

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

FAKULTA LESNICKÁ A DŘEVAŘSKÁ

Katedra zpracování dřeva



**Zhodnocení vlivů na výrobu ve dřevozpracující
firmě FK Dřevěné lišty Bojanovice**

Bakalářská práce

Vypracoval: Radovan Přibil

Vedoucí práce: Ing. Jan Reisner, Ph.D.

Praha 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Zhodnocení vlivů na výrobu ve dřevozpracující firmě FK Dřevěné lišty Bojanovice“ vypracoval samostatně pod vedením Ing. Jana Reisnera Ph.D. a použil literaturu a jiné odborné zdroje, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Praze 30. 4. 2012

.....

Podpis autora

Anotace

Má bakalářská práce „Zhodnocení vlivů na výrobu ve dřevozpracující firmě FK Dřevěné lišty Bojanovice“ se zabývá problematikou vyráběného sortimentu, porovnávání změn ve výrobním úseku a zhodnocení celkového hospodaření podniku. Na základě informací podaných firmou je mým cílem vypracovat návrh, jakým způsobem by firma měla zvýšit efektivitu výrobního procesu a prodejnost svých originálních produktů.

Klíčová slova

dřevěné lišty, profilové lišty, Duoplex, Speciální zpracování dřeva, SWOT analýza v dřevoprůmyslu, systém výroby v dřevoprůmyslu

Annotation

My bachelor thesis „Impact assessment on production in wood processing company FK Dřevěné lišty Bojanovice“ deals with issues of produced assortment, comparisation of changes in producing section and global assessment management of the company. Object of my thesis in connection with the informations from company government was prepare a proposal of the precautions, which should be leading to improve a efficiency of producing process and venality of their own original products.

Keywords

battens, angles, Duoplex, special woodworking, SWOT analysis in wood industry, production systém in wood industry

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce Ing. Janu Reisnerovi za cenné připomínky a rady, kterými přispěl k vypracování mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval Ing. Robertovi Bačákovi z firmy FK Dřevěné lišty za odborné konzultace a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod	3
2	Historie firmy	4
3	Současný stav a vyráběný sortiment	8
3.1	Současný stav	8
3.1.1	Současný stav - dodavatelé	8
3.2	Vyráběný sortiment (2)	8
3.2.1	Lišty masivní	9
3.2.2	Lišty obalované (reaktoplastické fólie, PVC, dýha, kovolaminát)	9
3.2.3	Segmentované a profilované oblouky, rámy	10
3.2.4	Duoplex, Duoforte, Duoforte 3D, Stepwood	11
3.2.5	Madla, příslušenství k madlům	13
3.2.6	Sloupy, zábradlové příčky	15
3.2.7	Nábytkové rolety, profilové věnce a lemovky	16
3.2.8	Větrací mřížky, ozdobné mřížky, drážkované mřížky	17
3.2.9	Řezby, vyřezávané lišty, spirálové a perličkové lišty	18
3.2.10	Spárovka	18
4	Zhodnocení výrobního systému	19
4.1	Zhodnocení cílů kvality ve firmě od roku 2003-2010	20
4.2	Hlavní cíle firmy	21
4.3	Zhodnocení výrobního zařízení	22
5	Vývoj a zhodnocení vybraných ekonomických ukazatelů firmy	23
5.1	Ukazatel celkové zadluženosti	23
5.2	Ukazatele likvidity	24
5.3	Ukazatel doby obratu celkových aktiv	25
5.4	Ukazatel doby obratu zásob	27
6	SWOT analýza	29
6.1	Analýza vnějšího prostředí firmy (teoretická část)	29
6.2	Analýza vnitřního prostředí firmy (teoretická část)	31
6.2.1	Analýza oborového okolí firmy	32
6.2.2	Marketingový mix	33
6.3	Vnější analýza firmy FK Dřevěné lišty s. r. o. (praktická část)	33
6.4	Vnitřní analýza firmy FK Dřevěné lišty s. r. o. (praktická část)	36
6.4.1	Analýza oborového okolí firmy	36
6.4.2	Marketingový mix	38
6.5	SWOT analýza (praktická část)	39
6.5.1	Silné stránky - Strengths	39
6.5.2	Slabé stránky - Weaknesses	39
6.5.3	Příležitosti - Opportunities	40

6.5.4	Hrozby - Threats	40
7	Zhodnocení a možnosti budoucího vývoje	43
8	Závěr	45
9	Seznam použité literatury	46
10	Seznam obrázků	47
11	Seznam tabulek	48
12	Seznam příloh	49

1 Úvod

FK Dřevěné lišty s.r.o. se řadí mezi střední podniky s průměrným počtem 150 zaměstnanců. (1) Jedná se o podnik se zahraniční účastí, což přináší mnoho výhod. K úspěšnému boji na trhu musí firma flexibilně reagovat na měnící se požadavky zákazníka a k tomu musí mít řádně proškolený prodejní personál. Prioritou je zdokonalovat vztahy s dodavateli a investovat do výzkumu a vývoje nových technologií - tím firma bojuje o lepší postavení na trhu vůči konkurenci.

Ve firmě je nejdůležitější oblastí výrobní úsek, který produkuje převážně výrobky určené k dalšímu zpracování, například k výrobě dveří, nábytku, ale i výrobky určené konečnému spotřebiteli. Jelikož se firma FK Dřevěné lišty s.r.o. řadí mezi střední podniky, má výhodu oproti malým podnikům v lepší technické vybavenosti a strategickém řízení. Díky strategickému řízení, které je stále zdokonalováno pomocí školení, je ve firmě komunikace od nejvyššího vedení až po nejnižší stupně na kvalitní úrovni. Díky tomu jsou lépe dosažitelné požadované cíle firmy.

Téma mé bakalářské práce je Zhodnocení vlivů na výrobu v dřevozpracující firmě FK Dřevěné lišty s.r.o. Bojanovice. V průběhu práce na základě informací podaných firmou analyzuji různé vlivy, které působí na výrobu. Mým cílem bylo také vypracovat doporučení, která povedou k lepšímu uplatnění na trhu a navrhnout řešení v oblasti výroby.

Má bakalářská práce je členěna na několik částí. Po seznámení s podnikem budu hodnotit různé vlivy na výrobu. V první kapitole se budu zabývat historií firmy od jejího vzniku až po současnost. V druhé kapitole budu hodnotit dodavatelsko - odběratelský současný stav a nyní vyráběný sortiment. V další kapitole zhodnotím výrobní systém jako celek a budu analyzovat cíle firmy. V kapitole o vývoji ekonomických ukazatelů popíšu ukazatele a vytvořím grafy ukazatelů zadluženosti, likvidity, obratu celkových aktiv a obrát zásob dle zjištěných hodnot. V kapitole, která se věnuje SWOT analýze použiji poznatky z předchozích kapitol a navrhu řešení situace ve firmě. V poslední kapitole nastíním možnosti budoucího vývoje a směr, kterým by se firma měla ubírat. V závěru práce shrnu zjištěné poznatky.

2 Historie firmy

Informace k první kapitole bakalářské práce jsem čerpal z webu firmy (2) a z rozhovoru z ředitelem controllingu této firmy. Společnost FK Dřevěné lišty s.r.o. byla založena v první třetině 20.století ve Vídni pod jménem Franz Kolar Brunn GmbH a ve Vídni existuje dodnes. Založil ji Franz Kolar, který měl znalosti v oblasti zpracování dřeva. Využil prázdného místa na trhu, kterým v té době byla výroba dřevěných lišt z masivu, a jelikož nebyly dostupné nástroje pro výrobu, byl nucen si je sám vyrábět.

V roce 1993 byla vytvořená dceřiná společnost v České republice pod názvem FK dřevěné lišty s.r.o. Provizorní výrobní zázemí firmy bylo umístěno v Bojanovicích u Znojma do bývalých kravínů. Společnost v ČR začínala výrobu pouze s pěti zaměstnanci. V okolí Bojanovic byly zakoupeny pozemky k výstavbě výrobních hal a administrativní budovy. V únoru 1994 byl zahájen zkušební provoz nové lakovny, truhlárny a výroby lišt, které byly zkolaudovány v dubnu 1994, takže původní provoz mohl být zrušen. Dále byla vybudována sušárna dřeva a skladovací hala na řezivo. Oficiální otevření firmy proběhlo v září 1994 v místech, ve kterých firma sídlí dodnes. V té době pracovalo pro firmu už kolem 40 zaměstnanců. Firma se těšila stále novým a novým zakázkám a proto byly vybudovány nové sklady hotových výrobků, expediční sklady a větší sušárny dřeva. V roce 1997 došlo k požáru lakovny. Zničeny byly celé prostory včetně technologií. Díky pohotovému reakci zaměstnanců a včasnému začátku úklidových prací se podařilo obnovit provoz ve velmi krátké době. Firma následně přistoupila k využívání modernějších technologií, které zvyšují bezpečnost práce a ekologický přístup k životnímu prostředí.

Firma začala v roce 1993 pouze s výrobou dřevěných lišt, v roce 1997 začala vyrábět dřevěné falcované, vyřezávané a podlahové lišty. V letech 1999-2001 se FK Dřevěné lišty zabývala výrobou náklížků, madel, ozdobných a větracích mřížek. V roce 2002 ve firmě došlo ke vzniku oddělení vývoje, které se zaměřuje na vytváření nových výrobků a jejich následného využití při výrobě malého nábytku (úchytky, zrcadla, paravány, stolky).

V roce 2003 se firma snažila udržet vyráběný sortiment a soustředila se na hledání nových odbytišť pro své výrobky prostřednictvím dvou veletrhů zabývajících se nábytkem WOOD-TEC a MOBIS. V roce 2004 se firma prezentovala pomocí veletrhu ZOW

v Německu, kde představila své nové výrobky a kontaktovala nové obchodní partnery. Z nových výrobků byl dokončen vývoj dřevěných mřížek v kombinaci s plexisklem, naopak se nedařilo prosadit doplňkový program z předchozího roku jako byl malý nábytek, kde český zákazník neakceptoval především vyšší cenu, v důsledku čehož jeho výroba zanikla.

V roce 2005 se firma opět zúčastnila veletrhu WOOD-TEC, kde úspěšně představila mnoho novinek. Nejúspěšnější byla madla, jejich úchytky a ukončení z nerez a různé typy spojů madel. Prezentovány byly také nábytkové rolety z masivu, dýhy a nerez. V roce 2006 firma představila na stavebním veletrhu FOR-ARCH v Praze nový program madel (HL-Connect), který rozšířil nabídku sortimentu. Jako doplňkový program byl po třiletém vývoji vystavován DUOPLEX (dřevěné mřížky kombinované s akrylem). V tomto roce se firmě po ročním schvalování vzorků a certifikátů podařilo prosadit dodávky výrobků pro obchodní řetězec IKEA, zvláště pak drobný nábytek vyrobený z drážkovaných mřížek.

V roce 2007 se pokračovalo s dodávkami výrobků pro obchodní řetězec IKEA, tyto obchody zvýšily obrat firmy. Kromě toho se podařilo výrobky prodávat i do stavebního sektoru. Pokles prodeje do zahraničí byl zapříčiněn poklesem eura vůči koruně. Problémy nastaly téměř se všemi okolními státy (Slovensko, Německo), ale i s mateřskou firmou v Rakousku. V roce 2008 bylo navýšeno základní jmění společnosti ze 2 mil. Kč na 10 mil. Kč a ve společnosti byly změněny poměry vlastnictví - FRANZ KOLAR G.m.b.h. 14% a Leoš Linha 86%.

