

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení (PEF)**



**Diplomová práce**

**Certifikát FSC jako konkurenční výhoda**

**Marie Ludačková Gavroňová BBus.**

## ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Marie Ludačková Gavroňová, BBus

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Sez. Ústí – Tábor

Název práce

**Certifikace FSC jako konkurenční výhoda**

Název anglicky

**FSC Certification as a Competitive Advantage**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce bude posouzení vlivu zavedení a certifikace standardu FSC na zdokonalování procesů v systému řízení sledované firmy.

Díličí úkoly jsou:

- Situační analýza.
- Posouzení vlivu auditorských zpráv na změny procesů řízení.
- Vliv certifikace FSC na vnímanou kvalitu produkce.
- Přezkoumání příručky FSC a souvisejících organizačních norem s návrhem na jejich změny.

### Metodika

Východiskem k diplomové práci bude přehled současného stavu poznání dané problematiky. Postup bude založen na kvantitativním a kvalitativním výzkumu s

agregací získaných poznatků do tvorby vlastních návrhů.

Řešení úkolu bude zaměřeno na přezkoumání dokumentovaných postupů a prováděného auditu na procesu řízení ve sledované firmě. V návaznosti na získané poznatky bude vypracován návrh na dodržování požadavků FSC.

Doporučená osnova diplomové práce:

Úvod do problematiky; Současný stav poznání problematiky – rešerše ; Cíle práce (hlavní cíl a díličí cíle); metodika práce; Výsledky vlastní práce ; Závěry.

**Doporučený rozsah práce**

50-80 stran

**Klíčová slova**

certifikát FSC®, řetězec COC, audit, FSC – Procesní směrnice, logo FSC

---

**Doporučené zdroje informací**

- DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6.  
DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.  
KANUK, L. L., SCHIFFMAN, L. G. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0094-4.  
KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.  
NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.  
NENADÁL, J. *Moderní management jakosti : principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.  
PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.  
TRUNEČEK, J. *Interní manažerský audit*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-58-4.  
VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce : legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.  
VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Václav Kala, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Certifikát FSC jako konkurenční výhoda jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2021

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavovi Kalovi, CSc., vedoucímu této práce, za odborné vedení a metodickou pomoc při zpracování této diplomové práce.

# **Certifikát FSC jako konkurenční výhoda**

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce s názvem Certifikát FSC jako konkurenční výhoda se zabývá vyhodnocením otázky, zda je certifikace výrobků certifikátem FSC pro firmu přínosem, a zda zavedení certifikace bude mít pozitivní vliv na firemní normy a standardy.

V teoretické části této práce jsou definovány základní pojmy týkající se dané problematiky. Podrobně je popsán proces certifikace, spolu se základními pojmy týkající se certifikátu FSC.

V části vlastní práce je vyhodnocena teze, zda je certifikát FSC pro firmu přínosem a teze, zda má certifikace vliv na kvalitu produkce. Za pomoci vnějších a vnitřních analýz byla zpracována SWOT analýza, ve které byla vydefinována možná strategie firmy. Značná část této diplomové práce je věnována přezkoumání pracovní příručky FSC, kdy ke každé části pracovní příručky jsou provedeny poznatky z praxe. V části práce vliv certifikace FSC na vnímanou kvalitu produkce jsou navržena řešení na zkvalitnění norem a standardů při skladové evidenci a evidenci dokumentů FSC. V diplomové práci byla zhodnocena finanční náročnost certifikace spolu s návrhem řešení pokrytí nákladů do budoucí produkce výrobků FSC.

**Klíčová slova:** certifikát FSC®, řetězec COC, audit, FSC – Procesní směrnice, logo FSC, marketingové řízení, situační analýza, SWOT analýza

## **FSC certificate as competitive advantage**

### **Abstract**

This thesis titled “FSC certificate as competitive advantage” evaluates whether FSC certification of products is beneficial to the company and whether the certification will have a positive impact on the company’s standards and norms.

In the theoretical part of the thesis, the basic terms concerning the issue in question are defined. The certification process is described in detail, together with the basic terms concerning the FSC certificate.

The practical part of the thesis evaluates whether the FSC certificate is beneficial to the company and whether it affects the quality of production. Based on external and internal analyses, SWOT analysis was performed, defining a possible company strategy. A substantial part of the thesis is devoted to a review of the FSC manual and each part of the manual is attached with findings from practice. Where the thesis deals with the impact of FSC certification on the quality of production, solutions are proposed with the aim of improving the norms and standards for stock-keeping and FSC record keeping. The thesis also looks into the financial demands of the certification, together with a proposed solution to cover the costs of future production of FSC products.

**Keywords:** FSC® certificate, COC chain, audit, FSC – process guidelines, FSC logo, marketing management, situation analysis, SWOT analysis

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>2 Současný stav poznání problematiky .....</b>	<b>12</b>
2.1 FSC Forest Stewardship Council ® .....	13
2.2 COC certifikace zpracovatelského řetězce .....	13
2.2.1 Logo FSC.....	14
2.2.2 Certifikační audit.....	14
2.2.3 Audit k získání certifikátu FSC .....	14
2.2.4 Podklady k auditu.....	15
2.2.5 Získání certifikátu .....	16
2.3 Konkurence.....	16
2.3.1 Konkurence.....	16
2.3.2 Konkurenceschopnost .....	17
2.3.3 Konkurenční strategie .....	17
2.3.4 Konkurenční výhoda .....	17
2.4 Marketing.....	18
2.4.1 Strategické řízení firem a organizací.....	18
2.4.2 Firemní cíle.....	18
2.4.3 Analýza prostředí, podnikatelského portfolia a scénáře vývoje prostředí.19	
2.4.3.1 Analýza vnějšího prostředí .....	20
2.4.3.2 Analýza vnitřního prostředí.....	22
2.5 Marketingový plán .....	25
2.5.1 Základní fáze marketingového plánování .....	25
2.5.1.1 Situační analýza .....	25
2.5.1.2 Marketingové cíle .....	26
2.5.1.3 Marketingové strategie .....	26



2.5.1.4	Časový plán a rozpočet .....	27
2.6	Normy .....	27
<b>3</b>	<b>Cíle práce a metodika .....</b>	<b>28</b>
3.1	Cíle práce .....	28
3.2	Metodika .....	28
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>30</b>
4.1	Základní informace o subjektu.....	30
4.1.1	Firemní hodnoty.....	31
4.1.2	Charakteristika hlavních produktů (podíl na tržbách a zisku) .....	32
4.1.2.1	Fotoalba .....	33
4.1.2.2	Zápisníky, diáře .....	33
4.1.2.3	Fotoalba z fotokartonu .....	34
4.1.2.4	Krabice, šanony .....	34
4.1.3	Zařazení do CZNACE.....	35
4.1.4	Působení na trhu.....	35
4.2	Situační analýza .....	36
4.2.1	Analýza vnějšího prostředí .....	36
4.2.1.1	PEST Analýza.....	36
4.2.1.2	Porterův model.....	43
4.2.1.3	Analýza trhu .....	50
4.2.2	Analýza vnitřního prostředí .....	50
4.2.2.1	Hodnocení výrobního portfolia .....	50
4.2.2.2	Analýza konkurenceschopnosti .....	53
4.2.3	SWOT Analýza.....	55
4.2.4	Návrh strategie podnikání.....	58
4.3	Reakce kupujících na certifikované výrobky FSC.....	59

4.4	Hodnocení významu FSC.....	61
4.4.1	Pozitivní vnímání FSC .....	62
4.5	Vliv certifikace FSC na vnímanou kvalitu produkce.....	63
4.5.1	Dodržování bezpečnosti práce .....	63
4.5.2	Možnost vykázání přijatého a zpracovaného materiálu .....	64
4.5.3	Spolupráce s certifikovanými subdodavateli .....	67
4.5.4	Evidence dokumentů s FSC materiálem .....	68
4.6	Příručka FSC.....	69
4.6.1	Sestavení pracovní příručky FSC.....	69
4.6.1.1	Rozsah platnosti PPFSC .....	69
4.6.1.2	Školení FSC .....	70
4.6.1.3	Vývoj produktů.....	70
4.6.1.4	Zásobování.....	71
4.6.1.5	Příjem zboží / nákup.....	72
4.6.1.6	Oddělení skladu .....	73
4.6.1.7	Výroba a expedice.....	73
4.6.1.8	Označení výrobků s FSC certifikací .....	74
4.6.1.9	Označení dokladů.....	74
4.6.1.10	Použití ochranných známek FSC.....	75
4.6.1.11	Reklamáce, řízení stížností, vrácení výrobků .....	76
4.6.1.12	Lhůty pro archivaci dokladů výrobků FSC .....	76
4.7	Organizační normy spojené s certifikací.....	77
4.8	Finanční náklady spojené s certifikací .....	78
<b>5</b>	<b>Závěry z vlastní práce.....</b>	<b>79</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>81</b>
6.1	Seznam schémat a obrázků.....	85

6.2	Seznam grafů .....	85
6.3	Seznam tabulek .....	86
6.4	Použité zkratky.....	86
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>87</b>

# 1 Úvod

Autor této diplomové práce s názvem „Certifikát FSC jako konkurenční výhoda“ si toto téma zvolil, neboť toto téma vnímá jako aktuální, díky rozvíjejícímu se zájmu o enviromentální využívání zdrojů. Autor vnímá certifikát FSC jako možnost začlenění nových firemních norem a standardů, toto vnímá jako jeden z nejvýznamějších nástrojů moderního managementu. Autor této diplomové práce prošel celým procesem certifikace, tyto zkušenosti a znalosti taktéž v této práci využil.

Firma, která je v této práci popisován je firma Semikolon Bookbinders s.r.o., působí na trhu již 15 let. Firma patří do skupiny Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG., která působí na zahraničním trhu od roku 1917. Společnost Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG., se v roce 2019 rozhodla pro certifikaci svých dceřiných společností, tudíž i pro certifikaci firmy Semikolon Bookbinders s.r.o..

Certifikát FSC společnost vnímá, jako svou konkurenční vyhodu. Certifikát FSC rovněž zvyšuje konkurenceschopnost a prestiž firmy.

V této práci bude popisován celý proces certifikace. Pomocí analýz bude sestavena SWOT analýza. Značnou část autor věnuje pracovní příručce FSC firmy Semikolon Bookbinders s.r.o.. Tato pracovní příručka je jedním z nevýznamnějších dokumentů při žádosti o certifikaci, jsou zde navrženy pracovní normy a standardy. Autor v této práci navrhne řešení při evidenci materiálu FSC, dokumentace FSC.

## **2 Současný stav poznání problematiky**

### **2.1 FSC Forest Stewardship Council ®**

Je globální nezisková organizace zaměřená na podporu zodpovědné správy lesů na celém světě. FSC definuje standardy založené na dohodnutých zásadách odpovědného lesního dozoru, které podporují enviromentální, sociální a ekonomické subjekty. Mezinárodní certifikační systém Forest Stewardship Council ® (FSC ® ) vznikl v roce 1993 z iniciativy zástupců mezinárodních ekonomických organizací velko- i maloobchodníků se dřevem. Základní myšlenkou organizace FSC ® je podporovat enviromentálně odpovědné, sociálně přínosné a ekonomicky životaschopné obhospodařování lesů celého světa. Držitel certifikátu FSC ® dokazuje konečnému spotřebiteli, že na výrobu výrobku byly použity suroviny z lesů tomu určených a byly dodrženy veškeré předepsané normy. (Forest Stewardship Council®)

Výrobky z certifikovaných lesů procházejí přes řetězec těžebních, zpracovatelských, výrobních a obchodních subjektů, než se dostanou ke konečnému zákazníkovi. Je proto nezbytné sledovat a dodržovat tok surovin, aby byl původ dřeva prokazatelný. To je označováno jako zpracovatelský řetězec (CoC).

### **2.2 COC certifikace zpracovatelského řetězce**

Tento řetězec slouží k tomu, aby byl doložen původ dřeva ve výrobku. Řetězec začíná od lesa, suroviny a posléze navazuje na obchodníky, výrobce, distribuci... Každý z tohoto řetězce musí být certifikovaný, pokud ne, ztrácí výrobek certifikaci. Navazující řetězec se dokládá objednávkou - dodacím listem a následně fakturou. Na dokumentech vždy musí být označení FSC a číslo vlastníka certifikátu.

Příklad označení na dodacím listu. Číslo certifikátu je použito číslo certifikátu firmy Semikolon Bookbinders s.r.o. (firma je o zveřejnění informována).

### 2.2.1 Logo FSC

Logo FSC je dáno přesnými parametry, každé jeho použití musí být schváleno auditorem. Při každém novém použití musí být podklady pro použití zaslány k auditorovi, ten jej po přezkoumání schválí. Schválení musí být písemnou formou, podklady o schválení se musí archivovat.



1. Logo FCS (zdroj: vlastní vypracování, 2021)

### 2.2.2 Certifikační audit

*Certifikační audit představuje formu auditu třetí stranou. Jde o audit realizovaný nezávislou organizací (jak na dodavateli, tak odběrateli, která je k tomu účelu kvalifikována. Zpravidla jde o akreditovanou certifikační organizaci, která externí audit vykonává v zájmu objektivního posouzení QMS<sup>1</sup> nebo EMS<sup>2</sup> a nebo HSMS<sup>3</sup> s cílem vystavení certifikátu. V případě pozitivního výsledku certifikace je vystaven certifikát s platností zpravidla na tři roky, přičemž certifikační organizace zavazuje držitele certifikace každoročně podstoupit certifikační dohled (dozor) nad plněním podmínek certifikace. (Managementmania.com, 2006)*

### 2.2.3 Audit k získání certifikátu FSC

<sup>1</sup> QMS-Quality Management System – systém řízení jakosti

<sup>2</sup> EMS- Environmental Management System – systém řízení zaměřený na ochranu životního prostředí

<sup>3</sup> HSMS – Health and Safety Management System – systém managementu zaměřený na bezpečnost a ochranu zdraví při práci

Definice auditu: *Audit je systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaných zájemcům.* (Vinš , 2005, s.74)

Zváží-li firma užití certifikátu FSC pro své výrobky, musí absolvovat proces k získání certifikátu. V prvním kroku vyhledá firmu, která certifikáty poskytuje. Následně ji osloví, oslovená auditorská firma zašle cenovou nabídku, po odsouhlasení ceny může začít proces certifikace. Audit je uskutečněn v místě žadatele, ten musí doložit schopnost pracovat s certifikovaným materiálem (odpovídající skladové zázemí, zaškolený personál, evidence dokumentů). Auditor vše kontroluje na místě a dokumentuje. Po absolvování auditu je žadatel informován písemnou formou. Je-li žadatel úspěšný může certifikát okamžitě uplatňovat.

Po získání certifikátu, má žadatel povinnost evidovat veškerý přijatý a vydaný materiál s FSC certifikátem.

Kontrolní audit je povinnen žadatel absolvovat jeden krát ročně, audit se opakuje každý rok ve stejném časovém období. Nejdéle však 3 měsíce od periody.

#### **2.2.4 Podklady k auditu**

Příprava na audit je velice důležitá, žadatel prokazuje, schopnost evidovat přijatý a vydaný materiál v FSC kvalitě a dodržování veškerých náležitostí řetězce COC.

Podklady k auditu:

- záznam školení zaměstnanců, školení jak zacházet s FSC materiálem
- záznam školení BOZP
- skladové zázemí, paletové štítky
- evidence přijatého a vydaného materiálu
- evidence skladových zásob
- vzorové objednávky dodací listy a faktury s označením FSC
- seznam výrobků
- přehled dodavatelů s certifikátem FSC

- outsourcing – smlouvy s dodavateli, kteří nemají certifikát o kooperaci v FSC kvalitě
- FSC – Procesní směrnice

### **2.2.5 Získání certifikátu**

Certifikát mohou udělovat pouze organizace, které k tomu mají akreditaci. Akreditační orgán určí, jaké obory podnikání může konkrétní certifikační orgán ověřovat (certifikovat), a pravidelně kontroluje činnost při provádění certifikace a vydávání certifikátů.

