementu.
3. Střední dopad rizika, řešení vyžaduje účast středního a vyššího vedení společnosti.
4. Velký dopad rizika, řešení je v kompetenci vrcholového vedení a správní rady.
5. Kritický dopad rizika, dopad rizika na společnost je závažný a trvalý.“ [1, s. 183, 184]

Na základě tohoto jsem zhodnotil dříve zmíněná rizika v následující tabulce.



Tab. č. 14: Hodnocení rizik

Označení faktoru	Faktory rizik	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na společnost	Hodnota rizika (pravděpodobnost x dopad)
A	Platební neschopnost některého z odběratelů	8	3	24
B	Zvýšení cen materiálů, komponentů pro výrobu a energií	8	2	16
C	Snížení zájmu o výrobky společnosti	4	3	12
D	Špatná kvalita nakoupeného materiálu	4	2	8
E	Přerušení výroby z důvodu nedostatku materiálu na skladě	4	2	8
F	Porucha výrobního zařízení	2	3	6
G	Poškození továrny vlivem přírodních faktorů	1	5	5
H	Poškození výrobků při přepravě	1	3	3

Zdroj: vlastní zpracování

Toto zhodnocení dosadím do matice pro posouzení významnosti identifikovaných rizik viz tabulka č. 15.

Tab. č. 15: Matice pro posouzení významnosti rizik

		Pravděpodobnost výskytu rizika				
		1	2	4	8	16
Odhad dopadu rizika	5	G				
	4					
	3	H	F	C	A	
	2			D, E	B	
	1					

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.3 Doporučené strategie k řízení rizik

- A. Platební neschopnost některého z odběratelů – tato situace může s velkou pravděpodobností nastat. Dopad na společnost je závislý na velikosti odběru konkrétního distributora a dluhu, který vůči společnosti vznikne. Obecně lze však označit toto riziko za střední. Vznik nedobytných pohledávek lze redukovat, upravením platebních podmínek, například platbou v hotovosti pro odběratele, se kterými již byly v minulosti problémy s včasnou platbou.
- B. Zvýšení cen materiálů, komponentů pro výrobu a energií – je velmi pravděpodobné, že k této situaci dojde. Nepředpokládám však velký dopad, protože by mělo jít o oběžný meziroční růst cen. Společnost se ale může zajistit proti velkým změnám cen materiálů a komponentů, pokud uzavře se svými partnery smlouvy o zajištění dodávek a cenách na delší období.
- C. Snížení zájmu o výrobky společnosti – pokud by společnost prodávala dlouhodobě stejný sortiment, je možné, že by o její výrobky, přestával být zájem. Riziko lze však redukovat inovacemi a modernizací produktů, na základě současných trendů a zájmu zákazníků.
- D. Špatná kvalita nakoupeného materiálu – jde o riziko, ke kterému může v určitém případě dojít. Pokud by šlo o jednu dodávku, tak by nemělo mít velký dopad a společnost mu může předcházet spoluprací se zavedenými partnery, se kterými již má pozitivní zkušenosti a ví, že vadný materiál u nich může úspěšně reklamovat.

- E. Přerušení výroby z důvodu nedostatku materiálu na skladě – k tomuto by mohlo v určitém případě dojít, riziko lze však redukovat spoluprací s již zavedenými dodavateli a řízením zásob, například vytváření pojistné zásoby.
- F. Porucha výrobního zařízení – riziko není příliš pravděpodobné, neboť se na výrobě podílejí především kvalitní, moderní stroje, a mělo by na společnost spíše střední dopad. Ten by vznikl zastavením výroby po dobu opravy zařízení nebo, v horším případě, výměny za nové. Riziku bych doporučil předcházet pravidelnou údržbou a modernizací strojů, což také společnost činí.
- G. Poškození továrny vlivem přírodních faktorů – toto je z hlediska dopadu nejvýznamnější riziko, pravděpodobnost výskytu je však nízká. Nejlepším řešením je převedení rizika na pojišťovnu pomocí pojištění objektu proti živelným pohromám. Společnost již má takové pojištění sjednané.
- H. Poškození výrobků při přepravě – toto riziko není příliš pravděpodobné, ale v případě větších zakázek, které se přepravují například v kamionech, by mohlo mít pro společnost významnější dopad. Lze ho však transferovat pomocí pojištění nebo u smluvní přepravy od externích dodavatelů pomocí obchodních podmínek, kdy toto riziko může převzít dopravce. Také mu lze předcházet vhodným balením výrobků.