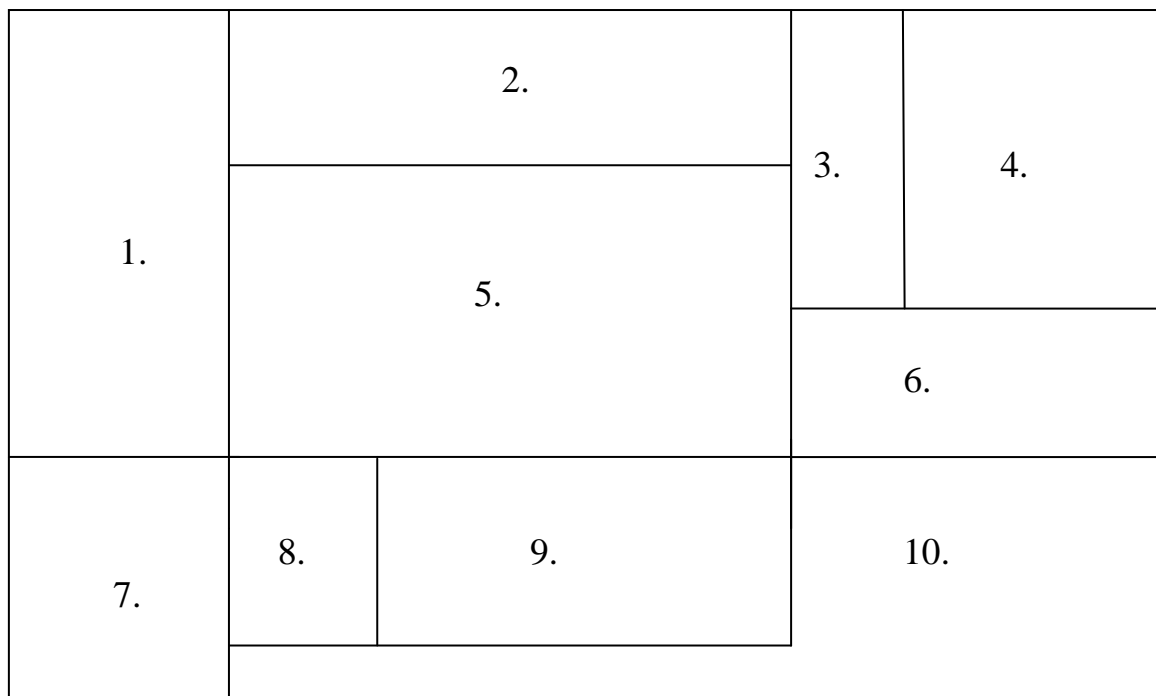
Počínaje rokem 2009 až do současné doby firmu zasáhla celosvětová hospodářská krize, která výrazně snížila velikost objednávek v průmyslovém sektoru a tím i velikost nákupů, to také vedlo ke snížení obratu firmy. Z těchto důvodů začala firma rychle pracovat na novinkách a rozšíření sortimentu ve výrobě. Na trh byla uvedena novinka DUOFORTE. Tento produkt je vhodný pro využití ve výrobě kuchyňských dvířek a schodišťových nášlapů. V uplynulém roce firma začala vyrábět dřevěná madla určená především k revitalizaci panelových domů a speciální madla, která jsou nepřímě osvětlená pomocí led diod. Na podzim roku 2011 byly na trh uvedené další novinky, zejména moderní obkladová deska STEPWOOD a DUOFORTE 3D. V současnosti byly upravené webové stránky pro lepší přehlednost a zřízen e-shop pro snadnější nákup výrobků.

Firma je nyní rozdělena na 11 výrobních středisek (nákup řeziva, výroba lišt,

výroba rámu, výroba mřížek, truhlárna, kusová výroba, speciální výroba-řezby, lakovna, CNC, obalování lišt, vývoj) a zaměstnává 160 odborných pracovníků včetně vedení podniku. (3)



Obr. 1: Firma FK Dřevěné lišty s.r.o. Bojanovice (3)



Obr. 2: Umístění středisek v areálu firmy FK Dřevěné lišty s.r.o. (4)

Legenda:

1. Expediční sklad
2. Lakovna
3. Sklad pilin
4. Sušárny dřeva
5. Výrobní hala (truhlárna, kusová výroba, výroba mřížek, výroba ráků, výroba lišt)
6. Mezisklad, dělicí linka
7. Firemní parkoviště
8. Administrativní budova, firemní prodejna
9. CNC stroje, speciální výroba
10. Otevřené sklady řeziva, příjezdová komunikace

3 Současný stav a vyráběný sortiment

3.1 Současný stav

V současné době se firma FK Dřevěné lišty zaměřuje především na své novinky, kterými jsou Duoplex, Duoforte a Stepwood. Firma se svými originálními výrobky usiluje o to, aby se dostala více do povědomí potenciálních zákazníků.

Firma je držitelem certifikátu ISO 9001:2009 a certifikátu PEFC. Kopie certifikátů jsou uvedeny na konci bakalářské práce v přílohách. (2)

3.1.1 Současný stav - dodavatelé

Největší dodavatelé řeziva jsou firma Less a.s., německý Pollmeier, rakouský Wertholz. Všechny dodávky řeziva se odvíjí dle aktuálně nabízené ceny a množství strážek. (4)

3.1.2 Současný stav - odběratelé

V současné době firma dodává lišty všeho druhu svým největším odběratelům, kterými jsou výrobce dveří Sapeli a nadnárodní distributor nábytku Ikea. Firmě Sapeli FK Dřevěné lišty dodává nejen obalované lišty, profilované oblouky, rámy a mřížky. U tohoto odběratele se snaží prorazit na trh se svými novinkami, které mají široký záběr využití. Populární je především Duoforte, které firma Sapeli používá na výrobu luxusních dveří. Nadnárodní společnost Ikea odebírá od firmy FK Dřevěné lišty téměř veškerý vyráběný sortiment. Duoforte se používá také při výrobě sedacích souprav, k tomuto účelu ho využívá firma Bohm. Dalším poměrně velkým odběratelem je výrobce kuchyní Sykora, který odebírá věncové okrasné lišty a akrylové desky Duoplex a nábytkové rolety. Firma Alnus, výrobce kuchyní, obývacích pokojů a pracoven, je odběratelem nábytkových rolet, dřevěných ozdobných mřížek a věncových ozdobných lišt. (4)

3.2 Vyráběný sortiment (2)

V současné době firma na svých webových stránkách deklaruje následující výrobky:

- Lišty masivní
- Lišty obalené (materiály používané na výrobu: reaktoplastické fólie, PVC, dýha, kovolaminát)
- Segmentované a profilové oblouky, rámy

- Duoplex, Duoforte, Duoforte 3D, obkladová deska Stepwood
- Madla, příslušenství k madlům
- Sloupy, Zábradlové příčky
- Nábytkové rolety, profilové věnce, lemovky
- Větrací mřížky, ozdobné mřížky, drážkované mřížky,
- Řezby, vyřezávané lišty, spirálové a perličkové lišty
- Spárovka

3.2.1 Lišty masivní

Masivní lišty se vyrábějí frézováním hranolů v převážné většině z listnatých dřevin. Nejčastěji je používán buk, dub, javor, jasan, olše a výjimkou z listnatých dřevin je pouze smrk. Lišty se lakují nebo moří do různých odstínů a barev. Použití těchto lišt je velice rozmanité, v interiérech lze lišty použít buď jako okrasné (stropní, rohové, krycí lišty) nebo lišty podlahové (při ukončování plovoucích podlah). (4, 5)

	GS 36	36 x 15	SM, DB
	GS 43	43 x 15	BK, DB
	P 010 A	10 x 5	SM, BK, DB, JS
	P 015 C	15 x 6,5	SM, BK, DB, JS
	P 020 A	20 x 9,5	SM, BK, DB, JS, OL
	P 020 E	20 x 10	SM, BK, DB, JS

Obr. 3: Ukázka některých druhů profilovaných masivních lišt v řezu včetně popisu (2)

3.2.2 Lišty obalované (reaktoplastické fólie, PVC, dýha, kovolaminát)

Lišty obalované se používají všude tam, kde chceme dosáhnout imitace povrchu dražší dřeviny. Vyrábějí se lišty různých profilů, například rohové, stropní, drážkové či krycí, vše dle požadavku zákazníka. Dekorační reaktoplastické fólie jsou nejčastěji potištěny kresbou požadovaného druhu dřeva. Dodatečná úprava povrchu se nedělá, povrch lišt musí být před nalepením řádně rovný a hladký. Povrch fólie by se následným broušením poškodil.

Další druh obalu lišty je z polyvinylchloridu, materiál ve své normální podobě je velice tvrdý a bez pružnosti. Při výrobě tohoto druhu lišt je třeba přidávat do PVC

změkčovadla, aby byly pružnější a plastičtější. Podle množství přidaných změkčovadel dělíme PVC fólie na: tuhé do 5%, polotuhé do 20%, nad 25% změkčené.

U povrchové úpravy lišt dýhou lepíme úzce nařezané pláty dřeva v tloušťce 0,6-0,8 mm na nosný povrch. Dýhy představují obraz dřevěné hmoty v kmeni. Nejčastěji se používají dýhy, které mají členitou strukturu a barevné odstíny požadovaného dřeva. Obalit dýhou je možné pouze profilované přímé lišty s rádiusem větším než 2 mm. Jako nosný materiál se nejčastěji používají MDF profily (středně zhuštěná dřevovláknina do požadovaného profilu) nebo napojované smrkové masivní profily.

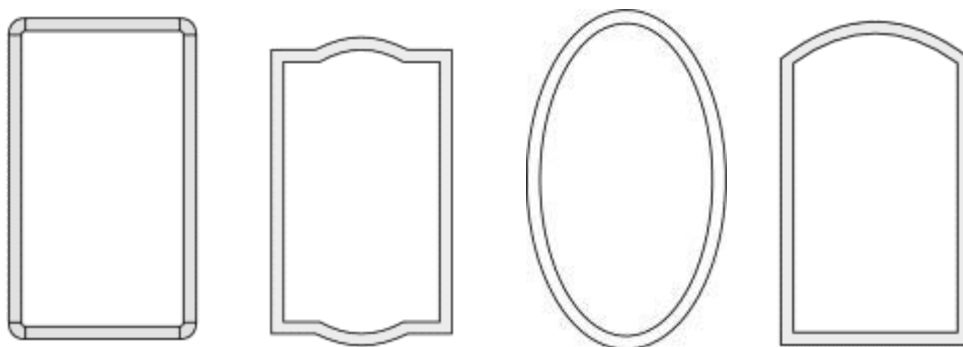
Varianta úpravy povrchu kovolaminátem spočívá v lepení kovové fólie o tloušťce do 1 mm na nosný povrch, který je stejný jako povrch lišt obalovaných dýhou. (4, 5)



Obr. 4: Ukázka některých typů obalovaných lišt (2)

3.2.3 Segmentované a profilované oblouky, rámy

Segmentované (skládáné části oblouku spojené cinkem) a profilové (různě tvarované) oblouky se užívají jako komponenta při výrobě ráků dveří. Oblouky nejsou ohýbány, jsou frézované z jednoho kusu dřeva kvůli možné deformaci. Rovné části rámových profilů jsou segmentovanými nebo profilovými oblouky spojené kolíkem. (4, 5)



Obr. 5: Ukázka některých typů rámu včetně segmentovaných (2)

3.2.4 Duoplex, Duoforte, Duoforte 3D, Stepwood

Duoplex představuje novinku ve výrobě. Duoplex je kombinace masivního dřeva a plastu, která má široké uplatnění v domácnosti, a to jak z estetického, tak z funkčního hlediska. Používá se nejčastěji k zakrývání nevzhledných koutů, dveřních výplní nebo ve výrobě luxusního nábytku, případně u různých druhů zástěn. Výhody spočívají v pevnosti, stabilitě a tloušťce (5, 8, 20 mm). Dřevěné pláty jsou vkládány do oboustranně vyfrézované akrylové desky ve formě pruhů, mřížek nebo koleček. Dřeviny pro výrobu jsou nabízeny standartní (buk, javor, dub, ořech) i exotické (zebrano, wenge) a jsou ošetřeny olejovoskem. Pláty akrylu jsou v základním provedení čiré nebo matné a v barevných odstínech modré, zelené nebo červené.