Při auditu auditor vypracovává zprávu. Tato zpráva je dále předána audiční firmě, ta rozhodne o udělení certifikátu. Je-li audit úspěšný obdrží žadatel certifikát. Náhled certifikátu v příloze (příloha 1).

Platnost certifikátu je časově omezena. V této práci je popisována firma, která obdržela certifikát s platností 5 let.

## **2.3 Konkurence**

V rámci strategie firmy je velice důležité poznat svou konkurenci, znát své možnosti konkurenceschopnosti, vhodně zvolit konkurenční strategii a využít svou konkurenční výhodu.

### **2.3.1 Konkurence**

Slovo konkurence má mnoho přívlastků. Pro příklad monopolní, volný, intenzivní, kreativní, potenciální, nekalá, inovační apod.

Při definování konkurence se různí autoři vždy více či méně dotýkají dvou jevů spojených s tímto procesem konkurenčního chování ve smyslu konkurenčního procesu a konkurenční struktury prostředí, která by chování tohoto druhu měla umožňovat. (Krabec, 2009, s.60 )

Různé odborné definice některých autorů:



*„Kunkurencí rozumíme proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trh. V zásadě můžeme rozlišovat konkurenci tržní a minotržní.,, (Jurečka, 2010, s. 171)*

*„Konkurence je totiž nejlepším učitelem a motivací na cestě za dokonalostí. Ale konkurence je také největší hrozbou našeho podnikání – už je proto, že chce to samé jako my a dělá pro to podobné věci jako my.“ (Bárta, 2019, s. 38 )*

### **2.3.2 Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost lze vyjádřit jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty.(Sedláček, 2011, s. 12 )

### **2.3.3 Konkurenční strategie**

Konkurenční strategie je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů. Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. (Porter, s.485)

### **2.3.4 Konkurenční výhoda**

Pojem konkurenční výhod můžeme definovat následovně: *„ Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabízí nižší cenu než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhodym které více než vynahradí vyšší cenu.,, (Porter, s. 86)*

## 2.4 Marketing

Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb. Jednou z nejstručnějších definic je „uspokojování potřeb ziskově.“ (Kotler, 2013, s. 35)

American Marketing Association nabízí následující formální definici: „*Marketing je aktivitou, souborem a institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*“ (www.ama.org, 2020)

### 2.4.1 Strategické řízení firem a organizací

Řízení podniků je systematické a permanentní řešení neustále vznikajících konfliktů, zájmů jednotlivců i zájmových skupin a vytváření rovnovážného stavu přijatelného pro všechny. Představuje postupy, metody, techniky a technologie řídicí práce, které usnadňuje zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků pro efektivní plnění manažerských funkcí. (Jakubíková, 2013, s. 16)

Strategické řízení firmy je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu. Jádrem strategického řízení je strategie. (Jakubíková, 2013, s.16)

### 2.4.2 Firemní cíle

Firemní cíle si každá firma určuje sama, je to dáno firemní strategií, orientací firmy... . U firemních cílů je velice důležité kontrolovat jejich vývoj, zda se firma orientuje správným směrem k dosažení stanovených firemních cílů.

Globální firemní cíle jsou požadované budoucí výsledky a jako takové se odvíjejí od poslání podniku, které je samo o sobě souborem specifických a dosažitelných cílů. (Jakubíková, 2013, s. 25)

Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měnit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli. (Jakubíková, 2013, s. 25)

Podnikové cíle lze třídit podle různých kritérií:

- pořadí jejich významu (vrcholové, podřízené a mezicíle)
- velikosti (neomezené, omezené, maximalistické...)
- časového hlediska (krátkodobé, střednědobé, trvalé...)

### **2.4.3 Analýza prostředí, podnikatelského portfolia a scénáře vývoje prostředí**

Každá firma a organizace podnikají v určitém prostředí. Toto prostředí na ně působí s různou intenzitou. Pro firmy je životně důležité se působením těchto prostředí podrobně zabývat. Je v zájmu firmy podrobně analyzovat podnikatelské prostředí a aktuální změny v něm. Je velice důležité a nezbytné na jakékoliv změny v podnikatelském prostředí včas reagovat. Podnikatelské prostředí můžeme rozdělit na makro a mikro prostředí, nebo –li vnější a vnitřní.

#### **Analýza prostředí – situační analýza**

Situační analýza je komplexní analýza zachycující všechny podstatné informace a faktory (vnitřní i vnější), které ovlivňují současnou i budoucí situaci organizace. Pomocí situační analýzy sbírá organizace informace o svých silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. (Jakubíková, 2013, s. 94).

#### **Použití situační strategie v praxi:**

Situační analýza se provádí většinou pro strategické či marketingové plánování - organizace nejprve musí důkladně poznat realitu, aby rozhodování o budoucím směřování nebylo založeno pouze na dojmech a dohadách. Její obsah je různý, nejčastěji se používá struktura **5C** (Jakubíková, 2013, str.94):

- Company (podnik) - analýza vnitřních podmínek organizace, jejích zdrojů a produktů
- Customers (zákazníci) - analýza trhů, zákaznických segmentů
- Competitors (konkurence) - analýza konkurenčních organizací
- Collaborators (spolupracující firmy, osoby) - analýza osob, se kterými je možné navázat spolupráci
- Climate/ Context (makroekonomické faktory vnějšího prostředí) - analýza dalších vnějších podmínek ovlivňujících fungování nebo podnikání (ekonomické, politické a další podmínky)

### **2.4.3.1 Analýza vnějšího prostředí**

Vnější prostředí firmy je nazýváno makroprostředím. Je to prostředí, které firma svou silou usilím není schopna ovlivnit.

Cílem analýz makroprostředí je určení možných příležitostí a ohrožení.

Jednotlivé složky makroprostředí může organizace vyhodnotit z následujících pohledů (Vašítková, 2008, st.58):

- Přírodní prostředí
- Technologické
- Demografické
- Ekonomické
- Politicko právní
- Sociálně kulturní
- Vliv globálního makroprostředí

#### **a) PEST analýza**

Za klíčovou součástí makrookolí lze označit faktory politické, legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje PEST analýza. Politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální faktory, technologické faktory. (Sedláčková, 2006, str. 16)

<b>Politicko-legislativní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
<b>Sociokulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

2. PEST analýza (zdroj: Sedláčková, 2006, str. 19)

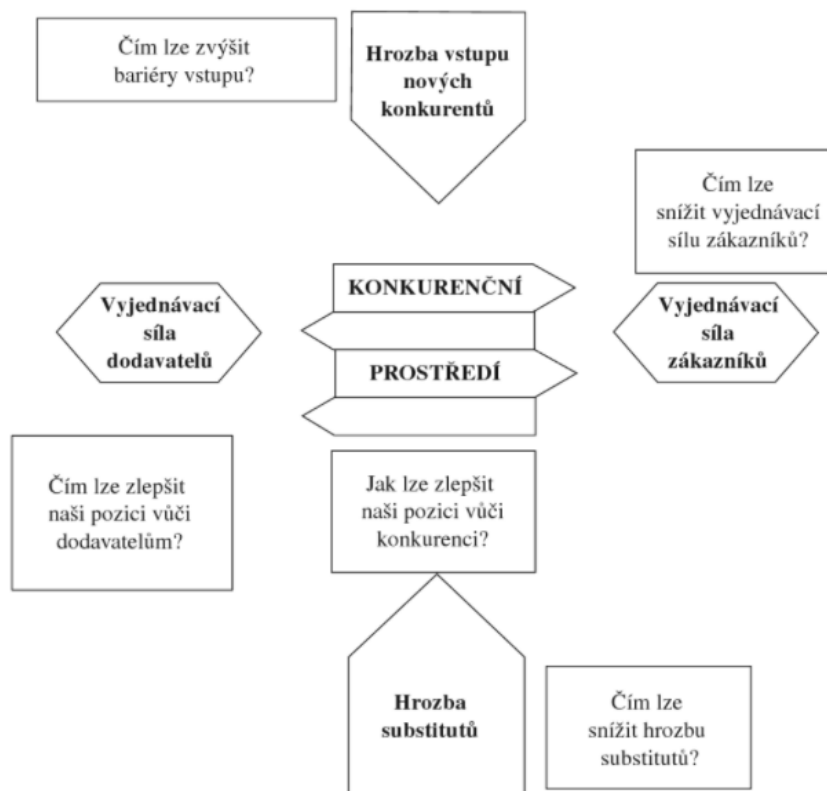
### **b) Porterův model**

Porterův model je označován několika výrazy a to Porterův model – Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí – analýza konkurenčních sil.

Tento model zkoumá základ konkurence v odvětví, konkurenční síly bezprostředně ovlivňující konkurenční pozici a konkurenční situaci daného oboru.

Pět konkurenčních sil:

- I. Vyjednávací síla dodavatelů
- II. Vyjednávací síla odběratelů, kupujících, zákazníků
- III. Konkurenční síla pramenící z hrozby substitutů
- IV. Konkurenční síla pramenící z hrozby vstupu potenciálních konkurentů
- V. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky



3. Porterův model (zdroj:Keřskovský, 2006, str. 53)

### 2.4.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se zabývá výběrem klíčových zdrojů, které jsou k dispozici nebo které je třeba zajistit. Analýza nám konkretizuje silné či slabé stránky s kterými můžeme ve firemní strategii počítat a pracovat s nimi. Široké spektrum analýz pokrývá celou firmu od výroby, vědy a výskumu, finance, marketing.

Strategické analýzy vnitřního prostředí:

- Evaluace dosavadní strategie
- Analýza zdrojů a kompetencí
- Analýza hodnotového řetězce
- Analýza exponovanosti firmy
- Analýza portfolia

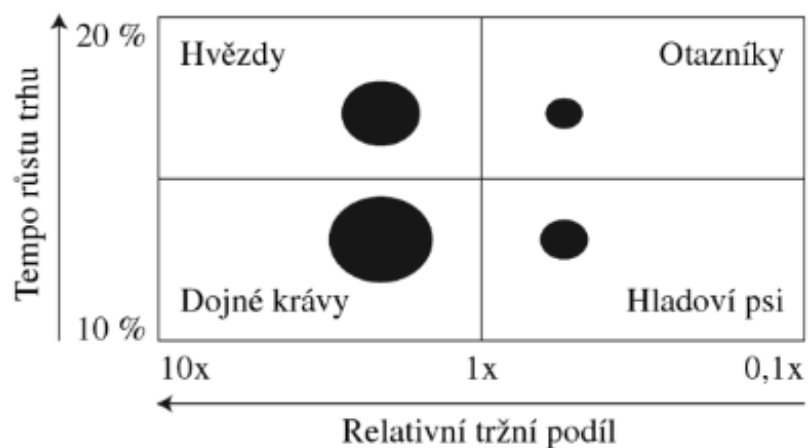
- Skórovací karty
- Klíčové faktory úspěchu
- Analýza konkurenceschopnosti

#### **a) Analýza podnikového portfolia**

Na základě poslání a cílů firmy, které mají několik strategických podnikatelských jednotek, musí být v rámci strategického řízení, konkrétně v procesu strategického plánování, rozhodnuto o rozdělení zdrojů tak, aby byl zajištěn růst celé firmy a vylepšena její pozice na trhu - soubor podnikatelských aktivit a produktů, obchodních jednotek spravovaných jednou firmou nazýváme portfoliem. Portfolio může být vytvořeno jednotlivými produkty, jednotlivými značkami, produktovými řadami, zákaznickými skupinami apod. Návrh nového portfolia předchází analýza stávajícího portfolia, která obsahuje vyhodnocení všech podnikatelských činností, jež přispívá k rozvoji firmy. Mezi nejznámější portfolio analýzy se řadí matice BCG (Boston Consulting Group) a matice GE (General Electric). (Zamazalová, 2010, s.19)

#### **b) Portfolio matice BCG**

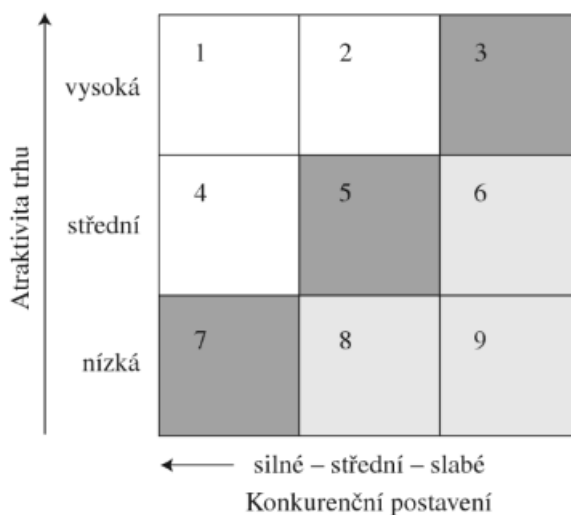
V této matici se na vertikální ose zaznamenává skutečný (nebo potencionální) růst trhu za určité období a na horizontální ose relativní tržní podíl, což je poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví, případně několika nejsilnějším konkurentům. Tempo růstu trhu je vyjádřeno v procentech. Je ztotožňováno s přírůstkem tržeb u jednotlivých produktů - vyšší tržby jsou předpokladem růstu trhu. Tempo růstu trhu je výrazem životaschopnosti jednotlivých tržních segmentů. BCG předpokládá, že každá SBU najde své místo v jednom ze čtyř kvadrantů matice označených následujícími názvy: otazníky, hvězdy, dojně krávy a hladoví psi. (Zamazalová, 2010, s.19)



4. Portfolio matice BCG (Zamazalová, 2010, s.19)

**c) Portfolio matice GE**

Portfolio matice GE sleduje faktory, které jsou označeny jako faktor „tržní atraktivita“, nebo také atraktivnost či atraktivita trhu, a faktor „konkurenční postavení,“.  
(Zamazalová, 2010, s.20)



5. Portfolio matice GE (Zamazalová, 2010,s.20)



## 2.5 Marketingový plán

Marketingový plán patří k základním pilířům a dokumentům, potřebným pro úspěšné řízení celého podniku. Předchází obvykle všem ostatním operativním plánům. Funguje na dvou úrovních: strategické a taktické. (Jakubíková, 2013, s.25 )

*Strategický marketingový plán předestírá cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí.* (Kotler, 2013, s.72)

### 2.5.1 Základní fáze marketingového plánování



6. Základní fáze marketingového plánování (zdroj: Karlíček, 2011, s.11)

#### 2.5.1.1 Situační analýza

Rozbor současného stavu firmy – základní údaje o:

- Trhu, produktu
- Situaci makroprostředí (podle faktorů PEST)
- Mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost)
- Vnitřní prostředí firmy

Se situační analýzou souvisí SWOT analýza.

SWOT analýza - identifikace hlavních příležitostí a ohrožení firmy, silných a slabých stránek a jejich vazby na schopnosti firmy produkty vyvíjet, vyrábět a prodávat, jakož i na schopnost firmy podnikatelské záměry financovat. (Jakubíková, 2013, s.129)

Silné (Strength) a slabé (Weakness) stránky + příležitosti (Opportunities) hrozby (Threats).

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. (Kozel, 2006, s.38)

**Silné a slabé stránky** se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. **Příležitosti a hrozby** vyplývají z vnějšího prostředí, které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů. (Kozel, 2006, s.38)

Příklad SWOT analýzy

<p><b>Silné stránky (S)</b></p> <p>S1 – dobrá cenová strategie            S2 – spolehlivost            S3 – znalosti z oboru IT            S4 – zkušenosti zaměstnanci            S5 – rychlost            S6 – kvalitní servis            S7 – nižší cena oproti konkurenci</p>	<p><b>Slabé stránky (W)</b></p> <p>W1 – nová firma            W2 – nedostatek vlastního počátečního kapitálu            W3 – nevybudovaná image firmy</p>
<p><b>Příležitosti (O)</b></p> <p>O1 – růst potřeby komunikace            O2 – rušení pevných telefonních linek            O3 – pokles cen hardwaru            O4 – rozvíjející se informační společnost</p>	<p><b>Rizika (T)</b></p> <p>T1 – vysoká konkurence            T2 – rušení signálu            T3 – špatná platební morálka zákazníků            T4 – internet čtvrté generace</p>

7. SWOT analýza (zdroj: Vašítková, 2008, s.57)

### 2.5.1.2 Marketingové cíle

Stanovení cílů, které chce firma dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu, zisku. (Kozel, 2006, s.27)

### 2.5.1.3 Marketingové strategie

Volba marketingového přístupu vedoucího k dosažení cílů. Výběr z více strategií. Nejvhodnější kombinace pro malé a střední firmy je strategie tržní orientace a strategie odlišení nabídky produktů a služeb. (Kozel, 2006, s.27)

Do marketingové strategie patří:

- Produkty a služby
- Distribuce
- Cenová a konkurenční politika
- Komunikační mix

#### 2.5.1.4 Časový plán a rozpočet

Časový plán vychází z požadavků termínů, obvykle stanovujeme čas potřebný pro realizaci jednotlivých dílčích kroků operací a odpovědnosti za jejich provedení.