#### **4.3.3 Specifická rizika pro internetový obchod**

Zde zhodnotím rizika, která se specificky týkají vytvoření eshopu a jeho využívání k prodeji, jež jsem neuvedl výše.

- A. Nevyzvedávání odeslaného zboží
- B. Vracení objednaného zboží
- C. Nízká prodejnost z důvodu nekvalitního designu
- D. Nízká návštěvnost internetového obchodu

Tab. č. 16: Hodnocení specifických rizik eshopu

Označení faktoru	Faktory rizik	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na společnost	Hodnota rizika (pravděpodobnost x dopad)
A	Nevyzvedávání odeslaného zboží	8	2	16
B	Vracení objednaného zboží	4	3	12
C	Nízká prodejnost z důvodu nekvalitního designu	4	2	8
D	Nízká návštěvnost internetového obchodu	4	2	8

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.4 Specifická rizika pro zavedení prodeje kuchyňských linek

Zde provedu zhodnocení specifických rizik pro zavedení prodeje kuchyňských linek

E. Neodebrání objednané kuchyně

F. Nízká prodejnost z důvodu malého množství modelových řad

Tab. č. 17: Hodnocení specifických rizik zavedení prodeje kuchyňských linek

Označení faktoru	Faktory rizik	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na společnost	Hodnota rizika (pravděpodobnost x dopad)
E	Neodebrání objednané kuchyně	8	3	24
F	Nízká prodejnost z důvodu malého množství modelových řad	2	2	4

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.5 Posouzení významnosti a doporučené strategie k řízení specifických rizik

Tab. č. 18: Matice pro posouzení významnosti specifických rizik

		Pravděpodobnost výskytu rizika				
		1	2	4	8	16
Odhad dopadu rizika	5					
	4					
	3			B	E	
	2		F	C, D	A	
	1					

Zdroj: vlastní zpracování

#### **Strategie k řízení specifických rizik:**

- A. Nevyzvedávání odeslaného zboží – toto je velmi pravděpodobné riziko spojené s internetovým prodejem, lze mu však předcházet vhodnou volbou platby
- B. Vracení objednaného zboží – dle zákona má každý právo do 14 dnů vrátit neporušené zboží koupené přes internet, toto riziko nelze nijak redukovat a je nutné ho akceptovat.
- C. Nízká prodejnost z důvodu nekvalitního designu – nekvalitní design eshopu by mohl snížit prodeje pomocí této distribuční cesty, lze mu však předejít vhodnou volbou tvůrce eshopu a samotného návrhu
- D. Nízká návštěvnost internetového obchodu – příčina tohoto rizika je nedostatečná reklama a špatná pozice v internetových vyhledávačích, což bývá následek špatně vytvořeného eshopu. Redukce lze tedy provést jako v předchozím riziku vhodnou volbou tvůrce eshopu a propagací.
- E. Neodebrání objednané kuchyně – je pravděpodobným rizikem, jež lze redukovat vhodným zvolením platebních a obchodních podmínek
- F. Nízká prodejnost z důvodu malého množství modelových řad – toto riziko je nutné akceptovat, pro společnost ARBYD totiž není možné vyrábět velké množství modelů kuchyní. Nepředpokládám však velký dopad, z důvodu možnosti dodatečné individualizace každé modelové řady