Obr. 6: Ukázky použití Duoplex v domácnosti (2)

Duoforte představuje střídavé prokládání dřevěných a akrylových hranolů. Způsob spojení dřeva a akrylu je dosažen dokonalým slepením. Použití Duoforte je luxusní variantou při výrobě nábytku, například kuchyňských dvířek, interiérových dveří, desek stolů, schodových nášlapů, sedacích souprav apod. Povrch je ošetřen olejovoskem proti vlhkosti a prachu. Ošetřování povrchu olejovoskem je velice důležitým krokem, protože Duoforte je vyrobeno ze dvou nesusoudných materiálů. Především dřevo je přírodní

materiál, který je náchylný na vzdušnou vlhkost, a proto je třeba zamezit vstupu do materiálu. Při změnách vlhkosti by povrch mohl měnit svou rovinu. Vzhledový efekt a požadované impregnační vlastnosti jsou dosaženy nanesením olejové vrstvy, která se nechá zaschnout a poté se rozleští. Novinkou je vkládání do akrylových hranolů světelné diody, které při rosvícení vytvoří zajímavý okrasný efekt. Velice zajímavé je podsvícené madlo zábradlí nebo nášlapy vyrobené z materiálu duoforte, které při rozsvícení vypadají velice moderně a ještě osvětlují částečně schodiště, což zvyšuje bezpečnost. (4, 5)



Obr. 7: Použití podsvíceného Duoforte u nášlapu (2)



Obr. 8: Příklady použití Duoforte v domácnosti (2)

Duoforte 3D je inovací Duoforte rozšířená pouze o jednostranné nebo oboustranné vyfrézování do podoby vlnek. Používá se jako obklad stěn nebo jako doplněk nadstandardního nábytku. (4, 5)



Obr. 9: Ukázka Duoforte 3D (2)

Obkladová deska Stepwood s 3D efektem je vhodná do moderních interiérů jako dekorační prvek nebo dnes populární obkladový materiál stěn v interiérech. Povrchovou dekorační strukturu tvoří dřevěné dubové, smrkové nebo ořechové lamely. Jsou to lamely částečně překládány přes sebe a lepeny. Mají šířku 15, 27 a 45 mm, délku 300 mm a tloušťku 3,4,5 a 6 mm. Obkladové desky jsou dodávány o velikosti 219 mm x 1250 mm, takže pokud je potřeba udělat souvislou plochu, musí se přilepit několik desek na rošt. Výhodou je, že desky do sebe zapadají, takže nejsou vidět spoje. Vnější povrch lamel je upraven broušením nebo kartáčováním. Desky je možné lakovat a namořit do různých odstínů. Lamelové pláty mohou být přilepeny přímo na stěnu. Tady je ale podmínka, aby zeď byla dokonale rovná. Montáž na speciální vyrovnávací lišty je zajištěna pomocí spon, které jsou následně přišroubovány ke zdi. (4, 5)



Obr. 10: Příklad použití obkladové desky Stepwood na stěně (2)

3.2.5 Madla, příslušenství k madlům

Madla jsou vyráběna z několika druhů materiálů. Prvním je napojovaný většinou smrkový nosič „cink“, který je buď bez povrchové úpravy nebo s vrstvou dýhy. Předností cinkovaných madel je především jejich ideální cena a nízká hmotnost, což je výhoda při manipulaci. Standartní spoj cinkem je ve vzdálenosti 60 cm, čímž se dosáhne dokonalé roviny.

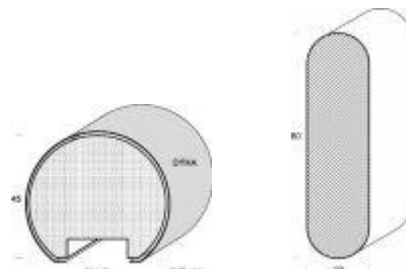
Další typ materiálu představuje multiplex „překližka“. Jedná se o několik vrstev dýh křížem slepených k sobě. Výhoda tohoto provedení spočívá ve velké pevnosti a zajímavém vzhledu. Tyto dva druhy madel jsou celokulaté opatřené frézovanou drážkou pro úchyty.

Drážku je možné uzavřít smrkovou lištou. Průměr madel je 40, 42, 45, 49 mm a standardní délka madel je 0,8 – 4 m. Je možné si je nechat vyrobit přímo na zakázku. Všechna madla jsou lakována dvousložkovým lakem nebo mořena popř. olejovoskována dle požadavku zákazníka. Dalším typem madel jsou celokulatá madla, která jsou vyrobena z masivního buku nebo z ostatních dřevin. Madla vyrobená z ostatních druhů dřevin jsou slepená podélně ze 2-3 kusů lamel. Kromě celokulatých a částečně kulatých madel jsou dále vyráběna madla dle typizované balustrády. Novinkou jsou madla vyrobená z Duoforte, která mají uvnitř akrylu světelný pás led diod.

Oblouky k madlům jsou vyráběny z masivu požadované dřeviny ve dvou provedeních, a to s úpravou hrany napojení 45° nebo s rovným napojením. Oblouky jsou standardně vyráběny ve třech variantách úhlů 45°, 76°, 90°. Koncový element je vyráběn v úhlu 86°. Spojení madla s obloukem se provádí za pomoci kolíků o průměru 14 mm. Pro libovolný úhel spoje je určena sada, která se skládá z koule o průměru 50 mm s jedním vrtáním pro kolík a ze dvou kusů dosedací podložky o průměru madla s vrtáním pro kolík. Ukončení madel je provedeno pomocí půlkulatých koncovek z masivu nebo z nerez, které jsou spojeny kolíkem. Opět je zde možnost úpravy hrany napojení v úhlu 45° nebo rovného provedení. U madel, která jsou zakrácena přesně na míru, je možné požadovat úpravu konce zakulacením, rádius 5 mm na hraně nebo ostrou hranu.

Úchytky slouží k uchycení madla ke zdi, přičemž je pro výrobu použito různých materiálů, od obyčejných kovových opatřených barvou, přes profilované nerezové, až po speciální dřevěné.

Ke spojování celokulatých madel se používá spoj kolíkem, při němž jsou v madlech předvrtané díry o průměru 20 mm, do kterých je vložen kolík a lepidlo. U šroubových spojů jsou předvrtány otvory osazené závrtnou maticí a protikus je osazen závitovou tyčí. Spojování madel s drážkou je složitější úkon, spojovací prvek musí mít upravené konce, které do sebe zapadají. Jsou zde vyvrtány drážky, kde uprostřed madla je šroubovice, která se za pomoci imbusového klíče k sobě dotahuje. (4, 5)



Obr. 11: Ukázka madla s uchytem na zdi, průřezy některými typy madel (2)

3.2.6 Sloupy, zábradlové příčky

Sloupy slouží jako nosná část zábradlí na otevřených schodištích nebo jako okrasný doplněk oddělovacích zástěn. Sloupy jsou standartně vyráběny z dřevin smrku, dubu, buku a jasanu při délce 1250 mm a šířce 80 x 80 mm. Sloupy z plného materiálu jsou soustruženy do mnoha tvarů. Některé sloupy lze sestavit z více druhů materiálů. Vyrábí se prokládáním nerezových válečků mezi kusy soustruženého dřeva a následným stažením pomocí závitové tyče vložené uvnitř sloupu. Výsledný sloup vypadá velice elegantně. Sloupy duté jsou slepené z více kusů dřevěných profilů. Tyto sloupy se nejčastěji používají tam, kde je potřeba upevnit sloup ke kovovému profilu nebo pokud je třeba vést uvnitř elektrické kabely. Délka dutých sloupů je 2000 mm - 2400 mm a šířka 100 mm. Koncovky sloupu jsou kulatého, jehlanovitého nebo plochého tvaru.

Zábradlové příčky jsou vyráběny stejným způsobem jako plné sloupy. Opět je zde možná kombinace dřeva s nerezí za pomoci stažení závitovou tyčí. Délka zábradlových příček je dodávána v rozmezí 850 mm – 920 mm při 25 mm průměru zakončení. Povrchová úprava u zábradlových příček i sloupů je dodávána dle požadavků zákazníka.
(4, 5)



Obr. 12: Něktré druhy vyráběných zábradlových příček a sloupů (2)

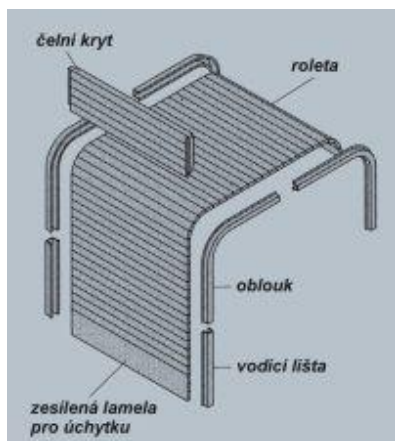
3.2.7 Nábytkové rolety, profilové věnce a lemovky

Nábytkové rolety slouží jako náhražka např. kuchyňských dvířek v místech, kde je málo prostoru, nebo jako elegantní prvek. Rolety jsou vyráběny z několika druhů materiálu, kterým může být dýha, laminát nerez a hliník nebo masivní dřevo. Šířka lamely je 10, 15, a 20 mm a tloušťka 6 mm. Jádru lamely je skládané z vrstveného dřeva pro větší stabilitu lamel. Jako nosný materiál lamel je použita vysokopevnostní tkanina. První lamela je zesílená pro úchytku. Rolety dýhované v různých dekorech a z masivu je nutné nechat lakovat. S roletami je dodávané i vyvažovací kování včetně vodících lišt pro snadný chod.

Profilové věnce a lemovky se používají jako dekorace nad nebo pod skříňkami kuchyňských linek. Ve firmě se vyrábí buď z masivu dodávaných dřevin nebo z MDF profilů polepených dýhou. Opět zde je povrch ošetřen strukturou okolního materiálu. (4, 5)



Obr. 13: Profilové věnce a lemovky v řezu (2)



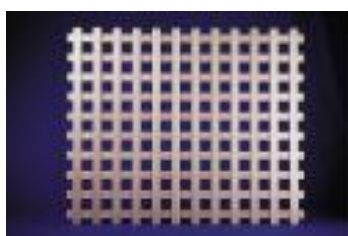
Obr. 14: Nákres nábytkové rolety a detail masivní rolety (2)

3.2.8 Větrací mřížky, ozdobné mřížky, drážkované mřížky

Dřevěné větrací mřížky jsou určeny do prostoru, kde je požadavek propustnosti vzduchu, přičemž je zde potřeba zamezit průhled. Větrací mřížky jsou vyrobeny z lemovacího rámečku, v němž jsou naskládány lamely mřížky dvojím způsobem, a to buď přímo nebo šikmo. Může zde být také použita výplň kovová.

Ozdobné mřížky jsou vyráběny skládáním lišt o velikosti 8 x 3 mm až 27 x 5 mm přes sebe pod úhlem 45° a 90°. Takto skládané mřížky mají široké uplatnění v interiérech jako okrasný a funkční prvek ve výplni kuchyňských dvířek.

Drážkované dřevěné mřížky se vyrábějí téměř stejně jako ozdobné mřížky, rozdíl je v šířce lišt (většinou čtvercového tvaru) a částečném nebo úplném přeplátování. U úplného přeplátování jsou ve spojích stržené hrany do tvaru V-drážky. Drážkované dřevěné mřížky se používají jako paravány, dělicí stěny apod. Veškeré typy mřížek se dodávají včetně povrchové úpravy (moření, lakování, olejování, voskování). Materiál použitý na výrobu může být standartní nebo lze použít i exotické dřeviny. (4, 5)



Obr. 15: Ukázka ozdobné mřížky, čtvercové větrací žaluziové mřížky a drážkované mřížky

(2)

3.2.9 Řezby, vyřezávané lišty, spirálové a perličkové lišty

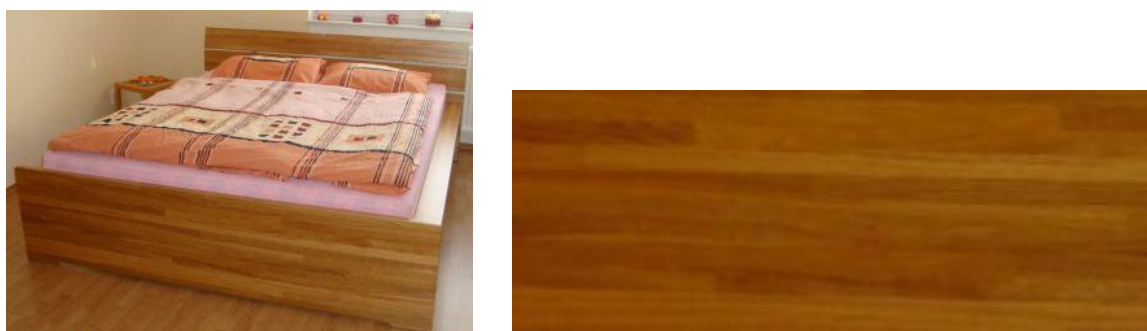
Řezby, vyřezávané lišty, spirálové a perličkové lišty jsou okrasné výrobky speciálně vyrobené na zakázku. Tyto výrobky se používají hlavně při restaurování historického nábytku. Výrobky tohoto typu jsou zhotoveny především z buku a lípy. (4)



Obr. 16: Ukázky některých druhů řezeb (2)