Rozpočet je nedílnou součástí. Rozpočet je stanoven předem.

Sestavení časový plánů a rozpočtů je závěrečnou etapou marketingového plánování a zakončuje fázi realizace marketingového plánu.

## 2.6 Normy

Normy a standardy jsou závazná pravidla, požadavky, či měřítko chování lidí v procesech nebo požadavky na vlastnosti produktů. Představují společnou dohodu o vlastnostech produktů, výrobků, služeb, průběhu procesů či chování lidí s cílem sladění či zaručení jejich určitých stejných vlastností, stejného chování či stejného způsobu řízení. Cílem a účelem je tedy standardizace, kompatibilita a interoperabilita. Normy mohou být psané i nepsané (formalizované), normy se mohou dělit na technické a netechnické a mají různou míru závaznosti a různý rozsah platnosti. (Management, 2021)

Technické standardy se dělí na:

- Podnikové normy a standardy - jedná se o interní dohody, směrnice
- De-facto standardy běžně používané a uznávané odbornou komunitou (například ITIL, RFC)
- De-jure standardy –standardy definované zákonem
- Oborové standardy – jsou definovány oborovým orgánem (webové standardy W3C, účetní standardy, oceňovací standardy)
- Národní standardy a normy – jsou definované a přijaté příslušným národním úřadem (např. DIN, ANSI, BS, ČSN, ..)
- Mezinárodní standardy a normy – jsou mezinárodně platné a uznávané, zejména mezinárodní normy ISO, evropské normy EN

## **3 Cíle práce a metodika**

### **3.1 Cíle práce**

Cílem diplomové práce bude posouzení vlivu zavedení certifikace FSC na zdokonalování procesů v systému řízení sledované firmy.

Dílní cíle jsou:

1. situační analýza
2. posouzení vlivu auditorů na změny procesů řízení
3. vliv certifikace FSC na vnímanou kvalitu produkce
4. přezkoumání příručky FSC a souvisejících organizačních norem s návrhem na jejich změny

Budou přezkoumány hypotézy:

- a) Certifikace FSC je pro danou firmu přínosem.
- b) Certifikace má vliv na kvalitu produkce.

### **3.2 Metodika**

Východiskem k diplomové práci bude přehled současného stavu poznání dané problematiky. Postup bude založen na kvantitativním a kvalitativním výzkumu s agregací získaných poznatků do tvorby vlastních návrhů. Řešení úkolu bude zaměřeno na přezkoumání dokumentů postupů a prováděného auditu na procesu řízení ve sledované firmě. V návaznosti na získané poznatky bude vypracován návrh na dodržování požadavků FSC.

Dílní úkol sestavení situační analýzy bude vycházet z analýz vnějšího a vnitřního prostředí. V této práci bude provedena situační analýza, která si klade za cíl stanovení silných a slabých stránek firmy, tak stanovením příležitostí a ohrožení firmy.

Vnější analýza bude provedena pomocí PEST analýzy a Porterova modelu. Sestavením PEST analýzy budou ujasněny globální aspekty, které firma svou vůlí nemůže

ovlivnit, avšak s nimi musí počítat. Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí, které firma musí sledovat a neustále na těchto vazbách pracovat. Postup analýzy k jednotlivým prvkům jsou zformulována kritéria odrážející aspekty konkurenčního prostředí. Kvalifikace kritérii je dána znalostí praxe. Hodnota jednotlivých kritérii je 1 až 9. Hodnotí se součastnost i budoucnost. Pro jednotlivá kritéria bude vypočítán aritmetický průměr. Celkové hodnocení aspektů modelu bude stanoveno zprůměrováním celkových hodnot.

Analýza vnitřního prostředí bude provedena pomocí hodnocení výrobního portfolia s aplikací BCG matice. Hodnoty budou vycházet se srovnáním konkurenta. Bude provedena analýza konkurenceschopnosti.

Výstupem bude stanovení nejvýznamnějších silných a slabých stránek spolu s příležitostmi a hrozbou, tyto výstupy budou aplikovány do SWOT analýzy. SWOT analýza si klade za cíl stanovit, zda je pro firmu Semikolon Bookbinders s.r.o. certifikace výrobků přínosem.

Posouzení vlivu auditorů zprávy na změny procesů řízení spolu s vlivem certifikace FSC na vnímanou kvalitu produkce. Tyto dva dílčí úkoly budou vypracovány s využitím získaných dokumentů.

Značná část práce se věnuje dílčímu úkolu a to přezkoumání příručky FSC a souvisejících organizačních norem, návrhem na jejich změny. Do této části budou aplikovány poznatky z praxe spolu s návrhem řešení na evidenci materiálu FSC.

Ve vlastním závěru této práce budou zhodnoceny hypotézy zda je certifikace FSC pro danou firmu přínosem a zda certifikace má vliv na kvalitu produkce.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Základní informace o subjektu

Pro tuto práci byla zvolena firma Semikolon Bookbinders s.r.o., která se zabývá výrobou zápisníků, diářů, fotoalb, krabic a šanonů.

Firma má název Semikolon Bookbinders s.r.o. a patří do německé skupiny Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG. Skupina Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG je rodinná společnost založena panem A. Stürkenem a má více jak 100 letou tradici. V dnešní době stojí ve vedení firmy dva synové pana Stürkena. Sídlo společnosti je v německém Geesthachu (cca. 20 km od Hamburku).

Firma Semikolon Bookbinders s.r.o. je česká firma, avšak s německým zázemím. Byla založena v roce 2006 a její sídlo je ve Vimperku, kde má výroba knih dlouholetou tradici. Firma Semikolon Bookbinders s.r.o. je výrobní firmou, 99 % podíl výroby je pro mateřskou společnost Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG. Celý objem produkce se vyváží do centrálního skladu v Německu – Hamburk. Hotové výrobky si firma Semikolon Bookbinders s.r.o. nedrží skladem, vše je vyráběno na předem stanovené objednávky. Frekvence nových objednávek je dána výrobním plánem, který je standartně stanoven na 2 měsíce.

Firma Semikolon Bookbinders s.r.o. má sídlo na adrese Tovární 184, 385 01 Vimperk. Výrobní hala se nachází v průmyslové zóně, kde má firma pronajatou výrobní halu o rozloze 288 m<sup>2</sup> a skladové prostory o rozloze 465 m<sup>2</sup>.

Firma Semikolon Bookbinders s.r.o., má aktuálně 12 zaměstnanců. Firma si velice zakládá na vysokém podílu ruční práce.

Obchodní firma: Semikolon Bookbinders s.r.o.

Identifikační číslo: 26423103

Sídlo: Tovární 184/25, 385 01 Vimperk

Datum vzniku a zápisu: 28. prosince 2000

Spisová značka: C 14653 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích

Předmět podnikání: vázání a konečné zpracování knih a dalších tiskovin

Statutární orgán: Marie Ludačková Gavroňová – jednatel

Základní kapitál: 100 000 Kč

Společníci: Marie Ludačková Gavroňová – obchodní podíl základní, výše 20 %;  
Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG výše základního obchodního podílu 80 %.

institucionální sektor podle ESA2010: 11003 - Nefinanční podniky soukromé pod  
zahraniční kontrolou

velikostní kat. dle počtu zam.: 10 - 19 zaměstnanců



8. Ilustrační foto firmy Semikolon Bookbinders s.r.o. (zdroj: vlastní foto, 2020)

#### **4.1.1 Firemní hodnoty**

Firma Semikolon Bookbinders s.r.o. si velice zakládá na tradičním zpracování knihařské práce. Zakládá si na tradičních knihařských technologiích. Při plánování svých cílů a vizí si klade tyto otázky:

### ***Kdo jsou zákazníci?***

Převážná část výrobního portfolia je zaměřena na zákazníka, který preferuje ruční zpracování knihařské práce a ocení kvalitu používaných materiálů.

### ***Jaké jsou základní hodnoty a etické priority firmy?***

Klíčovou roli má knihařská práce, použité materiály a kvalita zpracování. Firma rovněž preferuje materiály vyráběné v EU, významný podíl mají materiály s certifikátem FSC.

Prostřednictvím certifikace zpracovatelského (spotřebitelského) řetězce (C-o-C, chain of custody) je možno zaručit, že konečný výrobek pochází z lesů s certifikátem FSC. V praxi to znamená, že každý zpracovatel ve zpracovatelském řetězci od lesa k zákazníkovi musí získat certifikát FSC. To dává zákazníkovi jistotu, že kupuje výrobek z šetrně obhospodařovaných lesů. (www.tuv-sud.cz, 2019).

### ***Firemní zaměstnanci?***

Firma byla založena v roce 2006, k dnešnímu dni má celkem 12 zaměstnanců. Více než 2/3 stávajících pracovníků je u firmy zaměstnáno od jejího samého začátku. Tuto skutečnost firma považuje za důkaz, že firemní strategie řízení lidských zdrojů je správná, loajalita svých zaměstnanců si velmi váží a chápe jejich nesmírný přínos pro efektivní fungování firmy.

#### **4.1.2 Charakteristika hlavních produktů (podíl na tržbách a zisku)**

Firma Semikolon Bookbinders s.r.o. se zabývá konečným zpracováním tiskovin. Samotným tiskem se nezabývá, veškeré tiskové položky si nechává tisknout u kooperantů, stejně tak knihařská práce na bloku, albu, fotoalbu je prováděna v kooperaci s prověřenými dodavateli. Veškerý materiál je však objednáván firmou Semikolon Bookbinders s.r.o., má tedy přehled o jeho kvalitě a je také ve vlastnictví firmy. Produkty firmy lze rozdělit do segmentů podle použití.



Výrobní portfolio můžeme rozdělit do následujících skupin:

- fotoalba
- zápisníky, diáře
- fotoalba z fotokartonu
- krabice, šanony

#### 4.1.2.1 Fotoalba

Segment fotoalb představují klasická fotoalba pro archivaci fotografií tradičním způsobem pomocí lepicích rohů. Fotoalba jsou jedním z nejsilnějších výrobků v portfoliu. Taktéž ve výrobě fotoalb je firma velmi konkurenceschopná, a to převážně ve větších formátech jako jsou XL a XXL, u kterých se formát použité desky pohybuje v rozměrech 740 x 340 cm. Tento formát je na většinu strojově vyráběných desek příliš velký. Tato velikost desek je s ohledem na jejich velikost zpracovávána ručně. Operace zavěšování alb do desek je také značně komplikovaná, a to zejména kvůli maximálním rozměrům. V sortimentu firmy je také nabídka formátů S, M, L, XL, v menší objemu také XXL.

Na výrobu fotoalb používá firma polotovary alb, které nakupuje u dodavatele v Itálii. Ceny těchto polotovarů jsou velmi vysoké, v současné době však firma nemá jinou alternativu dodavatele, u stávajícího se však může spolehnout na kvalitu a dodací doby.

Alba jsou ve firmě vyráběna od jejího založení, i proto si firma na jejich výrobě velice zakládá. To je také jeden z důvodů, proč na jejich výrobu používá vysoce kvalitní potahový materiál z plátna.

Dosud nabízené základní barvy:



#### 4.1.2.2 Zápisníky, diáře

Na zápisníky a diáře se používá velice specifický papír. Kvalita používaného papíru se je na vysoké úrovni. Používaný materiál nese označení „Made of high-quality Swedish paper,“. Bloky jsou šité ve vazbě V8, jde tedy o šité bloky v tuhé vazbě. Materiál na blok 100 g / m<sup>2</sup>, na předsádky 115 g / m<sup>2</sup>.

#### 4.1.2.3 Fotoalba z fotokartonu

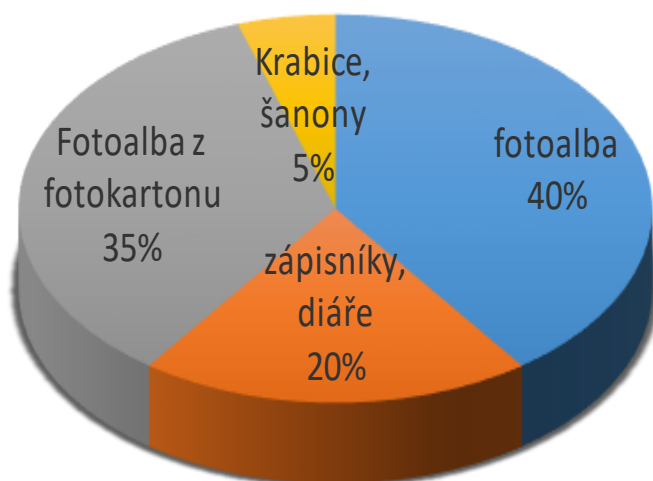
Fotoalba z fotokartonu jsou alba, kde je při výrobě použita kroužková vazba. Používaný fotokarton je v gramáži 270 g / m<sup>2</sup> v krémové a černé barvě.

#### 4.1.2.4 Krabice, šanony

Po domluvě s vedením mateřské firmy se v roce 2016 přesunula část výrobního portfolia do další dceřiné společnosti, která působí v Číně. Firma využila potenciálu a z části se přeorientovala na jiný druh výrobků, a to na krabice a levnější druh sbírkových alb. Veškeré nové výrobky se však vyráběly pro dceřinou společnost.

V polovině roku 2017 pořídila firma válcový lis. V letech 2017 a 2018, částečně ještě v roce 2019, firma sbírala zkušenosti ve výrobě krabic. Jejich výroba se však ukázala jako konkurenčně neschopná, a to zejména kvůli vysokým nákladům na ruční práci. V roce 2019 se výroba krabic začala přesouvat do další dceřiné společnosti v Tunisu.

Firma Semikolon Bookbinder s.r.o. vyrábí v dnešní době pouze krabice v menších nákladech, jde především o krabice velice složité na výrobu, proto je možné do jejich ceny promítnout náklady na nezbytný objem ruční práce. Aktuálně je podíl výroby krabic ve výši cca. 5 % objemu celkové produkce.



■ fotoalba ■ zápisníky, diáře ■ Fotoalba z fotokartonu ■ Krabice, šanony

9. Graf 1. Podíl na produkci, (zdroj: vlastní vypracování, 2021)

V roce 2020 byl celkový objem produkce ve výši 14 822 688 CZK z tohoto fotoalba z fotokartonu 35 % (5 187 941 CZK), fotoalba (tento výrobek je bez certifikace FSC) 40 % (5 929 075 CZK), zápisníky, diáře 20 % (2 964 538 CZK) s nejmenším objemem produkce krabice a šanony vy výši 5 % (741 135 CZK).

#### **4.1.3 Zařazení do CZNACE**

Skupina C – zpracovatelský průmysl, 17 výroba papíru a výrobků z papíru, 23 výroba kancelářských potřeb z papíru.