## Závěr

V této práci jsem splnil všechny v úvodu stanovené cíle. ARBYD CZ s.r.o. je již zavedená společnost pro výrobu nábytku, což se ukázalo i při provádění analýzy tržního prostředí. Vlastní moderní výrobní a softwarové vybavení, má zkušené zaměstnance a na vývoji svých produktů spolupracuje i s externími architekty a návrháři. Vybudovala si silné postavení na trhu mezi svými konkurenty a to jak v kraji, tak v celé České republice. Stará se také o reklamu a propagaci vlastních výrobků, i když tyto kampaně by mohli probíhat častěji. Její zákazníky lze rozdělit na zákazníky maloobchodu, tedy prodejny v Chotíkově u Plzně, velkoobchodu, zde má již přibližně 59 distributorů, z nichž nejvýznamnější je ASKO - NÁBYTEK spol. s r.o., a zákazníky atypické výroby, tedy výroby na zakázku dle přání zákazníka. Zde se jedná převážně o firmy a státní instituce.

Ve finanční analýze se ukázala jako největší slabá stránka doba obratu pohledávek, kterou by se společnost měla snažit zkrátit. Jednou z možností, jež jsem navrhl, je využití Skonta. Hlavní procesy plně odpovídají současné podobě společnosti, která je dlouhodobě zdokonaluje za pomoci systému řízení kvality ISO 9001:2008. Dle vyhodnocení SWOT analýzy by firma měla inovovat svoje stávající výrobky, aby o ně nepřestal být zájem a zvyšovat svůj podíl na současném trhu. Na základě matice TOWS jsem zvolil strategii využití příležitostí na základě jejích silných stránek. Společnost má již v plánu nákup oboustranného olepovacího stroje čímž zvýší výrobní kapacitu zhruba o 30%.

Dalšími body, které jsou hlavním cílem mé práce a vychází z výše zmíněné strategie, jsou zavedení internetového obchodu a sériové výroby kuchyňských linek. Obě tyto možnosti zatím společnost nevyužívá. Náklady na zavedení eshopu nejsou příliš velké a dle nabídek jsem je vyčíslil přibližně na patnáct tisíc korun. Též jsem navrhl proces vyřizování objednávek od jednotlivých zákazníků, dle kterého by společnost mohla postupovat. Dále jsem vypracoval obchodní plán, na jehož základě lze očekávat návratnost této investice již v prvním čtvrtletí a odhadované tržby za roky 2012 a 2013 ve výši půl miliónu korun.

Zavedení kuchyňských linek je již nákladnější, návratnost investice dle stanoveného obchodního plánu lze však též očekávat v prvním čtvrtletí a mělo by přinést za roky 2012 a 2013 tržby téměř čtyři milióny čtyři sta tisíc korun. K této možnosti jsem též

vytvořil marketingový mix, kde mimo jiné doporučuji zaměřením se spíše na kvalitní kuchyně a využití současných distribučních kanálů.

K těmto bodům jsem také identifikoval rizika a navrhl opatření k eliminaci. Za nejvýznamnější rizika lze označit vznik platební neschopnosti některého z odběratelů a neodebrání objednané kuchyňské linky zákazníkem. Obě rizika však jdou redukovat.

Na základě provedené analýzy a vytvořeného obchodního plánu doporučuji společnosti tyto možnosti zavést, neboť jsem dospěl k závěru, že by mohly být pro společnost přínosem a přispět ke zvýšení současných tržeb a zisků.