3.2.10 Spárovka

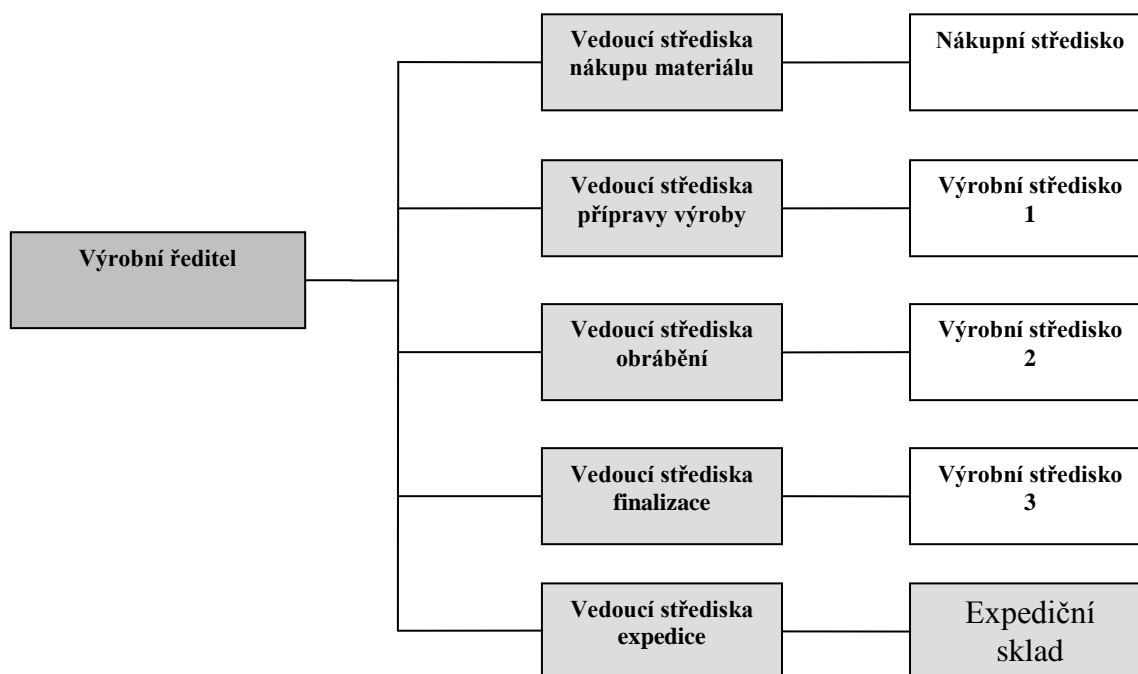
Výroba spárovky spočívá ve slepování lamel různých druhů dřevin tak, aby na sebe nenavazovaly příčné řezy lamel. Při výrobě jsou použity lamely, které mají na ploše určené k slepení vyfrézované drážky. Drážky jsou frézované takovým způsobem, aby do sebe vzájemně zapadaly. Takto slepené lamely mají vysokou pevnost a vytvoří požadovanou souvislou plochu. Spárovku můžeme využít v interiérech například při výrobě stolů, čel postelí, schodišťových nášlapů, apod. Lamely jsou vyráběné o maximální délce 2450 mm, šířce 40 - 100 mm a tloušťce podle daných požadavků. Celá plocha spárovky je potom broušena hrubostí zrna 120. K výrobě je možné použít mnoho druhů dřevin včetně exotických. Povrch spárovky je lakován dle požadavků zákazníka. (5, 6)



Obr. 17: Použití spárovky u čela postele, detail spárovky (2)

4 Zhodnocení výrobního systému

Zhodnocení výrobního systému se zajišťuje pomocí analýzy výroby a řízení výroby. FK dřevěné lišty s.r.o jsou výrobním podnikem, proto jsou jeho tržby tvořeny výhradně prodejem hotových výrobků. Představují hlavní výnosy firmy. Hlavní výkonnost firmy tedy zajišťuje výrobní úsek, kde je nejvíce zaměstnanců. (7)



Obr. 18: Rozdělení výrobního úseku (4)

Ve firmě se jedná ve většině případů o zakázkovou výrobu, kdy se vyrábí výrobky podle požadavků zákazníka. Výjimkou jsou téměř všechny druhy lišt standartních dřevin, které jsou drženy skladem s možností dodání do jednoho týdne. Jednotlivé zakázky jsou v obchodním úseku řazeny takovým způsobem, aby v co nejkratším možném termínu byly výrobky dodány zákazníkovi. Zpravidla se doba dodání pohybuje od jednoho do tří týdnů, podle náročnosti výroby a povrchové úpravy. Pro výrobní úsek jsou sestavovány týdenní plány, které jsou rozvrženy do pěti pracovních dní. V současné době firma pracuje v jednosměnném osmihodinovém provozu z důvodu snižování nákladů, takže pokud je v nějakém úseku výroby nedostatek pracovníků, řeší se tato situace přesunutím pracovníků

z jiného úseku. Výrobní úsek je členěn na pět středisek. Prvním z nich je nákupní středisko, do kterého patří nákupy řeziva a skladování. Druhým střediskem je středisko přípravy výroby; tam patří sušení a následné dělení řeziva dle požadavků výrobního střediska obrábění. Středisko obrábění je děleno na několik výrobních úseků; výrobu lišt, rámu, mřížek, truhlárnu, CNC výrobu, speciální a kusovou výrobu. V této části výroby je největší počet obráběcích strojů a zaměstnanců. Další úsek výroby je finalizace výrobků, kam spadá lakovna. Zde se tvoří konečný vzhled výrobku broušením, kartáčováním, lakováním, apod. Poslední úsek je expedice, kde probíhá skladování, konečné balení a odesílání výrobků zákazníkům. Zaměstnanci jednotlivých úseků výroby jsou řízeni vedoucími daného úseku.

Firma má zavedený systém ISO 9001:2001, kterým chce uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a zvyšovat spokojenost zákazníků. Nově je také držitelem certifikátu PEFC, kterým stvrzuje transparentnost spotřebitelského řetězce dřeva. V budoucnu by firma chtěla získat (EMS) Enviromentální systém řízení dle ISO 14001 a (ASM) systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví OHSAS 18001. (4)

4.1 Zhodnocení cílů kvality ve firmě od roku 2003-2010

Zhodnocení cílů jsem zpracoval na základě informací podaných firmou.

Dopravní náklady - cílem bylo snížit náklady na dopravu oproti předchozím letům. Celkové náklady na dopravu se snížily o 2kč/km díky zakoupení nových úspornějších vozů. Cíl byl tedy splněn.

Reklamace – cílem bylo snížit náklady na reklamace a počet reklamací oproti přechozím letům na co nejnižší míru. Reklamace se snížily z průměrných 3 ks na 1 ks z 10000 ks vyrobených výrobků. Cíl byl tedy splněn.

Pracovní úrazy – cíl byl 0 pracovních úrazů, což se nepovedlo. Pracovních úrazů bylo celkem 7. Cíl tedy splněn nebyl.

Obnova strojů ve výrobě – cílem bylo postupně modernizovat všechny výrobní stroje do konce roku 2010. Cíl splněn nebyl kvůli špatné ekonomické situaci. Plní se pouze nezbytné požadavky.

Elektrická energie – cíl byl snížit spotřebu elektrické energie minimálně o 20 %. V polovině roku 2009 byla dostavěna a spuštěna fotovoltaická elektrárna. Díky vlastní spotřebě elektrické energie z fotovoltaické elektrárny spotřeba poklesla o průměrných

30%. Cíl byl tedy splněn.

Snížení prašnosti ve výrobních halách – na všechny starší výrobní stroje byly nainstalovány centrální vysavače pilin, tím se snížila prašnost v halách. Cíl byl splněn.

Instalace rekuperace vzduchu – snížení spotřeby tepelné energie ve výrobních prostorech. Projekt byl zamítnut, protože byl velice nákladný.

Zavedení jednotného pracovního oděvu – cílem bylo zlepšení bezpečnosti práce. Cíl byl splněn.

Zpracování odpadů z výroby ve vedlejší výrobě – cílem bylo zpracovat 100% odpadu. Cíl postupně plněn, nyní se pohybuje zpracování pilin na 80%. Na provoz sušárny bylo využito 75% dřevěných briket, dalších 5% dřevěných briket bylo využíváno na vytápění výrobních hal a administrativních prostor.

Vývoj a výzkum nových produktů – cílem je neustále vytvářet nové produkty. V roce 2010 bylo vynaloženo na vývoj nových výrobků a výzkum nových technologií celkem 1,3 mil.Kč. Cíl je tedy průběžně plněn.

Investice do reklamy – cíl je vytvořit reklamu takovou, aby se firma dostala do povědomí co nejvíce lidí. Firma vyčlenila v roce 2010 do reklamy 0,8% z obrátu na podporu prodeje. Cíl je průběžně plněn pomocí veletrhů v zahraničí i v tuzemsku.

Podpora prodeje – v roce 2008 bylo cílem firmy vytvořit podporu prodeje pomocí informačních tabulí, na nichž jsou zobrazeny větrací mřížky, ozdobné mřížky a profily lišt. Dále byly doplněny o stojany na lišty. Všechny tyto tabule a stojany byly dodány svým prodejcům v tuzemsku i v zahraničí. V roce 2010 byly informační tabule rozšířeny o program madel a šprušlí do zábradlí. Nyní se pracuje na vhodných informačních tabulích s výrobky Duoplex, Duoforte a Stepwood. Cíl je průběžně plněn.

Vzdělávání zaměstnanců – cílem bylo průběžně vzdělávat zaměstnance s možností čerpání dotací z projektu „Vzdělávání zaměstnanců a rozvoj lidských zdrojů“. Vzdělávání proběhlo až v roce 2010. Vzdělávání řídicích pracovníků mělo za cíl důsledné vedení kontroly nákladů nad celým výrobním procesem. Cíl byl tedy splněn.

Udržení obrátu firmy – cílem v roce 2010 bylo udržet minimálně stejný obrát jako v roce 2009. To se nepovedlo a firma měla poprvé ve své historii ztrátu 0,57 mil. Kč. (3, 4)

4.2 Hlavní cíle firmy

Cílem firmy do budoucna je především snížení nákladů na minimum, přičemž nesmí být

ohroženo zdraví pracovníků. Jelikož zaměstnanci jsou složkou, která nejvíce finančně zatěžuje firmu, je třeba jejich počty regulovat takovým způsobem, aby nebyla ohrožena bezpečnost práce. Cílem je zvýšit produktivitu práce, pomocí vhodných řídicích pracovníků a investic do nových strojů potřebných k výrobě. Dalším zásadním krokem do budoucna je nacházet prázdná místa na trhu a vytvářet nové originální výrobky pomocí investování do vývoje. Nezbytná je náprava v kalkulování nových originálních výrobků na trhu s využitím strategie tzv. sbírání smetany. (4) Strategie „sbírání smetany“ spočívá v tom, že firma uplatňuje při vstupu nového originálního produktu na trh záměrně vysokou cenu.

4.3 Zhodnocení výrobního zařízení

Výrobní zařízení ve firmě FK Dřevěné lišty prochází neustálou obměnou. Uplatňuje se zde stanovisko, kdy při vstupu nově vyráběného produktu firma zakoupí vždy nový stroj potřebný k jeho výrobě. Firma od roku 2001 prochází neustálou obnovou strojního zařízení. Pouze v roce 2011 se investice do výrobního zařízení zastavily z důvodu finanční ztráty firmy. V dalších letech se ale předpokládá navýšení zisku, a proto budou pravděpodobně umožněny další investice do obměny výrobního zařízení. Výrobní zařízení je v celkovém hodnocení na velmi dobré úrovni.

5 Vývoj a zhodnocení vybraných ekonomických ukazatelů firmy

Ekonomické ukazatele jsou určeny pro zjištění finančních zdrojů firmy, tyto ukazatele získáváme z účetních výkazů, z účetních rozvah a z hospodářského výsledku (výkaz zisku a ztrát). Výsledky vyjadřujeme v peněžních jednotkách, a to v tisících Kč. Nejdůležitější jsou ukazatele zadluženosti, ukazatele likvidity, ukazatele doby obratu aktiv, ukazatele doby obratu zásob a ukazatel rentability celkového kapitálu. Firma FK Dřevěné lišty každoročně zveřejňuje výroční zprávu, ve které uvádí podstatné ekonomické ukazatele. Poslední výroční zpráva, která obsahuje potřebné informace pro tuto bakalářskou práci, pochází z roku 2009. Zpráva za rok 2010 obsahuje pouze rozvahu a zpráva za rok 2011 bude k dispozici až začátkem července 2012 (uzávěrka loňské výroční zprávy je ke konci června 2012). Z těchto podkladů jsem vycházel v další části práce, kde je zpracovávám a zhodnocuji.

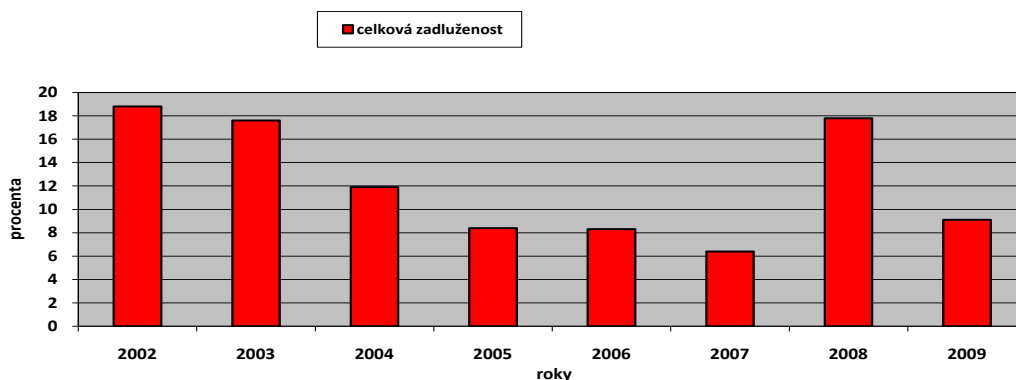
5.1 Ukazatel celkové zadluženosti

Jedná se o důležitý ukazatel, který představuje celkový podíl závazků k celkovým pasivům firmy. Jestliže je velikost dluhů vysoká vůči celkovému kapitálu firmy, vzniká větší riziko věřitelů dostat svých pohledávek. Zadluženost není negativní vlastnost podniku, protože nelze využívat k financování pouze vlastní zdroje.