18140: Vázání a související činnosti

171: Výroba buničiny, papíru a lepenky

581: Vydávání knih, periodických publikací a ostatní vydavatelské činnosti

6820: Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí

#### **4.1.4 Působení na trhu**

Jak již bylo zmíněno firma Semikolon Bookbinders s.r.o. patří společnosti Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG. Tato společnost je 99 % zákazníkem firmy Semikolon Bookbinders s.r.o., z tohoto vyplývá, že firma má pouze jednoho zákazníka a tím je mateřská společnost. Firma vyrábí pro svou mateřskou společnost, která tyto hotové výrobky naskladní ve svém skladu a následně je prodává různou formou distribuce konečným zákazníkům. Forma distribuce je přímým prodejem, vlastní e-shop, formou prodeje maloobchodníkům, kdy maloobchodník má ve svém prodejním místě vyčleněnou část pro značku Semikolon.

Značka Semikolon je zaměřena na trh EU, převážně na Německo. Hlavní konkurencí značky Semikolon jsou firmy Rössler a Goldbuch viz. kapitola analýza konkurence.

Značka Semikolon cílí na zákazníka, který vyžaduje precizní zpracování, výbornou kvalitu, klasický vzhled a využití. Semikolon si zakládá na klasickém moderním vzhledu svých výrobků. Cenová hladina se pohybuje na vyšší hodnotě, než u konkurence.

## **4.2 Situační analýza**

### **4.2.1 Analýza vnějšího prostředí**

Vnější prostředí firmy je v úrovni makro, mezzo a mikro nazýváno makroprostředím. Makroprostředí (globální prostředí) je prostředí, které firma svou silou usilím není schopna ovlivnit.

Cílem analýz makroprostředí je určení možných příležitostí a ohrožení. Z pohledu firmy příležitosti může využít ve svůj prospěch, ohrožení musí minimalizovat.

#### **4.2.1.1 PEST Analýza**

Název PEST tvoří počáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí, které tvoří základ této analýzy.

P – Politické faktory

E – Ekonomické faktory

S – Sociální faktory

T – Technické faktory

Sestavením PEST analýzy budou ujasněny globální aspekty, které firma svou činností nemůže ovlivnit, avšak s nimi musí počítat. Tyto faktory musí však firma sledovat a reagovat na vzniklé změny.

a) Politicko – právní faktory

Veškerá firemní činnost firmy podléhá dani z příjmu právnických osob, která je momentálně ve výši 19 %. Dále má zaměstnavatel povinnost platit a odvádět za své zaměstnance sociální a zdravotní pojištění. Sociální pojištění ve výši 24,8 % a zdravotní pojištění ve výši 9 % (z vyměřovacího základu).

Firma se dále musí řídit předpisy a právním rámcem, který je pro podnikání závazný. Musí respektovat:

- Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.
- Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.

- Zákoník práce č. 262/2006 Sb
- b) Ekonomické faktory

### **HDP**

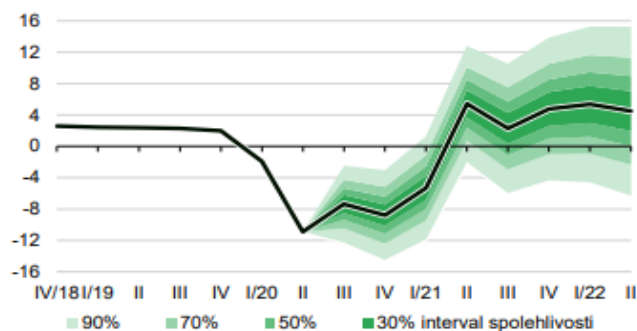
Hrubý domácí produkt (HDP) je nejpoužívanějším a klíčovým ukazatelem hospodářské výkonnosti země. HDP je finální celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území.

Hrubý domácí produkt se letos prudce propadne vlivem koronavirové nákazy, v příštím roce se jeho růst oživí (Graf I.2). Přestože se po uvolnění většiny epidemiologických omezení během letních měsíců ekonomika částečně nadechla, na podzim hospodářský výkon opět poklesne. Důvodem je silný úder druhé vlny pandemie a znovuzaváděná opatření proti šíření nákazy, a to včetně plošných omezení s nezanedbatelnými ekonomickými dopady. Ekonomický útlum se projevuje zejména v odvětvích tržních i netržních služeb a obchodu, které jsou vládními protiepidemickými opatřeními postiženy mnohem výrazněji než průmysl. Ten bude oproti jarní vlně zasažen méně s ohledem na zatím omezené ekonomické dopady cílených protiepidemických opatření v zahraničí a funkční globální dodavatelsko-odběratelské řetězce. Zhoršuje se příjmová situace podniků a domácností a hluboký, byť zřejmě jen dočasný, otřes zaznamenává jejich důvěra v příznivou budoucnost. V letošním roce HDP klesne v úhrnu o více než 7 % s přispěním všech složek poptávky s výjimkou spotřeby vlády. Snížená zahraniční poptávka nepříznivě působí na exportní výkonnost českých podniků, což se promítá do záporného příspěvku čistého vývozu k dynamice HDP. Hluboký útlum domácí i zahraniční hospodářské aktivity spojený s celkově zhoršeným vnímáním ekonomické situace ze strany českých firem se projevuje v poklesu soukromých investic. (Česká národní banka, 2021)

### Graf I.2 Prognóza růstu HDP

Domácí ekonomika letos zaznamená v důsledku koronavirové pandemie výrazný propad, její růst se obnoví v příštím roce, ovšem z podstatně snížené úrovně

(meziroční změny v %, sezonně očištěno)



Poznámka: Současná nejistota ohledně budoucího vývoje HDP je řádově vyšší, než implikují historické predikční chyby. Intervaly spolehlivosti prognózy růstu HDP byly proto výrazně rozšířeny tak, aby reflektovaly tuto zvýšenou nejistotu.

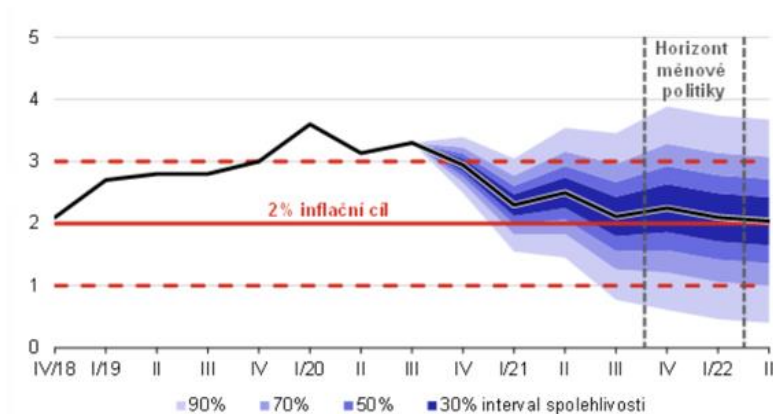
10. Graf 3: Prognóza růstu HDP (zdroj ČNB, 2021)

### Inflace

Posuzována bude inflace spotřebního koše. Inflace je většinou ekonomů definována jako nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice v určitém časovém období. Inflace znamená nárůst cen, což sebou nese snížení kupní síly peněz.

Na aktuální vývoj inflace má značný vliv pandemie koronaviru. Prognóza inflace je založena na aktuálních změnách protivládních opatření proti pandemii. Je velice obtížné predikovat nějaký vývoj. Značně se však snižuje koupě schopnost v zemích EU.

Inflace se na přelomu roku snížila do tolerančního pásma, na horizontu měnové politiky se vrátí do blízkosti 2% cíle ČNB (Graf I.1). Ve třetím čtvrtletí 2020 spotřebitelské ceny vzrostly o 3,3 %, k čemuž přispěla především vysoká jádrová inflace a stále svižný, byť zpomalující růst cen potravin. Růst spotřebitelských cen byl naopak výrazně tlumen pokračujícím propadem cen pohonných hmot. Zvýšená dynamika regulovaných cen se stabilizovala. Na přelomu roku se inflace snížila pod horní hranici tolerančního pásma. Přispějí k tomu protiinflační poptávkové dopady druhé vlny koronavirové pandemie v podmínkách utlumené zahraniční a zejména domácí ekonomické aktivity. (Česká národní banka, 2021)



Poznámka: Intervaly spolehlivosti prognózy celkové inflace odrážejí predikční schopnost minulých prognóz a jsou symetrické. Rozšiřují se pouze pro prvních pět čtvrtletí, poté zůstávají konstantní, což odpovídá jak minulé predikční schopnosti, tak stabilizační roli měnové politiky.

11. Graf 2. Prognóza celkové inflace (zdroj: ČNB,2021)

Celková inflace se na přelomu roku sníží do tolerančního pásma, na horizontu měnové politiky se bude nacházet poblíž 2% cíle ČNB (meziročně v %)

### Růst cen energií

Vývoj cen energií neustále roste, s tímto trendem musí firma počítat. Na rostoucí ceny energií firma reaguje úpravou svých cenových kalkulací.

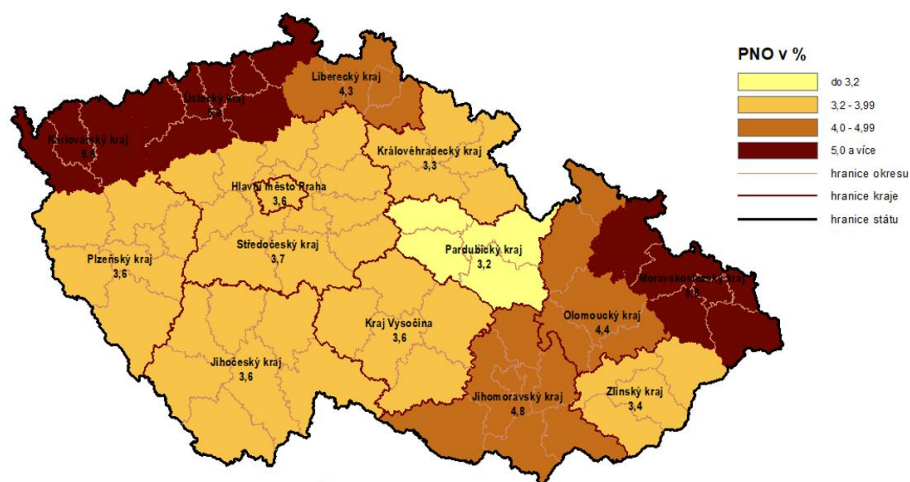


12. Elektřina 1 MWh v měně EUR (zdroj:www.kurzy.cz, 2021)

## Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je velmi důležitý ukazatel. V posledních letech byla v České republice nezaměstnanost na historickém minimu. Nízká nezaměstnanost měla negativní vliv pro firmy při hledání nových kvalifikovaných zaměstnanců. Taktéž u tohoto ukazatele se výrazně projevila pandemie koronaviru. Aktuální míra nezaměstnanosti k 28.02.2021 byla 4,2 %.

### PODÍL NEZAMĚSTNANÝCH OSOB (PNO) NA POČTU OBYVATEL v krajích České republiky k 31. 1. 2021



13. Podíl nezaměstnaných osob na počet obyvatel (zdroj: www.mpsv.cz, 2021)

Personální obsazení se v aktuální době velice ustálilo. Aktuálně firma zaměstnává 12 zaměstnanců, z toho 9 zaměstnanců pracuje u firmy od samého založení. Pracovní zařazení zaměstnanců je knihař/ka. V této výrobní firmě je značná část převážně ruční práce, což je pozitivně výhodou při hledání nových zaměstnanců. Zaškolení a zaučení není tak obtížné a je snadno naučitelné.

## Minimální mzda a mzdy

Průměrná hrubá mzda v roce 2020 činila v České republice 35 402 Kč. Aktuální minimální hrubá mzda činí 15 200 Kč.

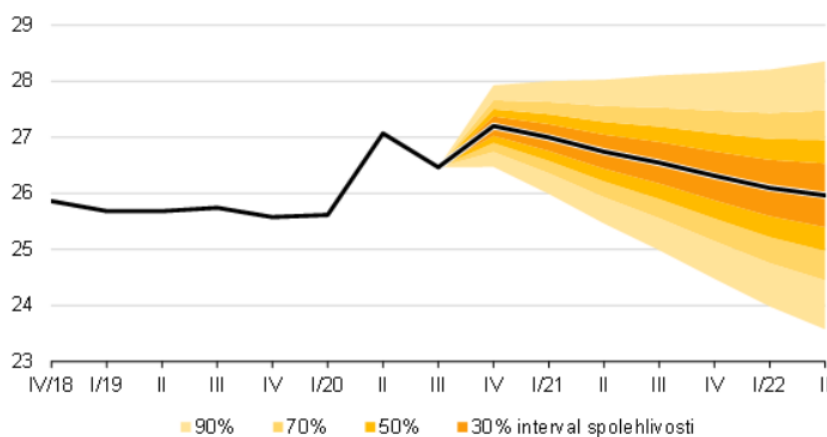


## Kurz Eura

Vzhledem ke skutečnosti, že firma obchoduje převážně na evropském trhu, je pro její ekonomickou stránku kurz eura velmi důležitým faktorem.

### Kurz

ukazatel	rok	ve výši
kurz CZK/EUR	2020	26,6
	2021	26,6
	2022	25,9



Poznámka: Intervaly spolehlivosti prognózy kurzu CZK/EUR odrážejí predikční schopnost minulých prognóz (kromě období kurzového závazku). Jsou symetrické a lineárně se rozšiřující.

14. Graf 4: Prognóza kurzu (zdroj: ČNB, 2021)

#### c) Sociální a demografické faktory

Firma sídlí ve městě Vimperk, v Jihočeském kraji, poblíž hranic s Německem. V Jihočeském kraji žije 644 239 obyvatel, průměrná hrubá měsíční mzda je 31 551 Kč, podíl nezaměstnaných osob 3,19 %.

Město Vimperk je blízko hraničního přechodu Strážný, což do města a okolí přilákalo mnoho zahraničních, zejména německých investorů. Město Vimperk má dlouholetou tradici v tiskařském oboru.

V roce 2019 se mateřská firma rozhodla pro certifikaci všech dceřiných firem, proto i pro firmu Semikolon Bookbinders s.r.o., tímto firma reagovala na zvyšující se zájem o environmentální produkty. Certifikace certifikátem FSC je pozitivní krok v environmentálním zaměření.

#### d) Technické faktory

Prakticky v každém technickém oboru dochází k vývoji nových technologií a inovacím. I naše firma investuje a v následujících letech plánuje investice do modernizace výrobních prostředků. Firma sleduje nové trendy a modernizací provozu zlepšuje jak pracovní prostředí pro své zaměstnance, tak finální kvalitu svých výrobků, což zvyšuje její konkurenceschopnost.

V roce 2020 pořídila firma nový výsekový stoj, nahradila tak subdodavatelskou činnost, kdy si nechávala potřebné výsekové díly vysekávat u subdodavatele.

S současné době se významně vyvíjí kvalita používaných surovin. Certifikace u materiálů z buničiny je již standardem.

#### Hodnocení PEST analýzy

Oblast hodnocení	Váha	Hodnocení (1-5)	Výsledná hodnota
politicko - právní	0,20	1	0,2
ekonomické	0,20	2	0,4
sociální a demografické	0,10	2	0,2
technologické	0,50	4	2,0

15. Hodnocení PEST analýzy (zdroj: vlastní zpracování 2021)

Hodnocení analýzy vyjadřuje, do jaké míry dílčí faktory představují ohrožení postavení společnosti na trhu a váhu daného ohrožení. Makroprostředí pro firmu v současné době nepředstavuje riziko, naopak poskytuje řadu příležitostí. Politická situace v současné době nepředstavuje pro firmu riziko. V současné době firmu značně omezují nařízení vlády kvůli pandemii. Toto se převážně týká absence zaměstnanců (nařízená karanténa). Ekonomické faktory ovlivňují firmu díky platbám v EU, nestabilita eura není pro firmu přínosná, avšak ji zásadně neohrožuje. Firma vyrábí výrobky, které nejsou zásadní pro společnost, nejsou bezpodmínečně nutné, proto zvyšující se inflace není pro

firmy přínosná. To je převážně znatelné v době pandemie. Firma se nachází v blízkosti hranic s Německem, její demografická poloha se jeví jako přínos. Sociální a demografické faktory se v aktuální době snaží firma využít ve svůj prospěch a to díky certifikaci výrobků. Kdy se snaží firma využít příležitosti, rostoucího zájmu společnosti o environmentální zaměření. Technologické faktory jsou pro firmu zásadní. Před certifikací se firma rozhodla investovat své prostředky do firemního programu 4D který bude v budoucnu využit pro usnadnění evidence materiálů s FSC certifikátem a pro celkovou kontrolu všech fixních i variabilních nákladů. Díky certifikaci FSC firma zavede firemní standardy v pracovním procesu.