## **Seznam tabulek**

Tab. č. 1: Tržby roku 2011 rozdělené po segmentech v tis. Kč

Tab. č. 2: Silné a slabé stránky společnosti

Tab. č. 3: Příležitosti a hrozby pro společnost

Tab. č. 4: Matice EFE

Tab. č. 5: Matice IFE

Tab. č. 6: Matice TOWS

Tab. č. 7: Srovnání nabídek vybraných tvůrců internetových obchodů

Tab. č. 8: Předpokládané tržby eshopu na rok 2012 v tis. Kč

Tab. č. 9: Předpokládané tržby eshopu na rok 2013 v tis. Kč

Tab. č. 10: Porovnání maloobchodních cen kuchyňský linek konkurence

Tab. č. 11: Prodeje obývacích stěn v kusech za rok 2011

Tab. č. 12: Předpokládané prodeje kuchyňských linek na rok 2012 v kusech

Tab. č. 13: Předpokládané prodeje kuchyňských linek na rok 2013 v kusech

Tab. č. 14: Hodnocení rizik

Tab. č. 15: Matice pro posouzení významnosti rizik

Tab. č. 16: Hodnocení specifických rizik eshopu

Tab. č. 17: Hodnocení specifických rizik zavedení prodeje kuchyňských linek

Tab. č. 18: Matice pro posouzení významnosti specifických rizik



## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Organizační struktura podniku

Obr. č. 2: Prognóza vývoje HDP

Obr. č. 3: Prognóza vývoje inflace

Obr. č. 4: Prognóza vývoje úrokových sazeb

Obr. č. 5: Prognóza vývoje kurzu česká koruna / euro

Obr. č. 6: Rozdělení obrátu v tis. Kč podle kategorií zákazníků za rok 2011

Obr. č. 7: Vývoj obrátu v tis. Kč podle kategorií zákazníků

Obr. č. 8: Vyhodnocení matic EFE a IFE

Obr. č. 9: Procesní model

Obr. č. 10: Proces přezkoumání požadavků zákazníka

Obr. č. 11: Proces návrh a vývoj nového výrobku první část

Obr. č. 12: Proces návrh a vývoj nového výrobku druhá část

Obr. č. 13: Proces návrh a vývoj podobného výrobku

Obr. č. 14: Proces návrh a vývoj opakovaného výrobku

Obr. č. 15: Proces nákup hlavních materiálů na zakázku

Obr. č. 16: Proces nákup služeb (prací)

Obr. č. 17: Proces plánování a realizace výroby

Obr. č. 18: Bod zvratu investice do eshopu na základě prodeje šatních skříní

Obr. č. 19: Proces vyřizování objednávek z eshopu

Obr. č. 20: Body zvratu investice do zavedení sériové výroby kuchyňských linek dle tržeb velkoobchodu i maloobchodu na základě prodeje standardních kuchyní

## **Seznam použitých zkratk**

HDP – hrubý domácí produkt

ŘS – ředitel společnosti

ŘV – ředitel výroby

ŘO – obchodní ředitel

VM – vedoucí maloobchodu

VV – vedoucí výroby

VO – vedoucí obchodního oddělení

PV – přípravář výroby

VK – vedoucí kompletace

## Seznam použité literatury

- [1] ŠULÁK, M., VACÍK, E. Strategické řízení v podnicích a projektech. Praha : Express, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
- [2] SYNEK, M. A KOL. Manažerská ekonomika. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X.
- [3] FOTR, J. Strategické finanční plánování. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-694-3.
- [4] KNAP, K. Teze k přednáškám předmětu Komerční činnost v projektovém řízení. Plzeň : ZČU, 2006. ISBN 80-7043-495-3.
- [5] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] ŠULÁK, M. Teze k přednáškám předmětu Rozbor výkonnosti firem. Plzeň : ZČU, 2006. ISBN 80-7043-496-1.
- [7] KOTLER, P. Marketing management. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [8] SVATOŠ, M. Zahraniční obchod: teorie a praxe. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.
- [9] GAJDULA, M. Orientace na procesy. Praha : Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-02-01532-0
- [10] ARBYD.cz [online]. 2011 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.arbyd.cz>>.
- [11] SPAZIO3D.com [online]. 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.spazio3d.com>>
- [12] Česká národní banka [online]. 2.2.2012 [cit. 2012-03-29]. Aktuální prognóza ČNB. Dostupné z WWW: <<http://www.cnb.cz>>.
- [13] Český statistický úřad [online]. 2012 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz>>.