Z grafu celkové zadluženosti firmy je jasně vidět, že dluh ve sledovaném období neustále klesá. Firma už neměla žádné dlouhodobé závazky, a proto už byla schopna hradit investice i provoz podniku výhradně z vlastních zdrojů financování. Krátkodobé zvýšení zadluženosti v roce 2008 vzniklo neuhrazeným nájmem při rozštěpení společnosti. Počátkem roku 2009 bylo v plné výši uhrazeno. Nízká hranice okolo 9% cizích zdrojů je zapříčiněna krátkodobými závazky vůči zaměstnancům a závazky z obchodního styku. (3)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Cizí zdroje v tis.Kč	29143	29628	21524	18003	17003	14848	25504	12397
Pasiva celkem v tis. Kč	154751	168192	181122	195891	205390	230364	143602	136542
Celková zadluženost v %	18,8	17,6	11,9	9,2	8,3	6,4	17,8	9,1

Tab. 1: Ukazatel celkové zadluženosti



Obr. 19: Ukazatel celkové zadluženosti

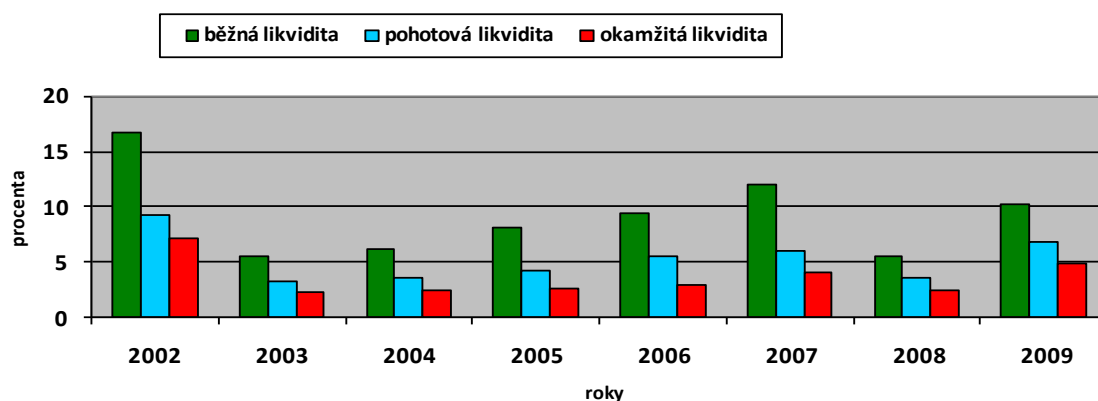
5.2 Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost hradit své krátkodobé závazky. Při hodnocení likvidity firmy se porovnávají jednotlivé segmenty, z jakých zdrojů lze tyto závazky hradit.

Všechny tři druhy likvidit (běžná, pohotová, okamžitá) mají kladné hodnoty. Mírný pokles nastal v roce 2008 díky změně vlastnictví ve firmě, kde se ukazatel likvidity projevil navýšením krátkodobých závazků (nesplacený nájem a snížení skladových zásob). V roce 2009 byly závazky uhrazeny a ukazatele likvidity opět vzrostly. (3)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Oběžná aktiva v tis.Kč	79463	90171	87971	100835	99475	115165	139674	126856
Oběžná aktiva- zásoby v tis. Kč	43566	50750	50036	52879	58342	57698	91852	84706
Peněžní prostředky v tis. Kč	33823	36297	36468	31647	30389	38095	64077	60798
Krátkodobé závazky v tis. Kč	4727	15982	14420	12316	10549	9548	25504	12397
Běžná likvidita %	16,8	5,6	6,1	8,2	9,4	12,1	5,5	10,2
Pohotová likvidita %	9,2	3,2	3,5	4,3	5,5	6,0	3,6	6,8
Okamžitá likvidita %	7,2	2,3	2,5	2,6	2,9	4,0	2,5	4,9

Tab. 2: Ukazatele likvidity



Obr. 20: Ukazatele likvidity

5.3 Ukazatel doby obratu celkových aktiv

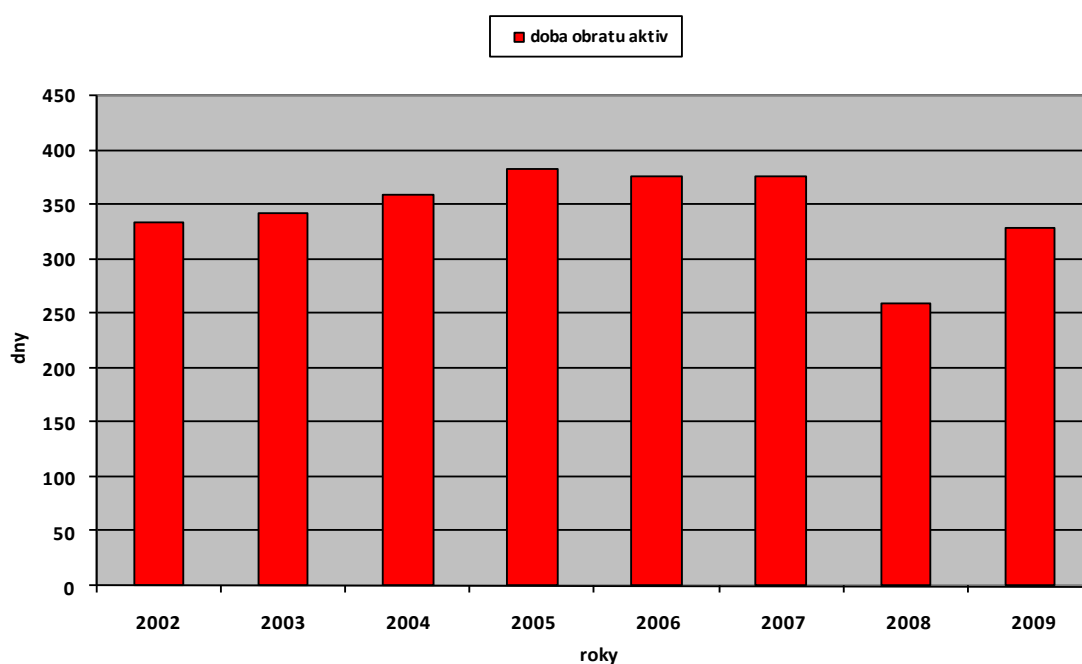
Ukazatel obratu aktiv nám vykazuje, kolikrát se daná položka obrátí za sledované období (1 rok). Obrat celkových aktiv udává, jak svůj majetek firma využívá, a také je to důležitý faktor pro rozhodování pro budoucí investice.

Ukazatel obratu aktiv v předchozích letech rostl, což bylo dáno navyšováním

vlastních aktiv z důvodů zvýšení výrobních kapacit a používání modernějších technologií. Výrazný pokles v roce 2008 byl způsoben mírným snížením tržeb z důvodu rozštěpení společnosti a s tím spojeným přesunem majetku, což zapříčinilo snížení aktiv firmy. Tato transakce neměla žádný výrazný dopad na chod firmy. Důkazem je i to, že firma měla ve sledovaném období druhý nejvyšší obrat. Hospodářská situace a s ní spojený výrazný pokles tržeb měl vliv na růst doby obratu aktiv. I přes celkem vysoké navýšení je stále hodnota ukazatele doby obratu velice příznivá. (3)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Celková aktiva v tis. Kč	154751	168192	181122	195891	205390	230364	143602	136542
Denní tržby v tis. Kč	456	492	505	512	547	612	554	415
Doba obratu aktiv (dny)	333	342	359	383	376	376	259	329

Tab. 3: Ukazatele doby obratu celkových aktiv



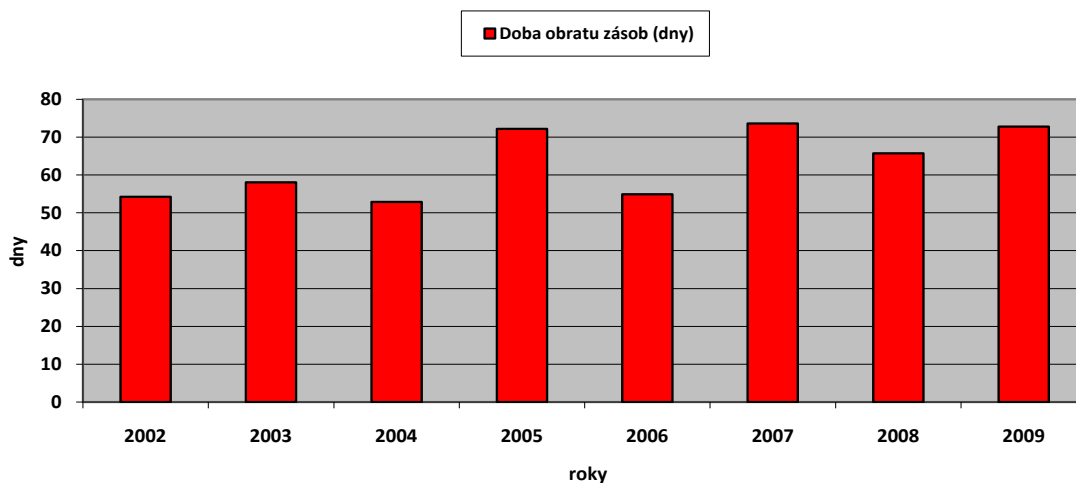
Obr. 21: Ukazatele doby obratu celkových aktiv

5.4 Ukazatel doby obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob postupně narůstal. Bylo to zapříčiněno navyšováním skladových zásob materiálu, aby bylo možné pružněji reagovat na poptávku zákazníků. Vzhledem k výborné komunikaci s dodavateli se podařilo v roce 2009 snížit stav zásob na 28,5 mil. Kč, což je ještě přijatelné, aby bylo možné včas pružně reagovat při poptávkách a výrobě zakázek a nabídnout dostatečný široký sortiment dřevin. I přes pokles skladových zásob hodnota ukazatele díky hospodářské situaci (výrazný denní pokles tržeb) v roce 2009 vzrostla. (3)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Zásoby- materiál v tis.Kč	22623	26832	25232	35149	28623	43351	34014	28420
Denní tržby- výroba v tis.Kč	432	462	477	487	521	589	518	390
Doba obratu zásob (dny)	54,2	58,1	52,9	72,2	54,9	73,6	65,7	72,8

Tab. 4: Ukazatel doby obratu zásob



Obr. 22: Ukazatel doby obratu zásob

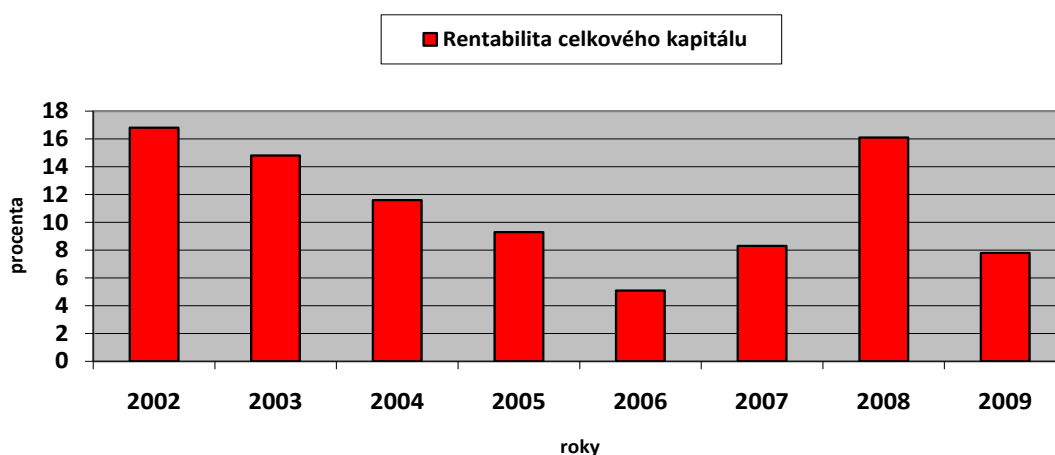
5.2 Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje, kolik zisku připadá na jednotku celkového kapitálu. Jedná se o jeden z nejsledovanějších ukazatelů v tržním hospodářství. Tento ukazatel je v porovnání s celorepublikovým průměrem na velmi slušné úrovni.