#### **4.2.1.2 Porterův model**

Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí, které firma musí sledovat a neustále na těchto vazbách pracovat. Postup analýzy k jednotlivým prvkům jsou zformulována kritéria odrážející aspekty konkurenčního prostředí. Kvalifikace kritérii je dána znalostí praxe. Hodnota jednotlivých kritérii je 1 až 9. Hodnotí se současnost i budoucnost. Pro jednotlivá kritéria bude vypočítán aritmetický průměr. Celkové hodnocení aspektů modelu bude stanoveno zprůměrováním celkových hodnot.

#### **Vyjednávací vliv odběratelů (vyjednávací síla zákazníka)**

Odběratelé ovlivňují výrazným způsobem zisk tlakem na cenu zboží a kvalitu produkce. Mezi klíčové odběratele firmy patří především zahraniční firmy. Naše firma se snaží dodávat výrobky ve vysoké kvalitě a celkový chod firmy zachovat na vysoké úrovni. Nekvalitní výrobky nebo nespokojenost odběratele mohou vést ke snižování objemů produkce. Naše společnost si zakládá na prvotřídní kvalitě. Kompletní používaný papír je s certifikací FSC. Jelikož je firma Semikolon Bookbinders s.r.o. dceřiná firma společnosti Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG, vyrábí výhradně pro tuto společnost. Z tohoto důvodu je velice důležité udržet vysokou kvalitu výroby. Certifikací firma taktéž reaguje na trend v podobě rostoucího zájmu společnosti o certifikované výrobky, konkrétně o jasný původ surovin. Tímto vychází vztříc konečnému odběrateli.

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2020	2025
1.A	<i>Počet významných zákazníků</i> (mnoho drobných zákazníků 1 bod, několik málo významných zákazníků 9 bodů)	7	8
1.B	<i>Význam výrobků/služby pro zákazníka</i> (velmi významný 1 bod, nevýznamný 9 bodů)	6	6
1.C	<i>Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci</i> (vysoký 1 bod, nízké 9 bodů)	8	8
1.D	<i>Hrozba zpětné integrace</i> (je nepravděpodobná 1 bod, vysoce pravděpodobná 9 bodů)	1	1
<b>Celkem (z max. 36 bodů) =</b>		<b>22</b>	<b>23</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/4) =</b>		<b>5,5</b>	<b>5,75</b>

16. Tabulka 2: Porterův model – vyjednávací síla zákazníků, (zdroj: vlastní vypracování, 2021)

Po provedení analýzy vyjednávací síla zákazníka je možné predikovat mírný vývoj v nadcházejících obdobích a to mírně silící vliv zákazníka. Je to dáno převážně změnou konečných zákazníků meteřské firmy. Ostatní měřené parametry se očekávají ve stejných hodnotách.

### Vyjednávací vliv dodavatelů

Hlavními dodavateli naší společnosti jsou firmy, které dodávají papír a textilie. V daném sektoru je počet dodavatelů omezený, což může vést ke snaze zvyšování cen dodávaných výrobků. Díky úzké spolupráci s mateřskou firmou je naše firma Semikolon Bookbinders s.r.o. ve značné výhodě, jelikož má mateřská firma Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG významné jméno ve svém oboru a pokrývá značnou část evropského

trhu. Naše firma je schopna domluvit se s dodavateli na značném objemu odebraných surovin, tuto možnost využívá především u surovin, které je firma schopna okamžitě zpracovat. Objednané množství se pohybuje ve spotřebě na cca 6 měsíců.

Vyjednávací vliv dodavatelů (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2020	2025
2.A	<i>Počet a význam dodavatelů</i> (mnoho dodavatelů 1 bod, málo dodavatelů 9 bodů)	9	8
2.B	<i>Existence substitutů</i> (ano, velká hrozba 1 bod, ne malá hrozba 9 bodů)	4	5
2.C	<i>Význam odběratelů pro dodavatele</i> (čím menší význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů)	4	3
2.D	<i>Hrozba vstupu dodavatelů</i> (nepravděpodobná 1 bod, velmi pravděpodobná 9 bodů)	2	2
2.E	<i>Organizovanost pracovní síly v odvětví</i> (nízká 1 bod, vysoká 9 bodů)	3	3
<b>Celkem (z max. 45 bodů) =</b>		<b>22</b>	<b>19</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/5)=</b>		<b>4,4</b>	<b>3,8</b>

17. Tabulka 3: Vyjednávací vliv dodavatelů (zdroj: vlastní vypracování, 2021)

Po provedení analýzy můžeme vidět, že vyjednávací pozice dodavatelů není příliš vysoká. Je to dáno měnícím se trhem v tomto odvětví. Do budoucna se předpokládá mírný pokles.

### **Hrozba nové konkurence - hrozba vstupu do odvětví**

Hrozba vstupu nových firem na stávající trhy je ovlivněna několika faktory, např. kapitálovou náročností, přístupem k distribučním kanálům, stupněm diferenciací výrobků nebo také politikou státu.

Vznik nové konkurence je zásadně ovlivněn velkými fixními náklady, které musí být při založení nové firmy vynaloženy. Z tohoto důvodu je možnost vzniku nové konkurence v oboru snížena. Nová firma může mít i počáteční vysoké náklady a omezený vstup na tento trh. Je velice důležité, převážně v tomto oboru, mít silné a stabilní zázemí odběratelů.

<b>Hrozba vstupů do odvětví</b> <b>(1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)</b>		<b>Průměrné odhady</b>	
		<b>2020</b>	<b>2025</b>
3.A	<i>Úspory z rozsahu</i> (úspory z rozsahu jsou velké 1 bod, malé 9 bodů)	2	3
3.B	<i>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</i> (kapitálová náročnost vstupů vysoká 1 bod, nízká 9 bodů)	1	1
3.C	<i>Přístup k distribučním kanálům</i> (přístup k distribučním kanálům je obtížný 1 bod, snadný 9 bodů)	2	2
3.D	<i>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle</i> (není snadný 1 bod, je snadný 9 bodů)	4	5
3.E	<i>Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů</i> (diferenciace je vysoká 1 bod, je nízká 9 bodů)	7	6
<b>Celkem (z max 45 bodů)</b>		<b>16</b>	<b>17</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>		<b>3,2</b>	<b>3,4</b>

18. Tabulka 4 : Hrozba vstupů do odvětví, (zdroj: vlastní vypracování, 2021)

Provedená analýza nám poukazuje na neatraktivnost trhu pro nové výrobce, je to dáno převážně vysokou náročností na vstup do odvětví.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Pokud lze snadně nahradit vyráběné výrobky substituty, je dané odvětví méně atraktivní. Hrozba substitučních výrobků, tedy možnosti spotřebitele snadno zaměnit spotřebu jednoho výrobku spotřebou druhého, není nepatrná. Odběratel může reagovat na změny cen substitutů – pokud se zvýší cena jednoho výrobku, zvýší poptávku po druhém výrobku. Naše firma má jasně stanovenou cenovou politiku a sází na kvalitu poskytovaných služeb, která je u našeho odběratele známa.

Hrozba substitučních výrobků (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2020	2025
4.A	<i>Existence mnoha substitutů na trhu</i> (žádné substitut 1 bod, mnoho 9 bodů)	7	9
4.B	<i>Konkurence v odvětví substitutů</i> (nízká 1 bod, vysoká 9 bodů)	8	9
4.C	<i>Vývoj cen substitutů?</i> (zvyšování cen 1 bod, snižování cen 9 bodů)	4	5
4.D	<i>Užitné vlastnosti substitutů?</i> (zhoršovat 1 bod, zlepšovat 9 bodů)	5	6
<b>Celkem (z max. 36 bodů) =</b>		<b>24</b>	<b>29</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/4) =</b>		<b>6</b>	<b>7,25</b>

19. Tabulka 5: Hrozba substitučních výrobků, (zdroj: vlastní vypracování 2021)

Tato provedená analýza nám poukazuje na vyšší možnost substitutů. V nadcházejících obdobích bude tento tlak nadále stoupat.

#### **Vliv konkurence v odvětví**

Rivalita v určitém odvětví je způsobena snahou jednotlivých subjektů vylepšit si své postavení na trhu.

Odvětví, ve kterém působí naše firma, se věnuje velmi málo firem v regionu. To ovšem neznamená, že není možná konkurence ze zahraničí. Vzhledem k tomu, že naše firma dodává především do Německa, může být ohrožena jakoukoli jinou firmou působící v celé Evropě. Strategií firmy je udržet si náskok před konkurencí neustálým zvyšováním kvality, modernizací výroby a dalšími inovacemi.

Vliv konkurence v odvětví (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Průměrné odhady	
		2020	2025
5.A	<i>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</i> (málo přibližně stejných silných konkurentů 1 bod, hodně přibližně stejně silných konkurentů 9 bodů)	3	4
5.B	<i>Růst odvětví</i> (vysoký růst poptávky 1 bod, malý růst poptávky 9 bodů)	4	4
5.C	<i>Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady</i> (nízký 1 bod, vysoký 9 bodů)	6	8
5.D	<i>Diferenciace výrobků/služeb</i> (vysoká diferenciac 1 bod, nízká 9 bodů)	8	8
5.E	<i>Diferenciace konkurentů</i> (nízká diferenciac 1 bod, vysoká diferenciac 9 bodů)	5	5
5.F	<i>Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?</i> (kapacity se rozšiřující v malých přírůstcích 1 bod, ve větších)	7	7
5.G	<i>Intenzita strategického úsilí</i> (intenzita strategického úsilí malá 1 bod, velká 9 bodů)	6	9
5.H	<i>Náklady odchodu z odvětví</i> (náklady obchodu jsou nízké 1 bod, vysoké 9 bodů)	8	8
5.I	<i>Šíře konkurence</i> (konkurence je omezená na určitý aspekt 1 bod, široká 9 bodů)	8	8
<b>Celkem (z max. 81 bodů) =</b>		<b>55</b>	<b>61</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/9) =</b>		<b>6,11</b>	<b>6,78</b>

20. Tabulka 6: Vliv konkurence v odvětví (zdroj: vlastní zpracování 2021)

Na základě provedené analýzy na trhu bylo vyhodnoceno, že konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními firmami je vysoká, do budoucna se předpokládá, že se dále mírně zvýší.



## Vyhodnocení analýzy Porterův model

Provedené analýzy jsou sumarizovány v následující tabulce:

Konkurenční síly – vyhodnocení		Průměrné odhady		
		2020	2025	
1.	Vyjednávací síla zákazníků	5,50	5,75	Hrozba
2.	Vyjednávací vliv dodavatelů	4,40	3,80	Příležitost
3.	Hrozba vstupů do odvětví	3,20	3,40	Neutrální
4.	Hrozba substitučních výrobků	6,00	7,25	Hrozba
5.	Vliv konkurence v odvětví	6,11	6,78	Hrozba
<b>Průměrná intenzita konkurence v odvětví:</b>		<b>5,04</b>	<b>5,40</b>	

21. Tabulka 7: Porterův model – konkurenční síly – vyhodnocení, (zdroj: vlastní vypracování, 2021)

Jak nám ukazuje konečný přehled vyjednávací síla zákazníků má rostoucí charakter, zatím co vyjednávací vliv dodavatelů mírně klesá. Je to dáno převážně snažší dostupností nových zdrojů a surovin. Značným rizikem je hrozba substitutů. Firma musí mít výbornou kvalitu svých výrobků a zvyšovat jejich přidanou hodnotu. Proto se certifikace projevuje jako další přidaná hodnota výrobku. Vyjednávací vliv dodavatelů v následujícím období bude mírně klesat. Tato predikce je dána rostoucím konkurencí dodavatelů, kdy se firma staví do pozice odběratele určujícího cenu. Firma je v pozici, kdy může své suroviny nahradit substitutem, jiným dodavatelem. Této příležitosti taktéž napomáhá provázanost dceřiných společností. Významnější hrozbou se jeví vliv konkurence v odvětví.

### **4.2.1.3 Analýza trhu**

Jak již bylo zmíněno firma působí převážně na německém trhu viz. kapitola působení na trhu. Firma má z 99 % pouze jednoho odběratele a tím je mateřská firma. Z pohledu firmy Semikolon Bookbinders s.r.o. je to tedy pouze jeden odběratel B2B trh.

Mateřská firma poskytla následující informace a analýzy týkající se trhu a konečného zákazníka.

Zákaznickou cestu má mateřská firma, přímým prodejem, tedy online formou prostřednictvím svého vlastního e-shopu, tak formou maloobchodních cest. Firma má dlouhodobě domluvené prodejní plochy u maloobchodníků, kteří mají pro výrobky značky Semikolon vyhraněna prodejní místa. Tyto spolupráce se převážně domlouvají na veletrzích, kterých se firma s pravidelností účastní. Jedním z nevýznamějších veletrhů je Paperword ve Frankfurtu nad Mohanem, zde má firma vyčleněnou část, mateřská společnost využívá svých dceřiných společností a vše je vystaveno s provázaností dceřiných značek. (Semikolon, Torquato, Leuchtturm 1917). Firma má tedy z pohledu zákazníka dostačující distribuční cesty.

Hodnotová nabídka nebo-li value proposition je zaměřena na zákazníka, který preferuje důkladné zpracování výrobků, perfektní kvalitu, klasický moderní vzhled výrobků. Toto si firma neustále drží na vysoké úrovni. Zpětnou vazbu tohoto tvrzení, má od reakcí zákazníků a četnosti (nízké) reklamací.

## **4.2.2 Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí charakterizuje firmu Semikolon Bookbinders s.r.o. jako subjekt se všemi jeho zdroji, procesy, faktory a provázanost mezi nimi.

### **4.2.2.1 Hodnocení výrobního portfolia**

Pro toto hodnocení byla zvolena BCG matice.

Díky datům, která jsou použita od mateřské společnosti, bude sestavena BCG matice, která znázorní portfolio výrobků. Jejich tempo růstu na trhu spolu s relativním

tržním podílem. Poskytnuté hodnoty se porovnávají s nevýznamnějším konkurentem a to firmou Rössler.

Produkt	tržby min. roku	tržby v zadání	míra růstu	tržby konkurenta Rössler	podíl tržeb	výsledek	Certifikace FSC
krabice	926.418,75 CZK	741.135,00 CZK	0,80	850.000,00 CZK	0,87	PSI	FSC
fotoalba z fotokartonu (kroužková vazba)	3.842.919,26 CZK	5.187.941,00 CZK	1,35	5.350.000,00 CZK	0,97	OTAZNÍKY	FSC
Fotoalba (šitá vazba)	4.940.895,83 CZK	5.929.075,00 CZK	1,20	5.720.000,00 CZK	1,04	HVĚZDY	bez certifikace
zápisníky, diáře	2.906.409,80 CZK	2.964.538,00 CZK	1,02	2.700.000,00 CZK	1,10	DOJNÉ KRÁVY	FSC
<b>Celková MÍRA RŮSTU</b>	<b>12.616.643,65 CZK</b>	<b>14.822.689,00 CZK</b>	<b>1,17</b>				

22. Tabulka 6: BCG matice (zdroj: vlastní vypracování 2021)

### Hvězdy

BCG matice v kvadrantu hvězd z převážné části znázorňuje fotoalba (šitá vazba). Tento druh výrobku vykazuje vysoký podíl na trhu spolu s vysokým růstem trhu. Tento výrobek se však vyrábí bez certifikace FSC. Na tento druh výrobku se používá certifikovaný materiál, avšak zpracovává jej výrobní firma, která není certifikována, tudíž COC řetěz nenavazuje a výrobek nemůže být veden jako certifikovaný. Firma nemá u těchto potřebných polotovarů substitut a je nucena vyrábět tento výrobek bez certifikace. Jak však data prodeje ukazují, nemá certifikace tohoto výrobku značný vliv na objem prodeje. Z pozice firmy je velice důležité výrobky v kvadrantu hvězd udržet, avšak jeho pozici rozvíjet.