## **Seznam příloh**

Příloha A: Rozvaha za rok 2010

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty za rok 2010

Příloha C: Certifikát ISO 9001:2008

Příloha D: Certifikát ISO 14001:2004

# Příloha A: Rozvaha za rok 2010

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů  
1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

## ROZVAHA v plném rozsahu ke dni 31.12.2010 ( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2010		26339269

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ARBYD CZ s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Chotikov 388  
Chotikov  
330 17

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	73 200	-19 337	53 863	58 332
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	48 979	-19 337	29 642	32 407
B. I.	Dlouhodobý nehmotný Součet I.1. až I.8.	4	383	-28	355	
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5	18	-28	-10	
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7	352		352	
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	13		13	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný m Součet II.1. až II.9.	13	48 596	-19 309	29 287	32 407
B. II. 1.	Pozemky	14	1 831		1 831	1 831
2.	Stavby	15	33 566	-9 366	24 200	26 147
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	13 199	-9 943	3 256	4 429
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční n Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	24 098		24 098	25 814
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	4 478		4 478	4 478
C. I. 1.	Materiál	33	2 004		2 004	2 004
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3.	Výrobky	35	2 474		2 474	2 474
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zboží	37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	44		44	-34
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastn	43	44		44	-34
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45				
7.	Jiné pohledávky	46				
8.	Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	17 079		17 079	18 466
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	15 764		15 764	17 163
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastn	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	22		22	15
6.	Stát - daňové pohledávky	54	394		394	195
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	899		899	1 093
8.	Dohadné účty aktivní	56				
9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční m Součet IV.1. až IV.4.	58	2 497		2 497	2 904
C. IV. 1.	Penize	59	200		200	78
2.	Účty v bankách	60	2 297		2 297	2 826
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	123		123	111
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	123		123	111
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				

Označení	PASIVA		čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	53 863	58 332
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	13 101	12 560
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál		70	200	200
	2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
	3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.4.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio		74		
	2.	Ostatní kapitálové fondy	75		
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
	4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	77		
	5.	Rozdíly z přeměn společností	121		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fr	Součet III.1. až III.2.	78	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		79	20	20
	2.	Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.2.	81	12 340	10 329
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	12 340	10 329
	2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/		84	541	2 011
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	40 762	45 772
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
	2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
	3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
	4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	14 636	6 032
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92	12	294
	2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	93	1 699	
	3.	Závazky - podstatný vliv	94		
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95	12 925	5 738
	5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		
	6.	Vydané dluhopisy	97		
	7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
	8.	Dohadné účty pasivní	99		
	9.	Jiné závazky	100		
	10.	Odložený daňový závazek	101		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky <span style="float: right;">Součet III.1. až III.11.</span>	102	10 424	20 318
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	8 692	19 531
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	700	410
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	266	284
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	753	94
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		-1
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113	13	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci <span style="float: right;">Součet IV.1. až IV.3.</span>	114	15 702	19 422
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	15 702	19 422
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení <span style="float: right;">Součet I.1. až I.2.</span>	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání výroba nábytku	Pozn.:	



## Příloha B: Výkaz zisku a ztráty za rok 2010

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů  
1 x příslušnému finančnímu úřadu

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010

( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2010		26339269

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ARBYD CZ s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Chotíkov 388  
Chotíkov  
330 17

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže I. - A.	3		
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	65 317	72 295
II.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	65 317	71 034
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		1 261
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	49 178	55 457
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	38 143	42 939
2.	Služby	10	11 035	12 518
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	16 139	16 838
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	9 589	8 229
C. 1.	Mzdové náklady	13	6 744	5 913
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 290	1 962
4.	Sociální náklady	16	555	354
D.	Daně a poplatky	17	112	40
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4 785	5 190
III.	Tržby z prodeje dlouhodobéh Součet III.1. až III.2.	19	102	174
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	70	
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	32	174
F.	Zůstatková cena prodaného materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	270	96
H.	Ostatní provozní náklady	27	48	166
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodař rozdíl výnosů a nákladů římská I. až písmeno I.	30	1 977	3 483