Klesající tendence do roku 2005 je téměř stejná jako u ukazatele obratu celkových aktiv, protože se firma musela přizpůsobit požadavkům trhu a musela zajistit výrobu novými moderními stroji, většími výrobními prostory, nevyplacením zisku a zvýšením zásob materiálu pro výrobu. Zvýšená hodnota v roce 2008 byla zapříčiněna rozštěpením firmy a následným snížením aktiv (přesun majetku do nové společnosti). Pokles ukazatele v roce 2009 byl zapříčiněn poklesem zisku z důvodu nástupu hospodářské krize.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Hospodářský výsledek v tis. Kč	25957	24866	21032	18291	10443	19186	23123	10698
Aktiva celkem v tis. Kč	154751	168192	181122	195891	205390	230364	143602	136542
Rentabilita celkového kapitálu v %	16,8	14,8	11,6	9,3	5,1	8,3	16,1	7,8

Tab. 5: Rentabilita celkového kapitálu



Obr. 23: Rentabilita celkového kapitálu

6 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k přehlednému zjištění současného stavu podniku a sumarizuje faktory, které ovlivňují dosažení vytyčených cílů. (8)

6.1 Analýza vnějšího prostředí firmy (teoretická část)

Vnější strukturu prostředí tvoří makroprostředí, které do jisté míry podniku přikazuje, co a jak může a nemůže dělat. Jsou dané tzv. makroelementy, které se pohybují mimo podnikovou kontrolu. Makroelementy zásadně ovlivňují postavení podniku a tím i obchodní a výrobní úspěchy a neúspěchy. Každý podnik je zařazuje do svého povědomí dle konkrétních podmínek a různě daných okolností. Cílem každého podniku je makroelementy dokonale poznat, vyhodnotit a následně kladně reagovat tak, aby si udržel konkurenční výhody a byl schopný efektivně uspokojit potřeby zákazníků. Proto se musí dokonale zabývat makroprostředím a spolehlivě se orientovat v následujících činitelích, které jsou pro podnik příležitostí nebo naopak hrozbou.

- Ekonomické činitele (hospodářské změny země a vývoj ekonomické recese, inflační tendence, nezaměstnanost, dostupnost zdrojů, daňové a celní podmínky).
- Sociální a demografické činitele (počet obyvatel, věková struktura obyvatelstva, hustota osídlení, zaměstnání).
- Politická a legislativní situace (legislativní úprava vztahů, zákonné normy, ochrana spotřebitele).
- Kulturní a sociální podmínky (kulturní hodnoty, sociální prostředí).
- Technologické činitele (technologický rozvoj země, tempo technologických změn, přijímání nových technologií).
- Přírodní a ekologické činitelé (klíma, přírodní zdroje, znečištění ovzduší)

Příležitosti a ohrožení pro podnik

Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí se nedívají na problémy a postavení podniku na trhu, ale výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu.

Velikost a intenzita vlivů závisí především na typu vnějšího prostředí a na faktorech odvětví, do kterého podnik spadá. Tyto faktory zásadně formují základnu podnikových příležitostí nebo hrozeb, proto je nutné sledovat vnější prostředí podniku. Hlavní obtížností při identifikaci a hodnocení příležitostí a hrozeb v podniku je skutečnost, že je nemůže ve většině případů svými aktivitami ovlivnit. Podnik je ale schopen zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, odvrácení či zmírnění jejich důsledků. Příležitosti a hrozby souvisí s aktivitami konkurence, např. se složitostí nebo jednoduchostí vstupu na trhy, síle kupujících a prodávajících.

Příležitosti

Příležitosti představují pro podnik takové možnosti, jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití zdrojů a účinnější splnění požadovaných cílů. Jedná se především o příznivou situaci v podniku, protože podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Příležitosti jsou představeny v takových oblastech, kde má podnik lepší předpoklady získávat konkurenční výhody pomocí marketingových činností. Nejvíce příležitostí je ve změnách geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů. Aby mohl podnik příležitost využít, je třeba, aby ji nejprve identifikoval. Teprve potom jsou příležitosti upotřebitelné. Příležitostí mohou být např. neexistence konkurence, snadný vstup na nové trhy, moderní trendy v technologiích země.

Ohrožení

Ohrožení představují pro podnik především nevýhodné trendy v makroprostředí. Je to velmi nepříznivá situace v podnikovém okolí, která znamená překážky v jeho dosavadní činnosti a jeho postavení. Faktory externího prostředí mohou znamenat horší pozici podniku na trhu a vystavují ho nebezpečí neúspěchu, v některých případech až k zániku. Tyto situace mohou podnik velmi negativně ovlivnit. Pro marketingový proces je ohrožení hodnoceno podle pravděpodobnosti výskytu. Ohrožením podniku mohou být např. příchod zahraniční konkurence na domácí trh, neschopnost konkurovat na trzích, silné postavení konkurentů a zákazníků či špatné legislativní normy. (8)

6.2 Analýza vnitřního prostředí firmy (teoretická část)

Vnitřní strukturu podniku tvoří mikroprostředí, se kterým se musí podnik vyrovnat. Mikroprostředí je prostředí v těsné blízkosti podniku a podnik sám je jeho nejdůležitějším základním prvkem. Pokud chce být úspěšný na trhu, musí porozumět základní roli, která je dána výší zdrojů a schopnostmi vyvíjet se, vyrábět a prodávat nové výrobky dle potřeb zákazníka. Dobře porozumět mikroprostředí ne znamená posoudit pouze marketingové kvality podniku, ale především jde o technologické postupy, výrobní kapacity, možnosti obnovy strojního parku, vhodnosti dalších investic, úroveň managementu a zaměstnanců i specifických vlastností podniku, kterými se odlišuje od ostatních organizací, a předpoklady pro dosažení požadovaných cílů. Prostředí v těsné blízkosti podniku je tzv. oborové okolí a tvoří jej dodavatelé, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurence a veřejnost. Mikroprostředí je do jisté míry ovlivnitelné a kontrolovatelnější než makroprostředí, přesto mikroprostředí udává řadu parametrů, které jsou nezbytné pro sestavení marketingových plánů.

Silné a slabé stránky podniku

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Z výsledků analýzy vnitřních podmínek je možné zjistit faktory, které mohou být zásadní pro budoucí úspěchy nebo nezdary. Proto se provádí šetření v rámci marketingového procesu uvnitř organizace. Manažeři mají záměr co nejpřesněji určit silné stránky podniku a využívat je v plné výši. Slabé stránky jsou chápány jako veliký problém, který se snaží odstranit. Je to kvalifikované posouzení vlastních schopností a dovedností (vývojových, výzkumných, výrobních, technologických, finančních a organizačních) na úrovni managementu.

Silné stránky

Silné stránky jsou pozitivní faktory, které úspěšně přispívají podnikové činnosti a kladně ovlivňují prosperitu. Jsou to schopnosti, dovednosti a zdroje, které zvýhodňují podnik v porovnání s konkurencí. Nejlepší silné stránky jsou takové, které nelze jednoduše okopírovat. Lze předpokládat, že budou dlouhou dobu dominantní na trhu a budou přinášet zisk, což je konkurenční výhoda. Silnou stránkou jsou např. kvalitní výrobky, tradice značky, nízké výrobní náklady, dobrá finanční situace, kvalifikovaná pracovní síla, dobře zajištěný a fungující servis apod.

Slabé stránky

Slabé stránky znamenají pro podnik nedostatky nebo omezení, které brání efektivnímu výkonu. Slabou stránkou v podniku jsou např. velmi dlouhá výzkumná doba, zastaralý strojní park, vysoká zadluženost, nízký prodejní obrat, špatná pověst podniku nebo nízká propagační kampaň.

Jednotlivé silné a slabé stránky nejsou pro podnik stejně důležité. Silná stránka jednoho podniku může být v jiném podniku slabá stránka. Nelze tedy říci, že každá silná stránka podniku znamená konkurenční výhodu. (8)

6.2.1 Analýza oborového okolí firmy

Oborové okolí je sektor, který se zabývá nebo nabízí stejný nebo podobný produkt popř. službu. Při analýze oborového okolí firmy se zabýváme třemi základními částmi, a to analýzou dodavatelů, analýzou konkurence a analýzou zákazníků. (9)

Analýza dodavatele

Zde se jedná o analýzu dostupnosti všech vstupů do výrobního procesu včetně stability dodávek. Míra nákladů vložených do výrobku je určena především dodavatelsko - odběratelskými vztahy. V analýze dodavatele je důležité analyzovat, jaká je dostupnost materiálu a náklady na něj.

Analýza konkurence

Hlavní roli hrají v určitém odvětví konkurenční síly. Analýzou konkurenčních sil zjišťujeme, jaký je tlak ze strany konkurence, jeho intenzita, současná a budoucí situace.

Analýza zákazníka

U zákazníků v první řadě zjišťujeme jejich potřebu, dále zjišťujeme trendy, které vedou zákazníky ke změně požadavků. Zaměřujeme se na faktory, které ovlivňují zákazníky. Jsou to demografické a geografické faktory.

6.2.2 Marketingový mix

Jedná se o soubor nástrojů, které kombinujeme takovým způsobem, aby podnik dosáhl stanovených cílů. Hodnotíme zde produkt, cenu, distribuci a komunikaci firmy. (8)

Produkt

Produktem rozumíme výrobek nebo nehmotný prožitek vzniklý cílenou lidskou činností. Produkt je nabízený druh zboží nebo služby. Zjišťujeme pozici výrobku z pohledu jeho životního cyklu, jakým způsobem jsme uvedli nový výrobek nebo službu na trh a jestli se na trhu vykytují substituční produkty.

Cena

Cena je protihodnota potřebná pro získání zboží nebo služby ve směně. Cíl cenové politiky spočívá v tom, jak bude stanovena cena výrobku nebo služby. Platební podmínky si nastavuje každý podnikatelský subjekt sám dle vlastních požadavků nebo používá pravidla nastavená zákonem.

Distribuce

Distribuce je způsob rozdělování statků od výrobce k spotřebitelům. Distribuční typy (přímá, nepřímá metoda) jsou metody, jak se výrobek přesune od dodavatele k odběrateli. Distribuční kanály (počet meziprodejců) jsou souvislé řetězce distributorů výrobků nebo služby.

Komunikační mix

Komunikační mix se skládá z reklamy, public relations, osobního prodeje a podpory prodeje. Formu reklamy může představovat spolupráce s reklamní agenturou. Pro každou firmu je velmi důležité public relations, díky kterému je možné cílevědomé ovlivňování veřejnosti za pomoci psychologie.

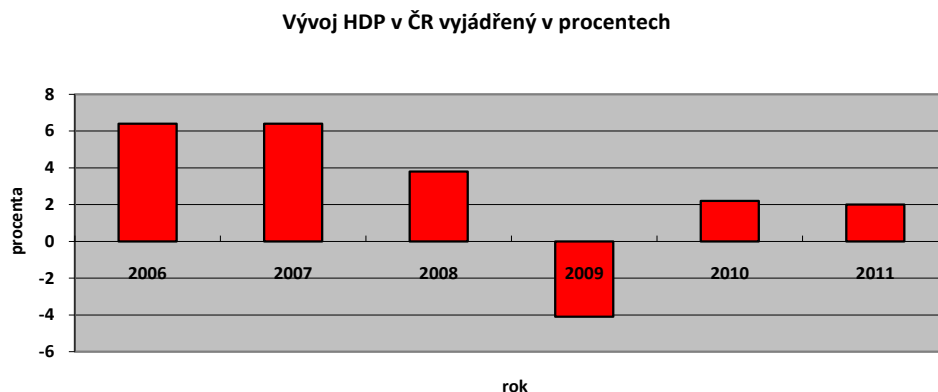
6.3 Vnější analýza firmy FK Dřevěné lišty s. r. o. (praktická část)

Každá firma má určitá specifika, která jsou pro ni v určité situaci silnou nebo slabou stránkou. Je důležité, aby vedoucí pracovníci včas danou situaci dokázali vyhodnotit a správně zařadit.