### Dojné krávy

V kvadrantu dojných krav se nachází produktová řada zápisníky a diáře. Tyto výrobky jsou vyráběny s certifikátem FSC. Tento druh výrobkové řady má relativně vysoký podíl na trhu, avšak jeho růst je nízký. Je to převážně dáno i strukturou společnosti, kdy se potřeba zápisníků snižuje. V tomto kvadrantu není zcela výhodné prodej takových to výrobků podporovat, rozumnější je orientace na sklizení zisků z prodeje.

## **Otazníky**

V tomto kvadrantu se vyskytuje produktová řada fotoalba z fotokartonu (kroužková vazba). Cílem firmy je dosáhnout u této výrobní řady její zařazení do kvadrantu hvězd. Tento cíl chce dosáhnout pomocí podpory prodeje, propagace certifikace u těchto výrobků. Odchod z dané části trhu firma u těchto výrobků neuvažuje.

## **Psi**

V nejméně příznivém kvadrantu psů se nachází výrobní řada krabice. Tato výrobní řada vykazuje slabou pozici na trhu a nízký růst trhu. Slabá pozice na trhu je dána příliš vysokou cenou konečného výrobku. Tyto výrobky jsou ve firmě Semikolon Bookbinders s.r.o. vyráběny ručně, tato výroba je velice nákladná na spotřebu času. Tato výrobní řada se udržuje pouze pro nutné případy jednorázových poptávek. Od záměru udržet tuto výrobní řadu v portfoliu firma ustupuje. Výroba těchto výrobků se z ekonomického hlediska firmě nevyplácí, spíše si tento segment udržuje kvůli prestiži. Výrobky jsou taktéž standardně certifikovány.

## **Vyhodnocení**

Výsledky z BCG matice určily, že firma má relativně zdravé portfolio. Své výrobní řady jsou rozmístěny ve všech kvadrantech. Firma využívá produkty z kvadrantu dojných krav na utváření zisku, v tomto kvadrantu není žádoucí výrobky měnit. V kvadrantu otazníků se nachází výrobní řada, kterou se firma snaží přesunout do kvadrantu hvězd. Tuto proměnu bude firma dosahovat podporou prodeje, certifikací výrobků. V kvadrantu hvězd se nachází výrobní řada fotoalba, která se standardně vyrábí bez certifikace FSC. Firma by měla u tohoto výrobku zvážit certifikaci. Současným živitelem jsou výrobní řady fotoalba z fotokartonu spolu s fotoalbem (šitá vazba). Tyto výrobky mají nejvyšší přidanou hodnotu spolu s nejvyšší marží, která činí 15 % (z celkových nákladů). V kvadrantu psů se nachází nejméně zastoupená výrobní řada, toto firma ve své strategii nechce měnit, taktéž neuvažuje o úplném zrušení této výrobní řady.

#### 4.2.2.2 Analýza konkurenceschopnosti

V této části práce bude provedena analýza konkurenceschopnosti. Porovnávání budou dva hlavní konkurenti firmy a to fa. Rössler a fa. Goldbuch.

Oba hlavní konkurenti mají stejné výrobní portfolio, stejné zaměření výroby. Každý z těchto konkurentů si zakládá na částečné výrobě v EU.

Oba dva konkurenti jsou taktéž certifikováni FCS certifikátem.

##### **Konkurent 1. Rössler**

Tato firma byla založena v roce 1937, jako rodinná firma sídlící v Dürenu. V dnešní době má výrobní halu i v CZ, ve městě Hořovice, kde zaměstnává více jak 100 zaměstnanců. Tato firma si taktéž zakládá na ruční práci. Zaměření má na fotoalba, diáře a přáníčka. Hlavní segment konkurence pro firmu Semikolon jsou fotoalba.

##### **Konkurent 2. Goldbuch**

Tato firma působí na trhu od roku 1907. Byla založena v městě Bamberg. Tato firma si taktéž velice zakládá na ruční práci a na označení „made in Germany“. Firma má velice rozsáhlé rozpětí segmentu výrobků, taktéž zápisníky, fotoalba, rámy na fotografie a dávkové sáčky. Pro Semikolon je hlavním konkurenčním segmentem výroba fotoalb.

Semikolon



Rössler



Goldbuch



23. Fotoalba v porovnání konkurentů (zdroj: semikolon.com, roessler.eu, goldbuch.de., 2021)

Následující tabulka znázorňuje porovnání dvou hlavních konkurentů. Hodnoty z tabulek vychází ze znalosti daného trhu a interních zdrojů

		<b>Semikolon</b>	<b>Rössler</b>	<b>Goldbuch</b>
<b>Klíčový faktor úspěchu</b>	<b>Váha (vnímané závažnosti)</b>	<b>max. hodnota 5</b>	<b>max. hodnota 5</b>	<b>max. hodnota 5</b>
Kvalita výrobku	0,16	5	4	4
Podíl na trhu-fotoalb	0,10	4	3	3
Růst tržního podílu	0,11	2	2	2
Reputace / image	0,05	4	4	4
Dostupnost výrobku pokrytí trhu	0,07	4	3	3
Technologické přednosti	0,05	2	3	2
Výrobní schopnosti – kapacita	0,21	2	4	3
Certifikace FSC	0,10	5	5	5
Prezentace výrobků	0,03	5	4	3
Schopnost cenového boje – náklady	0,07	3	4	4
Diferenciace produktu	0,05	3	3	3
<b>Vážené skóre konkurenční síly</b>	<b>1,00</b>	<b>3,43</b>	<b>3,61</b>	<b>3,32</b>

24. Tabulka 10: Analýza konkurenceschopnosti (zdroj: vlastní zpracování 2021)

### **Závěr**

Vypracovaná tabulka nám jasně ukazuje na vyrovnání konkurence. Tyto tři značky si velice navzájem konkurují. Všichni tři výrobci jsou certifikováni, avšak porovnávaný výrobek fotoalba není u značky Semikolon prodáván jako certifikovaný. Jak naznačují interní průzkumy reakcí zákazníků, není certifikace tohoto výrobku hlavním rozhodujícím faktorem.

Všichni tři porovnávané značky mají přibližně stejnou cenovou hladinu, značka Semikolon lehce převyšuje průměr. Technologické a výrobní zázemí, v tomto ohledu převyšuje vybavenost značky Rössler. Díky neuplnému technologickému zázemí značky

Semikolon, naráží firma svou nevybaveností na výrobní kapacitu firmy. Taktéž ve skladovém zázemí firmy Semikolon má firma značné nedostatky.


Značka Semikolon dosáhla v hodnocení u faktoru kvalita výrobku nejvyšší možnou hodnotu. Na kvalitě si značka Semikolon velice zakládá. Reakce od konečného zákazníka tuto konkurenční výhodu potvrzují, taktéž toto potvrzuje minimální počet reklamací ze stran konečného zákazníka. Firma svým působením neustále zvyšuje rostoucí úroveň svých výrobků. Dobrou reputaci a image si firma drží na vysoké úrovni. Dostupnost výrobků je v porovnání konkurentů na stejné hodnotě. Všechny porovnávané firmy mají stejné distribuční toky. Díky silnému zázemí mateřské firmy má značka Semikolon významný přístup k distribučním kanálům. Schopnost cenového boje, zde značka Semikolon dosáhla o jeden hodnotící bod méně. Je to dáno cenovou hladinou, kterou má firma Semikolon nastavenou na vyšší úrovni než její konkurenti. Dostupnost surovin je dána zdroji, subdodavateli. Zde Semikolon mírně ztrácí. Diferenciace produktu je u všech vyrovnána. Semikolon nabízí konečnému zákazníkovi možnost výroby v menších nákladech tzv. personalizací výrobků, kdy si zákazník určuje vzhled konečného výrobku. Firma je schopna vyrábět v nízkých nákladech kusů.

#### **4.2.3 SWOT Analýza**

Pomocí provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí bude v této práci sestavena SWOT analýza. Tato analýza vygeneruje strategické alternativy při tvorbě strategie firmy.

SA vnějšího prostředí využije vyhodnocené výsledky z analýz PEST a Porterova modelu. Z těchto analýz jsou identifikovány příležitosti a hrozby, které jsou základním determinantem firemní strategie.

SA vnitřního prostředí využije vyhodnocené výsledky z provedených analýz BCG matice, finanční analýzy a analýzy konkurenceschopnosti. Tato SA umožňuje specifikovat vnitřní zdroje, schopnosti a současně spolu odhadnout vývoj do budoucna. Toto vše směřuje k identifikaci silných a slabých stránek.

		Slabé stránky W			Silné stránky S				
 <b>Semikolon</b>		výrobní kapacita podniku	skladové zázemí firmy	dostupnost surovin	silné zázemí mateřské společnosti	tradice podniku	tradiční technologie	rozsáhlé portfolio výrobků	možnost výroby v menších nákladech
<b>Příležitost O</b>	Rostoucí úroveň výrobků								X
	Přístup k distribučním kanálům				X				
	Zvyšující se zájem o enviromentální produkty						X		
	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví								X
	Rostoucí zájem společnosti o certifikované výrobky (jasný původ surovin)		X		X			X	
<b>Ohrožení T</b>	Rostoucí ceny energií			X					
	Růst koupě schopnosti v zemích EU				X				
	Existence substitutů								
	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost								

25. Tabulka 11: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování, 2021)

## Vyhodnocení SWOT

### Strategie WO

Strategie hledání u této strategie je důležité překonat slabé stránky a využít příležitosti. Jednou z příležitostí se ukazuje podpora výrobních technologií s enviromentálním zaměřením, do této podpory spadá i certifikace certifikátem FSC. Jedna z nových podmínek certifikátu je prokázání druhu použitého materiálu, přesné označení použitého dřeva. Této příležitosti firma aktuálně využívá. Slabou stránkou se však s vyšší poptávkou ukazuje jako hranice výrobní kapacita firmy. Tuto slabou stránku v aktuálním dění kvůli COVID firma aktuálně řešit nebude, avšak s tímto omezením musí počítat. Výrobní kapacitě se musí přizpůsobit dodací termíny a to prodloužením dodacích termínů.



### **Strategie SO**

Strategie SO tzv. využití. V této strategii je zásadní využít dominantní příležitosti. Firma si zakládá na tradiční technologii knihařské výroby, ve firmě převažuje ruční práce, při které firma využívá z převážné části suroviny s certifikátem FSC. Tuto silnou stránku využívá firma s příležitostmi, které se v poslední době zvyšují a tím je rostoucí zájem společnosti a certifikované výrobky spolu se zvyšujícím se zájmem o environmentální produkty. Ve firemní strategii bude využita silná stránka specifikovaná jako tradice firmy s využitím příležitosti a tím je zvyšující se zájem společnosti o environmentální produkty. Významná silná stránka je pro firmu silné zázemí mateřské společnosti. Myšleno konkrétně v rovině nákupů surovin, kdy má mateřská firma značnou výhodu v komunikaci s odběrateli. Firma je schopna domluvit přijatelné ceny za suroviny spolu v objemu surovin. U některých používaných surovin je toto zásadní, jak mateřská, tak dceřiná společnost spolu úzce spolupracují. Bude využita silná stránka zázemí mateřské společnosti s využitím příležitosti certifikace výrobků. Díky zvyšujícímu se zájmu společnosti o environmentální produkty bylo zásadní rozhodnutí společnosti výrobky certifikovat. Certifikátem FSC firma projevuje zájem o environmentální výrobky. Certifikací firma reaguje na příležitost, kterou vidí v rostoucím zájmu společnosti o environmentální produkty. Cestou certifikace výrobku, firma volí strategii rozvoje výrobku. Jednou z příležitostí je kapitálová náročnost vstupu do odvětví. Toto firma může využít ve svůj prospěch. Jak se jeví z provedených analýz, vychází certifikace výrobků jako pozitivní krok, který převážně ocení konečný kupující. Certifikace taktéž přinese do výroby nové standardy ve výrobním procesu. Díky silnému zázemí mateřské společnosti firma značně využívá své příležitosti k přístupu k distribučním kanálům.

### **Strategie WT**

Strategie WT, je to strategie vyhýbání se, u této strategie se minimalizují slabé stránky s vyhnutím se ohrožení. Ohrožením jsou rostoucí ceny energie, kdy se zvyšují fixní náklady, tyto náklady se musí promítnout v konečné ceně výrobku, hrozí existence substitutů.

### **Strategie ST**

Strategie WT je taktéž označována jako konfrontace. V této strategii je důležité využít silné stránky k odvrácení ohrožení. Poklesne-li koupěschopnost v zemích EU,

značně to může ohrozit firmu. V takovýchto situacích může firma využít silné zázemí mateřské společnosti, která může reagovat na aktuální snižování koupě schopnosti, objednávaním výrobků, které se budou vyrábět na centrální sklad. Vytvoří si tím skladové množství, které se aktuálně nepohybuje na vysoké úrovni.

## **Závěr**

Provedená SWOT analýza poukazuje na silné stránky. Tyto silné stránky je důležité efektivně využívat pro rozvoj a růst firmy. Jak ukazují výsledky SWOT analýzy je certifikace výrobků certifikátem FSC příležitostí, kterou je třeba bezpodmínečně využít ve prospěch firmy. Certifikace FSC je i jednou ze silných stránek firmy. Cílem firmy je certifikovat své kompletní výrobní portfolio.

Firemní strategie do budoucna je rozšíření výrobní řady v segmentu fotoalb. Vybudování kvalitnějšího skladového zázemí. Jelikož má firma pouze jednoho odběratele, svojí mateřskou firmu, řídí se firemní strategií mateřské společnosti.

### **4.2.4 Návrh strategie podnikání**

Jelikož je firma Semikolon Bookbinders s.r.o. stoprocentně závislá na mateřské společnosti Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG, je její firemní strategie plně v kompetenci mateřské společnosti. Firemní strategie je vždy stanovena na celý rok, průběžná kontrola je prováděna na firemních poradách (telekonference), a to každý týden za přítomnosti vedení firmy Semikolon Bookbinders s.r.o., odpovědného vedoucího skupiny Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG, zástupců z oddělení nákupu a marketingu. Finanční strategie firmy se průběžně kontroluje a posuzuje podle odpovídajících výsledků za běžný měsíc.

Z výsledků SWOT analýzy bylo zjištěno, že u firmy převažují silné stránky a příležitosti, které se budeme snažit v naší strategii ještě vylepšit. Slabé stránky se budeme ve strategii snažit vyřešit, taktéž ohrožení firmy.

Pro vylepšení situace a konkurence schopnosti se firma rozhodla pro certifikaci FSC. Jelikož firma používá veškeré suroviny s certifikátem FSC není získání certifikátu pro firmu obtížné. Obtížnější je absolvování ročního auditu, tento audit se provádí v periodě jednoho roku.

Z vyplývajících analýz vychází, že certifikace výrobků je pro firmu přínosem.

### **4.3 Reakce kupujících na certifikované výrobky FSC**

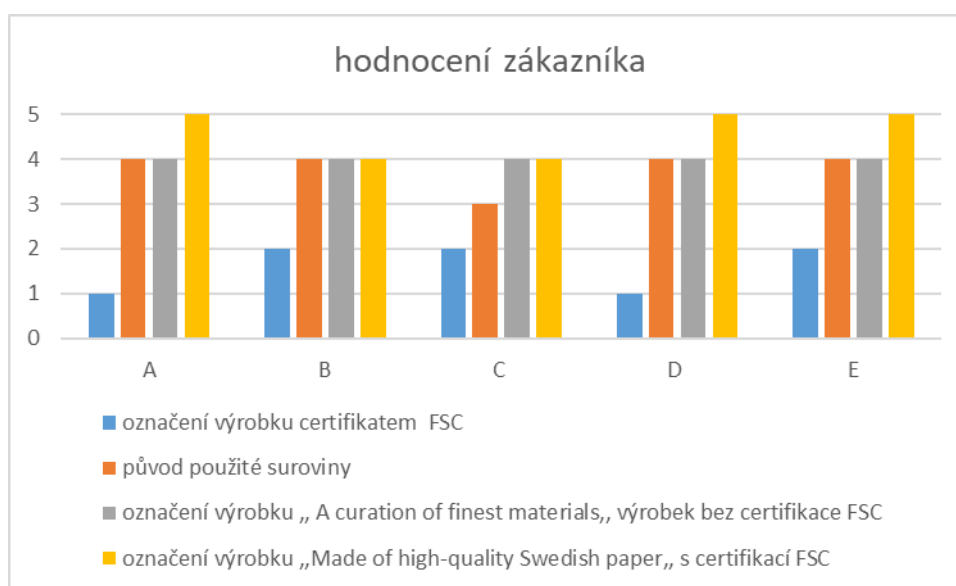
Vypracování části reakce kupujících vychází z dat poskytnutých mateřskou společností Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG. Data byla poskytnuta od „Bereichsleiter / Head of Brand,, značky Semikolon (spadající do společnosti Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG).