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	416	618
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	45	324
O.	Ostatní finanční náklady	45	667	559
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaře Rozdíl výnosů a nákladů římská VI. až písmeno P.	48	-1 038	-853
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost Součet Q.1. až Q.2.	49	221	600
Q. 1.	-splatná	50	221	600
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	718	2 030
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	177	19
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58	-177	-19
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	541	2 011
****	Výsledek hospodaření před zprovozněním provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	762	2 611

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání výroba nábytku	Pozn.:

## Příloha C: Certifikát ISO 9001:2008



# LL-C (Certification)

Osvědčujeme a prohlašujeme, že systém managementu kvality ve společnosti

**ARBYD CZ s.r.o.**  
Chotíkov 388  
330 17

byl prověřen a shledán splňující požadavky normy

**ISO 9001:2008**

pro předmět činnosti

**Výroba a návrh nábytku a nábytkových dílců.**

Tento certifikát byl vydán pod číslem **4041** a je platný od 27. července 2011 do 31. července 2012 .

  
LL-C (Certification)



LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o Vinohradská 184 Praha 3 - Vinohrady 130 52

## Příloha D: Certifikát ISO 14001:2004



# LL-C (Certification)

Osvědčujeme a prohlašujeme, že systém environmentálního managementu ve společnosti

**ARBYD CZ s.r.o.**

Chotikov 388  
330 17

byl prověřen a shledán splňující požadavky normy

**ISO 14001:2004**

pro předmět činnosti

**Výroba a návrh nábytku a nábytkových dílců.**

Tento certifikát byl vydán pod číslem **4042** a je platný od 7. června 2010 do 30. června 2013.

LL-C (Certification)



LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o Vinohradská 184 Praha 3 - Vinohrady 130 52

## **Abstrakt**

Pata, L. *Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové činnosti*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 76 s., 2012

**Klíčová slova:** analýza tržního prostředí, finanční analýza, swot analýza, analýza procesů, obchodní plán, marketingový mix, analýza rizik

Tématem této práce je sestavení obchodního plánu pro zavedení internetového obchodu a sériové výroby kuchyňských linek ve společnosti ARBYD CZ s.r.o.. Úvod popisuje cíle práce a stanovenou strukturu. V první kapitole je provedena charakteristika vybrané společnosti. Ve druhé kapitole se popisuje vize společnosti, analýza tržního prostředí, finanční analýza a následně je zde také provedena SWOT analýza včetně jejího vyhodnocení a matic IFE, EFE a TOWS. Ve třetí kapitole je provedena analýza procesů a ve čtvrté sestavení obchodního plánu zavedení internetového obchodu a kuchyňských linek, včetně vyhodnocení těchto příležitostí a rizik. V závěru jsou potom vyhodnoceny výstupy této práce.

## **Abstract**

Pata, L. *Business plan of the company based on active marketing activity*. Bachelor work. Pilsen: Faculty of economics ZČU in Pilsen, 76 s., 2012

**Key words:** market environment analysis, financial analysis, swot analysis, process analysis, business plan, marketing mix, risk analysis

The theme of this work is creation of a business plan for an implementation of the online shop and serial production of kitchens in company ARBYD CZ s.r.o.. Preface describes goals of this work and chosen structure. In first chapter is characteristic of the chosen company. In second chapter is described vision of the company, analysis of market environment, financial analysis and subsequently there is made SWOT analysis including its evaluation and matrix IFE, EFE and TOWS. In third chapter is done analysis of processes and in fourth creation of business plan for an implementation of the online shop and serial production of kitchens, including evaluation of this opportunities and risks. In the conclusion are evaluated outputs of this work.