Ekonomický faktor

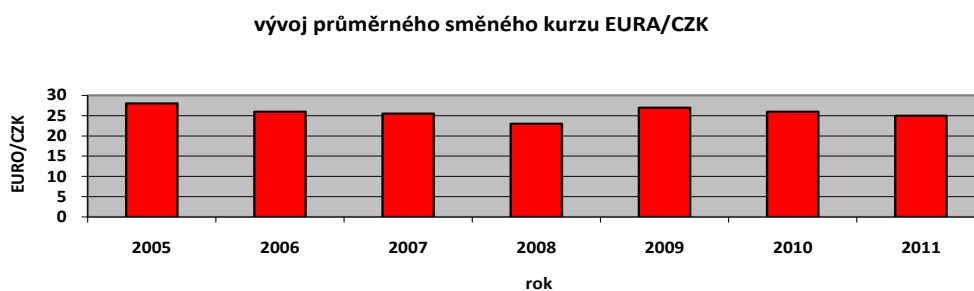
Pro prodej výrobků na trhu je třeba znát zejména vývoj HDP v České Republice i v zemích, se kterými firma obchoduje. V současné době ekonomiky všech zemí Evropské unie včetně České republiky prochází už několikaletou recesí, což má za následek pokles ekonomiky. S tím je spojený pokles kupní síly a investic a to zapříčiňuje nízký odbyt firmy. Silný směnný kurz české koruny k euru znesnadňuje vývoz do zemí Eurozóny. V budoucnu se předpokládá, že se bude stále zvyšovat cena energií potřebných k výrobě. V tom případě se tyto vysoké ceny musí zásadně promítnout v hotových výrobcích. V konečné fázi to povede k snížení odbytu. Pozitivním jevem je už několikaletý mírný růst inflace; i nadále se očekává, že tomu tak bude.

HDP – je celkové vyjádření hodnoty vzniklých statků a služeb v peněžních jednotkách za určité období na území ČR. (obr. 24)



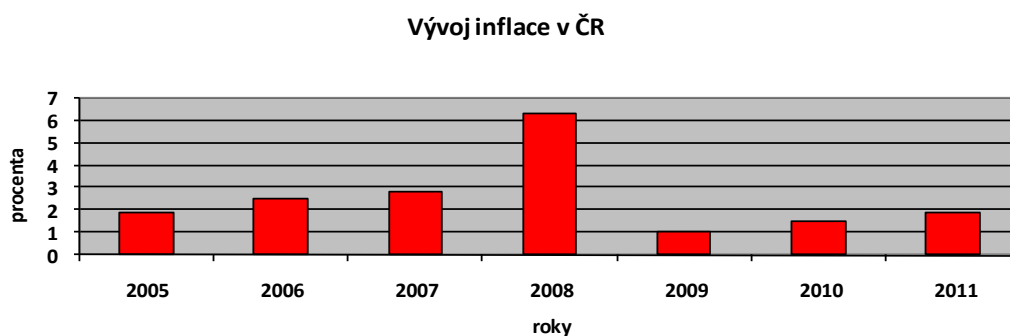
Obr. 24: Vývoj HDP v ČR (2006-2011) (10)

Kurz koruny vůči euru – protože firma velkou část své produkce vyváží do zahraničí, dotýkají se jí změny kurzu nejvíce. Změny kurzu ovlivňují velkou mírou hospodářský výsledek firmy. (obr. 25)



Obr. 25: Vývoj průměrných cen EURA/CZK (2005-2011)

Míra inflace – vyjádření průměrného ročního indexu růstu spotřebitelských cen, vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za rok oproti minulému roku. (*obr. 26*)



Obr. 26: Vývoj inflace v ČR (2005-2011) (10)

Sociální a demografické činitele

Firma FK Dřevěné lišty se nachází v malé obci Bojanovice asi 15 km od Znojma. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji je oproti celostátnímu průměru na velmi vysoké úrovni. Vliv na poptávku tento fakt nemá, jelikož téměř všechna produkce firmy je určena mimo nejbližší okolí. Faktory jako vzdělání, životní styl nebo struktura populace též nehrají pro firmu žádnou roli. Výrobky slouží především určeny pro výrobní podniky jako polotovary, nejsou tedy určeny ke konečné spotřebě.

Politická a legislativní situace

Nynější krušná politická situace má velký vliv na ekonomickou situaci v zemi. Jsou to především rostoucí sociální výdaje dané zejména vlivem stárnoucí populace. Nemalé výdaje v posledních letech jsou vynakládány do penzijní reformy a reformy zdravotní péče. Reformy se dotýkají všech lidí včetně firem. V oblasti legislativních změn je třeba uvést, že se zpřísňují zákony ohledně ekologického dopadu. U FK Dřevěné lišty není nic, co by nějakým způsobem ovlivňovalo podnikání s výrobou a prodejem v dřevozpracujícím průmyslu. Takže vliv politických a legislativních dopadů na firmu není příliš veliký.

Technologické činitele

Od roku 2008 je možné čerpat dotace na obnovu strojů, a to od státu, tak od Evropské unie. Firma těchto dotací využívá. Firma se snaží postupně inovovat stroje potřebné k výrobě. Nyní se zabývá stroji pro zvětšení objemu výroby u produktu Duoforte. Používané technologie jsou ve velké většině jedinečné a řadí se mezi špičku v oboru.

Přírodní a ekologické činitele

FK Dřevěné lišty se nachází nedaleko města Znojmo, kde je situován hlavní silniční tah mezi Prahou a Vídní. Toho se využívá k snadnému přístupu k materiálu (dřevu), které je nutné pro výrobu. Firma se řídí v oblasti ekologie legislativou státu a pracuje na snížení ekologických následků pomocí modernizace ekologicky šetrnějších strojů.

6.4 Vnitřní analýza firmy FK Dřevěné lišty s. r. o. (praktická část)

6.4.1 Analýza oborového okolí firmy

Jelikož téma mé bakalářské práce je Zhodnocení vlivů na výrobu ve dřevozpracující firmě FK Dřevěné lišty Bojanovice, je nutné se zaměřit na tři vlivy, které ovlivňují chod firmy. Jsou to: analýza dodavatelů, analýza konkurence a analýza zákazníků. Důležitou složkou jsou kvalitní dodavatelsko - odběratelské vztahy, které mají zásadní vliv na výrobní proces.

Analýza dodavatelů

Důležitým prvkem výrobního procesu jsou kvalitně vyřešené dodavatelské vztahy. Jelikož firma zpracovává dřevo, je potřeba si uvědomit, že než se dřevo může zpracovávat ve výrobě, musí projít procesem sušení. Proto je důležité skladovat řezivo s předstihem.

Cílem zásobovacího systému je zvyšování skladovaných zásob dřeva za současného snížení dodávkového cyklu. Firma dále usiluje o cenově přijatelnější nákupy dřeva. Se svými stálými dodavateli jako jsou Less, Pollmeier, Werthotz jedná o výši poskytnutých slev při odběru většího množství. Touto metodou zásobování pomocí poskytnutých slev získává značnou úsporu finančních prostředků. Cenu dřevin exotického původu nelze zásadně ovlivnit, protože se tímto sortimentem zabývá omezené množství firem. Dále můžeme členit kategorie nákupů podle vlivů na výrobu. Mezi produkty určené do výrobního procesu s přímým nebo nepřímým vlivem výroby konečného výrobku patří:

- a) přímý vliv na výrobu : dodávky řeziva, barvy, laky, lepidla, obalovací fólie
- b) nepřímý vliv na výrobu: doprava, opravy strojů, skladování, služby.

Analýza konkurence

FK Dřevěné lišty je druhou největší firmou na trhu zabývající se výrobou lišt. Lze říci, že prvenství na trhu náleží firmě Spálenský-Dřevěné lišty s.r.o., která se zabývá také výrobou lišt, madel, spárovky apod. FK Dřevěné lišty se snaží pružně reagovat na potřeby trhu, dodávat kvalitní a cenově výhodné výrobky. Firma FK Dřevěné lišty je menší než firma Spálenský - Dřevěné lišty, a proto musí měnit sortiment a zařídit svůj výrobní program podle požadavků zákazníka. Neméně důležitá je i propagace a reklama. Konkurenční prostředí se za posledních pár let nezměnilo a proto se nepředpokládá, že na trh vstoupí nový konkurenti.

Druhým největším konkurentem firmy FK Dřevěné lišty jsou Dřevěné profilové lišty Dalečín, které se zabývají pouze výrobou masivních lišt. Tato firma se svým omezeným sortimentem výrazně neovlivňuje postavení firmy FK Dřevěné lišty na trhu.

Analýza zákazníků

Základním důležitým faktorem pro každou firmu je sledovat a analyzovat ceny a kvalitu v oborovém okolí firmy. Mezi oborovou konkurencí si zákazník jednoznačně vybírá podnik nebo firmu, která nabídne nejnižší cenu, přitom vysokou kvalitu a dodá výrobky včas. Proto musí firma snížit hladinu nákladů na výrobu a účinně řídit dopravu výrobků až k zákazníkovi.

6.4.2 Marketingový mix

Produkt

Firma FK Dřevěné lišty své produkty ve většině případů prodává svým zákazníkům jako polotovary. Zákazníky jsou firmy vyrábějící hotové výrobky, kteří produkty z firmy FK dřevěné lišty zakomponují ve své výrobě v podobě dekorace nebo funkčního prvku.

Cenová politika

Celkový obrat v roce 2010 dosáhl téměř 134 mil. Kč, což způsobilo, že byla poprvé ve své historii zaznamenána ztráta ve výši 0,57 mil. Kč. V důsledku hospodářské krize poklesly také veškeré objednávky. Pro rok 2012 si firma vytyčila cíl zvýšit tržby tak, aby se udržela nad hranicí ztráty.

Reklama

Reklama byla vždy směřována na cílovou skupinu specializovaných firem a obchodů, nyní firma dodává do specializovaných obchodů informační tabule s ukázkou svých výrobků, od dřevěných lišt až po ukázky šprušlí a madel zábradlí. V posledních několika letech se snaží proniknout mezi obchodní řetězce. Firma doposud využívala k reklamě pouze prezentaci svých produktů na tuzemských a zahraničních veletrzích. Dopravu v rámci ČR, Slovenska a Rakouska si firma zajišťuje sama nebo pomocí sběrné služby podle přání zákazníka.

Distribuční politika

FK Dřevěné lišty si udržela postavení spolehlivého dodavatele dřevěných lišt a ostatních výrobků. Výrobky dodává na tuzemský a zahraniční trh a je schopna konkurovat cenovými nabídkami i termínovými podmínkami zakázek pro konkrétní odběratelský okruh. FK Dřevěné lišty mají poměrně stabilní zákaznickou základnu v Rakousku a České republice. Společnost bude i nadále rozšiřovat své kontakty v distribuční sféře a na různých veletrzích.

6.5 SWOT analýza (praktická část)

Na základě zhodnocení cílů kvality, vnější a vnitřní analýzy jsem zpracoval SWOT analýzu, která nám přehledně ukáže z vnějšího a vnitřního pohledu v jaké situaci se firma nyní nachází. Přehled výsledků swot analýzy je uveden v tab. 6.

6.5.1 Silné stránky - Strengths

- dlouholetá tradice výroby lišt
- firma disponuje převážně vlastním kapitálem
- rodinná firma (větší stabilita)
- řízení výroby na velmi dobré úrovni
- Know-how
- výhodná pozice firmy (blízko hranic s Rakouskem)
- držitel certifikace ISO 9001:2001, PEFC – v oboru vývoj, výroba a odbyt frézovaných dřevěných lišt s příslušenstvím, ráků, mřížek a podobných výrobků ze dřeva i s povrchovou úpravou
- velikost skladů
- objednávka výrobků pomocí on-line katalogů a následný dovoz přímo k zákazníkovi díky vlastní dopravě
- účast na veletrzích
- využití odpadů v podružné výrobě
- snížení energetické náročnosti díky vlastnímu zdroji elektřiny

6.5.2 Slabé stránky - Weaknesses

- vysoký podíl manuální práce
- nízká motivace zaměstnanců
- zastaralý strojový park
- vývoj nových výrobků
- malá reklama

6.5.3 Příležitosti - Opportunities

- rozšíření distribuce na zahraničním trhu
- rozšíření vyráběného sortimentu
- vyplňování mezer na trhu
- hledání nových zákazníků
- použití novějších technologií k výrobě
- zlepšování místní zaměstnanosti

6.5.4 Hrozby - Threats

- ekonomické oslabení ve všech výrobních podnicích z důvodu ekonomické krize
- konkurence firmy působící ve stejném oboru
- cena některých výrobků u konkurence je často nižší než v této firmě
- kolísání cen bez možnosti ovlivnění (koruna vůči euru)
- zvyšování cen výrobků díky zvyšujícím se cenám energií
- nestabilita odběratelského okruhu (pokles objednávek)
- zpřísnění podmínek v podnikání (podmínky nastavené EU)