Tato data nevychází z dotazníkového šetření, ale přímo z komunikace se zákazníkem. Jeho přímá reakce a poznatky.

Z vyplývajících interního výzkumu společnosti Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG vyplývá, že označení certifikátem FSC bere zákazník pouze jako informaci. Na jeho rozhodování toto označení nemá vliv. Podle interních dat má na jeho pozitivní reakci větší význam označení použitého materiálu než samotné označení FSC certifikátem. Společnost se proto rozhodla toto označení materiálem více využít a začlenila jej do výrobku. Takto použité označení se nově od roku 2021 využívá u tisku předsádek. Označení certifikátem FSC se používá na papírové pásce.

maximální hodnota 5 minimální 1				
dotazovaný zákazník	označení výrobku certifikátem FSC	původ použité suroviny	označení výrobku „A curation of finest materials,, výrobek bez certifikace FSC	označení výrobku „Made of high-quality Swedish paper,, s certifikací FSC
A	1	4	4	5
B	2	4	4	4
C	2	3	4	4
D	1	4	4	5
E	2	4	4	5
<b>celkem</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>23</b>

26. Tabulka 12: Preference kupujícího (zdroj: interní zpracování společnosti Leuchtturm Gruppe GmbH & Co., 2021)



27. Graf 7 : Hodnocení zákazníka (zdroj: interní vypracování společnosti Leuchtturm Gruppe GmbH & Co., 2021)

Jak je vidět z dotazovaného šetření 5 nejvýznamějších zákazníků společnosti Leuchtturm Gruppe GmbH & Co., zákazník preferuje označení výrobku „Made of high-quality Swedish paper,, označení certifikátem FSC bere spíše jako přidanou hodnotu, která nemá významný vliv na výrobek.

Důležité je podotknout „Made of high-quality Swedish paper,, se týká používaného materiálu na všechny bloky, zápisníky značky Semikolon. Tento material je v branži velice znám a je to materiál Munken Premium cream v gramáži od 80 – 115 g/m2. Materiál je vyráběn ve standartním formátu, a to 90 x 64 cm BB, 64 x 90 cm SB a 72 x 102 cm SB a 102 x 72 cm BB. Ukázka papírové etikety viz příloha číslo 2. Ukázka předsádek s využitím textu „Made of high-quality Swedish paper“ viz příloha 3.

#### **4.4 Hodnocení významu FSC**

Pro hodnocení významu FSC je v této práci použit strukturovaný rozhovor, spolu se studiem dostupných podkladů týkajících se certifikace FSC .

Strukturovaný rozhovor byl veden s vedoucím pracovníkem společnosti Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG, který má ve své kompetenci vývoj značky Semikolon. Bereichsleiter / Head of Brand Johannes Görtzt.

##### **Výzkumná otázka 1: Proč se firma rozhodla pro certifikaci výrobků?**

*„ Na toto je snadná odpověď. Chceme jít s dobou, avšak podle mého názoru mělo toto být již realizováno dříve. “*

##### **Výzkumná otázka 2 : Jak hodnotí certifikaci výrobků konečný zákazník?**

*„ Bohužel nemám k dispozici žádné podkladové materiály nebo dokumenty, které by toto dokládaly, ale mohu toto tvrzení potvrdit přímou komunikací se zákazníky. V této době je ze stran konečného zákazníka stále rostoucí zájem o „udržitelnost“. V našem odvětví má tento zájem rostoucí význam. Zákazníci se rozhodně ptají, kde se výrobky vyrábějí. Méně výslovně se ptají na označení FSC, protože ne každý ví, co znamená toto označení, i když je FSC označení již velmi rozšířené. Kde přesně se naše výrobky vyrábějí je mnohem důležitější. Nakonec si myslím, že naše věta „made of high quality swedish paper“ má pro nás větší dopad než logo FSC na výrobku. “*

##### **Výzkumná otázka 3 : Co očekáváte od certifikace?**

„Pro nás se certifikací nic nemění, jen budeme moci použít logo FSC na naše výrobky, které tak jako tak náležitosti certifikace splňovali. Co však očekáváme bude více administrativní práce, což zrovna není ideální, ale musí to tak být. Co se týče obrátů prodeje, certifikací neočekáváme závratné navýšení.“

### Zhodnocení

Ze strukturovaného rozhovoru vychází ne moc zrovna pozitivní věc a to, že certifikát FSC je brán spíše jako nutnost vykázaní enviromentální činnosti než jako přínos pro zlepšování kvality výrobku. Z rozhovoru vychází to, že konečný zákazník se spíše zajímá o původ výrobku, to kde byl vyroben. Certifikace výrobků FSC taktéž nepřináší vyšší objem prodeje, certifikace je brána jen jako značka na výrobku, která nemá významný vliv na prodej výrobku.

#### 4.4.1 Pozitivní vnímání FSC

Pro toto hodnocení byla zvolena analýza přímo od organizace FSC a to jejich interní zpráva FSC o globálním průzkumu trhu za rok 2018.

### Positive perception of FSC

Q: Please indicate the extent to which you agree with the following statements.

	I strongly agree	I agree	Neither agree nor disagree	I disagree	I strongly disagree
FSC certification helps to create a positive corporate image	22%	61%	13%	2%	2%
FSC is a credible and trustworthy organization	20%	56%	18%	3%	2%
FSC helps us communicate our corporate social responsibility initiatives	18%	56%	19%	5%	2%
FSC's standards are consistent	13%	51%	25%	6%	4%
My clients regard FSC certification as proof of timber legality	19%	51%	23%	5%	3%
FSC certification helps in reducing legality risks	16%	46%	27%	7%	4%
The FSC label adds value to our products	21%	45%	23%	7%	4%
Consumer awareness of the FSC label is increasing	11%	39%	32%	13%	4%

28. Pozitivní vnímání FSC (zdroj: Zpráva FSC O Globálním Průzkumu Trhu Za Rok 2018)

Míra odezvy pro držitele propagační licence průzkumu byla 17,5 % (131 ze 749 účastníků průzkumu).

Jak můžeme sledovat z provedeného průzkumu organizace FSC je zřetelné, že certifikát pozitivně vytváří firemní obrázek. Potvrzuje to i naše předchozí tvrzení, že certifikát je brán jako značka prestiže.

S otázkou, zda je FSC je důvěryhodný a důvěryhodná organizace souhlasí 56 % odpovídajících respondentů, což není zrovna optimistické číslo.

Výsledky tohoto průzkumu nám potvrzují i naši domněnku, že certifikát FSC je brán jen jako označení.

## **4.5 Vliv certifikace FSC na vnímanou kvalitu produkce**

Jak bylo již zmíněno certifikát FSC je orientován na původ surovin. Certifikátem zpracovatel prokazuje původ surovin, a navazuje na řetězec C-O-C.

Základní požadavky pro získání certifikáty jsou :

- dodržování bezpečnosti práce
- možnost vykazání přijatého a zpracovaného materiálu
- spolupráce s certifikovanými subdodavateli
- evidence dokumentů s FSC materiálem

### **4.5.1 Dodržování bezpečnosti práce**

Dodržování bezpečnosti práce<sup>4</sup>, její plnění je v rámci periodického auditu kontrolováno. Toto dodržání BOZP je jednou ze základních podmínek získání certifikátu. Firma SB toto školení BOZP zabezpečuje externí firmou, která k tomuto má řádné osvědčení.

Školení zaměstnanců provádí externí firma, se kterou firma SB dlouhodobě spolupracuje. Školení BOZP je provádědo v zákonem stanovené periodě a to jednou ročně, vždy se stejném měsíci.

---

<sup>4</sup> BOZP = bezpečnost práce

Toto školení má jasně danou osnovu, která je přesně dodržována. Aktualizace dat a zákonů je v kompetenci externí firmy. Školení BOZP má rozsah 40 min., posléze následuje školení PPO<sup>5</sup>, které však není podmínkou k certifikaci FSC. Účast na obou školeních je pro zaměstnance povinná. Školení jsou všichni zaměstnanci včetně výpomocných pracovníků. Není-li zaměstnanec přítomen na školení, školení provádí odpovědná osoba.

Tato školení jsou dána zákonnou povinností. K tomuto školení se dokládá účast zaměstnanců spolu se „Záznamem o roční prověrce bezpečnosti práce“, a to podle § 108, odst. 5 zák. 262/2006 Sb. (Zákoník práce).

V příloze je přiložen náhled školení BOZP (příloha 4).

### **Návrh opatření**

Jelikož je toto školení dáno zákonem není možné jej nějak upravovat nebo měnit. V této sekci se pro firmu SB kvůli certifikaci FSC nic nemění.

#### **4.5.2 Možnost vykázání přijatého a zpracovaného materiálu**

Základní podmínkou certifikace je možnost vykázání přijatého materiálu FSC a jeho následné zpracování. Přijatý FSC materiál musí být označen, jeho certifikace je dokládána dodacím listem spolu s fakturou, která musí být řádně označena. Firma, která žádá o certifikát, musí prokázat, že je schopna přijatý materiál zaevidovat a při jeho následné spotřebě vykázat jeho využití.

### **Návrh řešení**

V této části diplomové práce bude navrženo možné řešení evidence přijatého a spotřebovaného materiálu s certifikací FSC.

### **Přijetí materiálu**

---

<sup>5</sup> PPO= protipožární ochrana



Pro Semikolon Bookbinders s.r.o. je v této diplomové práci návrh řešení evidence materiálu FSC využití jejího skladového programu. Teto nový program začala firma využívat v roce 2019 ještě před žádostí o certifikaci.

Program se nazývá 4D, tento program eviduje přijatý materiál, náklady na objednávku (spotřebovaný) čas. Po zadání všech vstupních informací je program schopen vyčíslit celkové náklady na objednávku. Tento program však není schopen sám vypočítat spotřebu potřebného materiálu na objednávku, tato informace se musí zadávat do systému manuálně.

### **Řešení evidovaného přijatého materiálu**

Do programu budou vloženy položky materiálu, které se podle základních parametrů certifikace FSC, musí evidovat jako součást výrobku a musí být certifikované. Jedná se o materiál z obsahem buničiny, tento materiál musí být součástí výrobku. (nevztahuje se na materiál, který není součástí konečného výrobku, jsou to například etikety, pásy, letáky)

- Lepenka

Lepenka je standartně využívána v FSC kvalitě, proto její evidence není náročná na administrativu.

## Náhled řešení evidence knihařské lepenky:

Položka lepenka FSC = Pappe FSC

Materialle	Bezeichnung	Einheit	EUR/Einheit	Kurs je Euro	Selektion	TeileArt	Vermerk	Verbrauch 12M	Verbrauc
Pappe	FSC Pappe 1.00	Bo	0.3	25.5	01	17		-87	
1007	Pappe 1.4 mm weiss-FSC	Bo	0.626	25.5	01	17		-206	
1004	Pappe 1.50 mm FSC	Bo	0.470	25.5	01	17		-3.728	
1006	Pappe 2.00 mm wei? FCS	Bo	0.887	25.5	01	17		-472	
1003	Pappe 2.00 mm-FSC	Bo	0.584	25.5	01	17		-7.076	
P225-06800980-FSC	Pappe 2.50 mm Schaum	Bo	2.93	25.5	01	17		-207	
1002	Pappe 2.50 mm-FSC	Bo	0.766	25.5	01	17		-3.819	
ES62.5/100x700H	Pappe 2.50 mm-FSC-1000/700	Bo	0.78	25.5	01	17		-281	
1000	Pappe 3.00 mm-FSC	Bo	0.902	25.5	01	17		-1.921	

Anlagenle	Bezeichnung	Anzahl	MA	SoLi-Leistung	WLi-Leistung
1	Schneiden	1			
2	SchneidenPappe	1			
3	Kaschieren Maschine	1			
4	Kaschieren Tisch	1			
5	Händarbeit	1			
6	Einhängen	1			
7	einschweißen	1			

Materialle	Bezeichnung	EUR je Einheit	Kurs zum EUR Datum	Bestand aktuell	Einheit	Bestandsänderung	Verbrauch	Ausschuss	Bestand alt Vermerk	Buchungsstempel	TeileArt
1007	Pappe 1.4 mm weiss-FSC	0.626	25.5/23.06.2020	396	Bo	-200	200	0	596 PO15452-2020062912744	20200812070715	17
1007	Pappe 1.4 mm weiss	0.626	25.5/21.10.2019	596	Bo	-80	80	0	676 PO14095-20191015140823	20191022075205	17
1007	Pappe 1.4 mm weiss	0.626	25.5/11.10.2019	676	Bo	0	0	0	0 Materialzu-abgang	20191011091020	17
1007	Pappe 1.4 mm weiss	0.626	25.5/11.10.2019	0	Bo	-1.130	0	0	1.130 Materialzu-abgang	20191011091008	17
1007	Pappe 1.4 mm weiss	0.626	25.5/30.06.2019	1.130	Bo	0	0	0	1.130 Übernahme Bestände 30.06.2019	20190630000000	17

### 35. Evidence knihařské lepenky FSC (zdroj: Semikolon Bookbinder s.r.o.2021)

Po přijetí materiálu buď na adresu provozovny nebo k subdodavateli služby tzv. Outsourcing, musí být materiál zaevidován. Zaevidován je v množství na dodacím listu, kde je uváděn počet archů, tento počet je zadán do systému, systém jej následně přičte k aktuálnímu skladovému množství. Tato přijatá lepenka musí být do systému vložena pod správným výrobovým kódem, určených formátem archu a síly lepenky.

Tento systém navrhujeme i v evidenci papíru. K evidenci papíru je taktéž založena položka papír FSC = Papier FSC.

Program evidence je standartně využíván v německém jazyce, toto však není přikázkou v evidenci materiálu.

Po vyexpedování FSC výrobků bude k objednavce přiřazen spotřebovaný materiál, tato hodnota se však musí do systému zadat manuálně.