<p>Silné stránky – Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> - dlouholetá tradice výroby lišt - firma disponuje převážně vlastním kapitálem - rodinná firma (větší stabilita) - řízení výroby na velmi dobré úrovni - Know-how - výhodná pozice firmy (blízko hranic s Rakouskem) - držitel certifikace ISO 9001:2001, PEFC – v oboru vývoj, výroba a odbyt frézovaných dřevěných lišt s příslušenstvím, ráků, mřížek a podobných výrobků ze dřeva i s povrchovou úpravou - velikost skladů - objednávka výrobků pomocí on-line katalogů a následný dovoz přímo k zákazníkovi díky vlastní dopravě - účast na veletrzích - využití odpadů v podružné výrobě 	<p>Slabé stránky – Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - vysoký podíl manuální práce - nízká motivace zaměstnanců - zastaralý strojový park - vývoj nových výrobků - malá reklama
<p>Příležitosti – Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozšíření distribuce na zahraničním trhu - rozšíření vyráběného sortimentu - vyplňování mezer na trhu - hledání nových zákazníků - použití novějších technologií k výrobě - zlepšování místní zaměstnanosti 	<p>Hrozby – Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - ekonomické oslabení ve všech výrobních podnicích z důvodu ekonomické krize - konkurence firmy působící ve stejném oboru - cena některých výrobků u konkurence je často nižší než v této firmě - kolísání cen bez možnosti ovlivnění (koruna vůči euru) - zvyšování cen výrobků díky zvyšujícím se cenám energií - nestabilita odběratelského okruhu (pokles objednávek) - zpřísnění podmínek v podnikání (podmínky nastavené EU)

Tab. 6: Přehled SWOT analýzy

Z výsledků SWOT analýzy vnitřního prostředí je patrné, že silné stránky firmy převažují nad slabými. Toto zjištění nám dokazuje, že je firma z hlediska vnitřních výkonů docela stabilní. V první řadě je to dáno kvalitním řízením podniku, které je díky rodinné tradici drženo na vysoké úrovni. Velkou výhodou pro firmu je, že má zavedený systém managementu kvality a systém spotřebitelského řetězce lesních produktů. Výhodné je pro firmu mimo jiné také poskytování služeb zákazníkovi ve formě dopravy zboží přímo k zákazníkovi, nabídka výrobků prostřednictvím online katalogů, apod. Z hlediska slabých stránek je třeba uvést vysoký podíl manuální práce, ten je bohužel v takovém výrobním systému nezbytný. Obnovování zastaralého strojního parku je díky nynější špatné ekonomické situaci zpomaleno a plní se pouze nejnужnější požadavky.

Co se týče příležitostí ve vnějším prostředí podniku je nezbytné zmínit rozšíření distribuce na zahraniční, jelikož v tuzemsku klesl objem zakázek. V případě hrozeb je třeba zmínit celkový pokles kupní síly obyvatelstva. Firma FK Dřevěné lišty je podnikem dodávajícím ve většině případů výrobky určené k dalšímu zpracování, závisí také na kupujících podnicích, jak se bude jejich ekonomická situace vyvíjet.

7 Zhodnocení a možnosti budoucího vývoje

Na základě podkladů, které jsem získal ve firmě FK dřevěné lišty a následně zpracoval v kapitole Zhodnocení výrobního systému a v kapitole SWOT analýza, navrhu řešení, jakým směrem by se měla firma ubírat v budoucnu.

Firma FK Dřevěné lišty je ve svém nitru docela stabilní firmou, což je velmi důležité. V první řadě je to způsobeno velice kvalitním řízením a plánováním od nejvyššího managementu až po nejnižší složky, a to díky rodinným příslušníkům, kteří jsou zastoupeni ve vedení firmy. Firma má efektivně zavedené zásobování výroby, na kterém šetří nemalé finanční prostředky. Zásoby, které mají přímý vliv na výrobu, nakupuje formou velkého množství a využívá velkých slev. Ostatní druhy zásob řeší formou Just In Time. Technologické zázemí firmy je vcelku na dobré úrovni, díky postupné obnově. U novinek ve výrobě je vždy zakoupen nový stroj potřebný k výrobě, protože je kladen nárok na vysokou kvalitu výrobků.

V silných stránkách firmy jsem uvedl dva certifikované systémy, a to systém managementu kvality a systém spotřebitelského řetězce lesních produktů. V systému managementu kvality se firma zavazuje svoji výrobu neustále zlepšovat pomocí snižování nákladů, zvyšováním produktivity práce a investicemi do vývoje. V procesu zlepšování výroby je úspěšný pouze takový subjekt, který neustále zdokonaluje výrobní proces. Základem úspěchu je ztotožnit své zaměstnance s tímto cílem a důkladně je mimo jiné finančně motivovat. V dnešní nepříznivé ekonomické situaci, kdy firma téměř bojuje o přežití, je velmi těžké zaměstnance motivovat. Tato skutečnost je jedna z největších slabín firmy. Jinak se firma ve své vnitřní struktuře jeví jako docela stabilní.

V roce 2010 bylo investováno do vývoje nových originálních výrobků 1,3 mil. Kč. Byl zaveden do výroby nový produkt, a to obkladová deska Stepwood. Koncem roku 2011 je tento produkt představen zákazníkům. Nyní probíhá jeho zavedení do prodeje, ale bohužel ještě nejsou k dispozici výsledky prodejnosti.

Firmě bych do budoucna doporučoval, aby se zaměřila na investici finančních prostředků do výzkumu nových produktů a následné realizace. Z mého pohledu firma užívá pouze jeden druh reklamy, a to formou prezentace svých výrobků na různých

tuzemských i zahraničních veletrzích. Tento způsob se mi jeví v dnešní době jako nedostačující. Navrhoval bych mimo veletrhy formu reklamy pomocí odborného obchodního zastupce, který by prezentoval produkty v cílených výrobních firmách v tuzemsku.

8 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem podrobil analýze výrobní proces firmy FK Dřevěné lišty s.r.o.. Zde jsem zjišťoval faktory, které ovlivňují výrobu po kladné či záporné stránce. Následně jsem zjištěné poznatky shrnul a vypracoval SWOT analýzu. Ta mi přehledně ukázala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy. Ze zjištěných výsledků jsem uskutečnil závěr, který může firmě pomoci k zvýšení prodejnosti svých produktů zlepšení efektivity výrobního procesu.

V analýze výrobního procesu, jak jsem již zmiňoval v kapitole Zhodnocení a možnosti dalšího vývoje, jsem nezjistil žádné výrazné pochybení. Toto pozitivum je způsobeno kvalitním řízením celé firmy. Firma má zaveden systém managementu kvality, kterým dává najevo, že neustále zlepšuje mimo jiné i svůj výrobní proces. Nacházíme zde ale pochybení v finančním motivování pracovníků firmy. Z mého pohledu se mi finanční hodnocení pracovníků jeví jako zásadní problém, který by v budoucnu mohl ohrozit i samotný chod firmy. Dalším problémem v oblasti zviditelnění firmy je nedostatečná reklama. Firma využívá v oblasti reklamy pouze prezentaci svých výrobků na různých veletrzích. Proto si myslím, že by měla v budoucnu prezentovat své výrobky pomocí odborného obchodního zástupce přímo ve vybraných výrobních firmách, který jasně vysvětlí možnosti použití daného produktu. Takový způsob osobní reklamy má větší efektivitu, jelikož osobní kontakt se zákazníkem má vždy větší váhu.

9 Seznam použité literatury

- (1) Veber J., Srpová J.; Podnikání, malé a střední firmy. 1. vydání, Praha 2005
- (2) www.fklisty.cz
- (3) www.justice.cz
- (4) Zpracováno na základě informací poskytnutých ředitelem controllingu firmy FK Dřevěné lišty s.r.o.
- (5) Katalog firmy FK Dřevěné lišty s.r.o
- (6) Zemiar, J. a kol.; Technológia výroby nábytku. TU Zvolen 2009
- (7) Tomek, G., Vávrová, V.; Řízení výroby. 2. vydání, Praha 2000
- (8) Horáková, H.; Strategický marketing. 2. rozšířené vydání, Praha 2003
- (9) Sedláčková, H.; Strategická analýza. 1. vydání, Praha 2000
- (10) Český statistický úřad (www.czso.cz)

10 Seznam obrázků

Obr. 1: Firma FK Dřevěné lišty s.r.o.	6
Obr. 2: Umístění středisek v areálu firmy FK Dřevěné lišty s.r.o.	6
Obr. 3: Ukázka některých druhů profilovaných masivních lišt v řezu včetně popisu.....	9
Obr. 4: Ukázka některých typů obalovaných lišt.....	10
Obr. 5: Ukázka některých typů rámu včetně segmentovaných.....	11
Obr. 6: Ukázky použití Duoplex v domácnosti.....	11
Obr. 7: Použití podsvíceného Duoforte u nášlapu.....	12
Obr. 8: Příklady použití Duoforte v domácnosti.....	12
Obr. 9: Ukázka Duoforte 3D.....	12
Obr. 10: Příklad použití obkladové desky Stepwood na stěně.....	13
Obr. 11: Ukázka madla s uchycením na zdi, průřezy některými typy madel.....	15
Obr. 12: Několik druhů vyráběných zábradlových příček a sloupů.....	16
Obr. 13: Profilové věnce a lemovky v řezu.....	16
Obr. 14: Náčrty nábytkové rolety a detail masivní rolety.....	17
Obr. 15: Ukázka ozdobné mřížky, čtvercové větrací žaluziové mřížky a drážkované mřížky.....	17
Obr. 16: Ukázky některých druhů řezeb.....	18
Obr. 17: Použití spárovky u čela postele, detail spárovky.....	18
Obr. 18: Rozdělení výrobního úseku.....	19
Obr. 19: Ukazatel celkové zadluženosti.....	24
Obr. 20: Ukazatel likvidity.....	25
Obr. 21: Ukazatel doby obrátu celkových aktiv.....	26
Obr. 22: Ukazatel doby obrátu zásob.....	27
Obr. 23: Rentabilita celkového kapitálu.....	28
Obr. 24: Vývoj HDP v ČR (2006-2011).....	34
Obr. 25: Vývoj průměrných cen EURA/CZK (2005-2011).....	35
Obr. 26: Vývoj inflace v ČR (2005-2011).....	35

11 Seznam tabulek

Tab. 1: Ukazatel celkové zadluženosti.....	24
Tab. 2: Ukazatele likvidity.....	25
Tab. 3: Ukazatele doby obratu celkových aktiv.....	26
Tab. 4: Ukazatel doby obratu zásob.....	27
Tab. 5: Rentabilita celkového kapitálu.....	28
Tab. 6: Přehled SWOT analýzy.....	41

12 Seznam příloh

Příloha 1: Certifikát systému managementu kvality.....	50
Příloha 2: Certifikát systému spotřebitelského řetězce lesních produktů.....	51



CERTIFIKÁT

Certifikační orgán systémů managementu č. 3053
TUV SÚD Czech s.r.o.

potvrzuje, že společnost



FK dřevěné lišty, spol. s r.o.
Bojanovice 79
CZ – 671 53 Bojanovice
IČ: 48531910

zavedla a používá
systém managementu kvality v oboru

**výroba a odbyt frézovaných dřevěných lišt
s příslušenstvím, rámu, mřížek a podobných výrobků
ze dřeva i s povrchovou úpravou**

Na základě vykonaného auditu, zpráva č. 0525/90/10/QM/AZ/C

bylo prokázáno splnění
požadavků normy

ČSN EN ISO 9001:2009

Tento certifikát je platný do **30.09.2013**

Registrační číslo certifikátu **02.249.819**



Praha, 30.09.2010





Czech

CERTIFIKÁT

TÜV SÜD Czech s.r.o.
Certifikační orgán výrobců č. 3084, akreditovaný ČIA

potvrzuje, že společnost

FK dřevěné lišty, spol. s r.o.
Bojanovice 79
CZ – 671 53 Bojanovice
IČ: 48531910

prokázala shodu systému spotřebitelského řetězce lesních produktů,
s požadavky PEFC ST 2002:2010, který odpovídá CFCS 2002:2011

**rozsah certifikace: vývoj, výroba a odbyt frézovaných dřevěných lišt
s příslušenstvím, rámu, mřížek a podobných výrobků
ze dřeva i s povrchovou úpravou**

druh organizace: jednoduchá

metoda CoC: metoda procentuálního podílu

metoda průměrného procentuálního podílu



Tento certifikát je platný

od: **8.12.2011**

do: **8.12.2016**

Certifikační schéma: **CFCS 2002:2011**

Registrační číslo certifikátu: **05.464.036**




V Praze 8. 12. 2011

Výsledek certifikace se týká pouze předmětu posuzování. Platnost certifikátu je podmíněna pravidelným dozorem. Tento dokument je možno reprodukovat pouze jako celek.

TÜV SÜD Czech s.r.o. • Novodvorská 994 • 142 21 Prague 4 • Czech Republic • certification@tuv-sud.cz

TUV

Příloha 2: Certifikát systému spotřebitelského řetězce lesních produktů