Náhled přiřazeného materiálu ke konkrétní objednávce FSC:

AuftragsNr	PO15444-2020052709405	AuftragsNr	TeileNr	Bezeichnung	Fertigstellung	Menge	Fertig	Erlös [€/Stck]	Fertigungskosten [€]	Materialkosten [€]	Stück
TeileNr	FSC	Folder-20201130115446	Folder	Folder	30.12.2020	500		2	0	0	
Teilebezeichnung	FSC	Musterkarten-20201105120955	Musterkarten	Musterkarten	30.12.2020	30		3,1	80,53	0	
Auftragsmenge [€]	810	Economy L cream -20191216134634	Economy L cream	Economy L cream	01.12.2020	1.868		4,17	2.340,69	4.299,31	
Erlös je Stück [€]	4,71	KW 2 -20191220110634	Economy M black	Economy M black	01.12.2020	3.341		2,63	2.302,12	3.482,99	
Transportkosten [€/Stck]	0,1	KW 2 -Economy M cream -20200103124640	Economy M cream	Economy M cream	01.12.2020	445		2,63	225,63	484,18	
Marge [%]	15	Leporello A5 Jahr 202-20191216141955	Leporello A5	Leporello A5	01.12.2020	3.437		2,8	3.609,49	3.424,93	
Marge [€]	651,79	Muster Leporello A6 -20200123095305	Muster Leporello A6	Leporello A6	01.12.2020	1		29	22,50	0	
geplantes Datum	02.09.2020	Photo Dose -20201116140923	PO	PO Photo Dose	30.11.2020	1.469		1,05	1.468,23	333,17	
Wechselkurs zum €	0	Presso Folder mit Schaum -20201109125024	Presso Folder	Presso Folder	30.11.2020	510		2,97	944,79	310,8	
Vermerk		Fächer Muster -20200918135850	Fächer Muster	Fächer Muster	30.10.2020	1		10	54,48	130	
		Muster CE + HL -20200918135812	Muster CE + HL	Muster CE + HL	30.10.2020	1		9	326,89	0	
		PO16229-20201016094535	PO16229	Torquato Boven	30.10.2020	250		2,96	744,90	378,1	
		PO15624-20201009123850	PO15624 DB Bethge	DB Bethge FSC	17.10.2020	1		7,595	0	5.455,77	

Anl.Nr	Auftr.Nr	Bezeichnung	Auftr.Menge	Mitarbeiter	Rüst.Std.	Prod.Std.	FK [€]	Prod.Menge	Aus.Menge	Datum	Mat.Nr	Mat.Bezeichnung	Mat.Menge	Mat. Aus Menge	Mat.Einheit	MK [€]
5	PO15444-20200527094054	FSC	810		0	0	0	0	0	15.07.2020			0	0		0
1	PO15444-20200527094054	FSC	810		0	0	0	0	0	15.07.2020	1036	WC 102 x 76 cm chamoe FSC	105	0	Bo	53,55
1	PO15444-20200527094054	FSC	810		0	0	0	0	0	15.07.2020	gey	WC 102 x 76 cm grey FSC	143,25	0	Bo	73,05
1	PO15444-20200527094054	FSC	810		0	0	0	0	0	15.07.2020	1019	WC 102 x 76 cm ciel FSC	105	0	Bo	53,55
1	PO15444-20200527094054	FSC	810		0	0	0	0	0	15.07.2020	1037	WC 102 x 76 cm moosgr? irish	68,5	0	Bo	36,99
1	PO15444-20200527094054	FSC	810		0	0	0	0	0	15.07.2020	1018	WC 102 x 76 cm marine FSC	187	0	Bo	95,37
1	PO15444-20200527094054	FSC	810		0	0	0	0	0	15.07.2020			0	0		0
2	PO15444-20200527094054	FSC	810		0	0	0	0	0	15.07.2020	ESBZ 5/1000x700SH	Pappe 2,50 mm-FSC-1000x700	281	0	Bo	219,18
2	PO15444-20200527094054	FSC	810		0	0	0	0	0	15.07.2020			0	0		0

36. označení objednávky FSC (zdroj: vlastní zpracování 2021)

Je-li objednávka bez certifikace (vyexpedování zboží bez certifikace), materiál je však v objednávce evidován s certifikátem FSC.

#### 4.5.3 Spolupráce s certifikovanými subdodavateli

Spolupráce s certifikovanými dodavateli je jednou z podmínek řetězce C-O-C. Je-li výrobek expedován s označením FSC musí být i veškára subdodavatelská činnost na výrobku prováděna certifikovaným dodavatelem. Není tomu-li tak je možnost využít subdodavatelské spolupráce na smlouvu tzv. Outsourcing. Tato spolupráce je možná, ale pouze na službu (tisk, zušlechtnění, perforace...). S dodavatelem se musí uzavřít smlouva na tuto službu. Smlouva je uzavírána s každým subdodavatelem zvlášť. Smlouva je číslována. U každé nové objednávky u subdodavatele musí být v objednávce přesné označení smlouvy, toto musí být vykázáno na vyexpedovaném zboží, službě od tohoto dodavatele. Přesné označení smlouvy musí být na dodacím listu, faktuře. Tato provedená služba musí být zaevidována a přiřazena k objednávce firmy Semikolon Bookbinders s.r.o..

## **Návrh řešení**

Každý nový dodavatel firmy Semikolon Bookbinders s.r.o. musí být ze strany firmy prověřen. Prověřena musí být i schopnost práce s certifikovaným materiálem u zaměstnanců outsourcingové firmy. Prověřeno musí být skladové zázemí a možnost kontroly. Navrhovaná evidence pro outsourcing je v provedení objednávky ve firemním programu 4D, kde bude zaznamenána objednávka, zda je v režimu FSC. Zaeviduje se poskytnutý kompletní materiál FSC, po vyexpedování outsourcingové firmy, bude celkové přijaté množství, služba překontrolována a spotřebovaný materiál bude odečten z poskytnutého, přiřazeného. Bude počítáno s 5 % odpadem. Nebude-li na objednávku využit kompletní materiál, zbývající se zaeviduje jako skladové množství. Bude zaevidován jako materiál FSC, čísla faktur a dodacích listů u tohoto zbytkového materiálu budou s původním označením. Kontrola skladového materiálu u outsourcingové firmy se bude provádět v periodě 1 měsíce. Jednou ročně bude provedena roční inventura a bude porovnána se zaevidovaným materiálem. Inventuru a kontrolu materiálu bude provádět zaškolený zaměstnanec outsourcingové firmy.

### **4.5.4 Evidence dokumentů s FSC materiálem**

Evidence přijatého materiál s FSC a výdej vybraného zboží s označení FSC je jedním z nejdůležitějších procesů v následném auditu. Vykázání přijetí a výdeje takto označeného materiálu je jedním ze základních požadavků na FSC certifikát.

Každý dodací list, každá objednávka, faktura týkající se materiálu, zboží s FSC musí být řádně označeno a zaevidováno.

Dokumenty týkající se FSC materiálu musí být archivovány min. 5 let.

### **Navrhované řešení FSC evidence**

Každá nová objednávka od mateřské firmy týkající se FSC zboží musí být řádně označena. Označení objednávky je ve formátu:

PO10000.....

Každý certifikovaný výrobek bude v objednávce označen textem FSC. Viz příloha 5 objednávka PO10000081. Pod tímto označením objednávky bude veškerý materiál FSC přiřazen pod tímto číslem. Objednávka se zadá do systému 4D, taktéž se stejným označením objednávky. Podklady budou pro audit předkládány:

- dodací list materiálu přijatého
- faktura materiálu přijatého
- objednávka výrobku
- výrobní list z výroby se spotřebovaným materiálem FSC
- výpis použitého materiálu z programu 4D

Veškeré tyto doklady budou přiřazeny k aktuální objednávce s FSC výrobkem (příloha 6).

## **4.6 Příručka FSC**

### **4.6.1 Sestavení pracovní příručky FSC**

Sestavení pracovní příručky FSC je jedním ze základních kroků k získání certifikátu. Je to interní manuál jak zacházet s FSC materiálem. Pracovní příručka je přesně sestavena pro žadatele certifikátu. Pracovní příručku si každý žadatel sestavuje sám. Pro sestavení pracovní příručky pro firmu Semikolon Bookbinders s.r.o. bylo zapotřebí úzké spolupráce s nákupem, výrobou a prodejem. V této části práce budou popsány základní body příručky. Ke každému bodu bude přidáno rezimé z dosavadní praxe.

#### **4.6.1.1 Rozsah platnosti PPFSC<sup>6</sup>**

V rozsahu platnosti PPFSC je přesně definováno jaké firmy se pracovní příručka týká. Její přesné označení. Je zde definováno, jakého zboží se certifikát týká. Aktuální počet zaměstnanců.

---

<sup>6</sup> PPFSC = pracovní příručka FSC

## Praxe

Tato část PPFSC je informativní, popisuje aktuální výrobní spektrum a rozsah činností. Jelikož jsem již absolvovala roční audit certifikátu, mohu z praxe informovat, že toto je část příručky, která se každý rok aktualizuje. Převážně se aktualizuje aktuální počet zaměstnanců.

### **4.6.1.2 Školení FSC**

Školení FSC, znamená proškolení všech zaměstnanců o správném zacházení s materiálem FSC. Všichni zaměstnanci musí být proškoleni o evidenci a označení materiálu s FSC certifikátem, původ materiálu s FSC se musí prokazovat dokumenty např. dodacím listem či fakturou. Na každém tomto dokumentu musí být označení FSC. Školení je periodické a provádí se jednou ročně. Nově přichozí zaměstnanci musí být hned při nástupu do zaměstnání proškoleni.

## Praxe

Tento bod PPFSC je v praxi velice důležitý, materiál se musí hned po přijetí zaevidovat a překontrolovat, zda je vše správně na dodacím listu a faktuře uvedeno. Firma Semikolon Bookbinder s.r.o. používá pro výrobu lepenku a papír pouze s certifikátem, tudíž je evidence a kontrola jednodušší a jasná. Z praxe mohu uvést příklad, kdy je evidence naopak obtížnější a to, když vyrábíme naopak výrobek bez certifikace. Příklad uvedu fotoalba. Fotoalba jako polotovary se nakupují v Itálii, kde výrobce není certifikován, na výrobu fotoalb se však používá standardně certifikovaná lepenka, která se musí z přijaté certifikované evidence vyjmout.

### **4.6.1.3 Vývoj produktů**

Vývojem produktů se zabývá mateřská skupina Luechturm Gruppe.

## Praxe

Na vývoji produktů je zapotřebí spolupráce, jak s mateřskou firmou, tak s dceřinou, je velice důležitá spolupráce s marketingem, tak s výrobou. Pro vývoj výrobků je velice důležitý správný výběr materiálu, veškerý použitý materiál s buničinou musí být s certifikátem FSC. V dnešní době je většina materiálu již s certifikátem, tudíž výběr materiálů je takřka neomezený. Použije-li se na výrobek, respektive na jeho označení Logo, musí se použití tohoto loga nechat schválit audiční firmou. Pro nás jako pro firmu platí tedy schválení od TÜV Nord. Pro schválení je zapotřebí nachystat tisková data, přesné umístění loga a jeho formát. Takto připravená data se zasílají na schválení, vše musí být písemnou formou s přesným označením. Takto schválený dokument se archivuje.

### 4.6.1.4 Zásobování

#### a) Hodnocení dodavatelů

Před uskutečněním nákupu musí povinně proběhnout hodnocení dodavatelů. To probíhá dle následujícího popisu:

- Dodavatelé jsou vedení v „Seznamu FSC“, který je neustále aktualizován na zodpovědnost provozního vedení a dokumentován s označením „Dodavatelé FSC“.
- Tento seznam obsahuje typ produktu (surovina), dodávanou produktovou skupinu (kategorii materiálu) a také číslo dodavatele FSC-Chain-of-Custody, popř. příslušnou objednávku a datum kontroly.
- Provozní vedení kontroluje platnost a rozsah platnosti FSC certifikátů jednotlivých dodavatelů a v případě pochybností ohledně pravosti nebo dostupnosti dodávaného produktu kontroluje dodavatele v internetové databázi FSC na <http://info.fsc.org>.

#### b) Zásobování materiálem

Před podáním objednávky musí proběhnout schválení dodavatele. Proto musí být ověřeno, zda nový dodavatel disponuje odpovídajícími FSC certifikáty pro objednané

suroviny. K tomu se musí zkontrolovat platnost dokumentů v databázi FSC a řádné označení v FSC evidenci firmy.

## Praxe

Jakýkoliv nový dodavatel musí být zaevidován a překontrolována jeho platnost certifikátu. Platnost certifikátu se ověřuje výpisem z certifikačního seznamu, nestačí pouze jeho prokázání (předložení), ale musí se každoročně ověřovat jeho platnost.

Je-li nutná spolupráce (kooperace) s necertifikovaným dodavatelem, je to možné avšak pouze za určitých podmínek. Tato možnost se nazývá OUTSOURCING.

## OUTSOURCING

Outsourcing je možnost spolupráce s necertifikovaným dodavatelem, avšak tento dodavatel nesmí dodávat zboží, ale pouze službu. Např. firma SB<sup>7</sup> své bloky nešije, tuto část výroby má v kooperaci s knihařskou firmou, která tuto službu firmě SB poskytuje. S tímto dodavatelem je sepsána smlouva o kooperaci. Smlouva je u každého nového kooperanta očíslována a toto číslo smlouvy se vždy uvádí na faktuře a dodacím listu. Kooperant pracuje pouze s certifikovaným materiálem, který fa. SB tomuto kooperantovi poskytne. Veškerý poskytnutý materiál se eviduje a provádí se průběžná bilance. Musí souhlasit poskytnutý materiál s přijatým objemem polotovarů.

### 4.6.1.5 Příjem zboží / nákup

Při přejímce je kontrolováno správné množství a kvalita dodaného zboží. Obsah objednávky se porovnává s přijatým zbožím. Přitom se kontroluje, zda označení produktů odpovídá předpisům FSC. Průvodní doklady ke zboží, jako jsou dodací listy, seznamy balení, pokud v daný okamžik jsou k dispozici, také faktury jsou provozním vedením porovnávány s původní objednávkou ještě předtím, než zboží dorazí. Přitom se rovněž kontroluje, zda označení dokumentů odpovídá předpisům FSC. To znamená, že údaje na dodacích dokladech musejí odpovídat dodaným produktům ve smyslu typu, produktové

---

<sup>7</sup> SB = Semikolon Bookbinders s.r.o.



skupiny (kategorie materiálu), stejně tak jako ve smyslu čísla FSC-Chain-of-Custody (COC). Při přejímce zboží jsou tyto údaje kontrolovány a následně je zboží přejímáno do speciálních prostor na skladě s označením FSC.

#### Praxe

Tato část celého procesu je jednou z nejdůležitějších, avšak po řádném zaškolení personálu je tento proces standardizován.

#### **4.6.1.6 Oddělení skladu**

Podstatným předpokladem je, aby se necertifikovaný materiál, polotovary a hotové výrobky daly odlišit od certifikovaných. Pro zajištění tohoto stavu musí být certifikované a necertifikované zboží na skladě od sebe opticky odděleno. Toto označení probíhá pomocí barevného zvýraznění kvality FSC na paletových průvodkách, které jsou připevněny ke každé paletě.

#### Praxe

Po přijetí každého materiálu je materiál zaevidován a označen paletovým lístkem. Je-li materiál s certifikátem je označen štítkem FSC.

#### **4.6.1.7 Výroba a expedice**

Při výrobě se bere v potaz přepočítací koeficient. Ten vyplývá ze softwaru pro řízení výroby. Je vedena evidence veškerých stavů materiálu a zbytky surovin se na základě vyrobeného množství přiřazují k odřezkům. Tímto se získává přepočítací koeficient pro stanovení bilance množství. Prodej výrobků se v zásadě uskutečňuje rovnou po jejich vyrobení 1 krát týdně. V mezičase se vyrobené produkty uskladňují zabalené pro přepravu a označené exportním štítkem na expedici. Zásilky jsou dodatečně označeny značkou FSC na obou stranách. Označení FSC je při expedici zboží obsaženo také na

dodacích listech. Zboží se zabalí a společně s fakturou se předá zasílateli nebo dopravci. Položky patřící i nepatřící do sortimentu FSC se mohou posílat společně.

Praxe

Každý výrobek je označen logem FSC, každý takto označený výrobek je zabalen do folie a vložen do standardizovaných přepravních kartonů. Každý karton, je-li se certifikovaných zbožím, je označen EAN kódem a popiskem FSC. Je velice důležité, aby přepravní kartony byly řádně a zřetelně označeny.

#### 4.6.1.8 Označení výrobků s FSC certifikací

V PPFSC je popsáno, jak má být výrobek označen, aby splňoval veškeré náležitosti certifikovaných výrobků. Toto se od praxe neliší a veškeré náležitosti musí být splněny.

Praxe

Každé použití loga FSC musí být schváleno auditorskou firmou, v našem případě je to TÜV Nord. Veškerá použitá tisková data musí být schválena, schvalovací proces je poměrně rychlý. Návrh dat se zašle ke schválení, většinou schválení proběhne do jednotek hodin. Toto vyjádření se musí **archivovat**.

Standardní štítky obsahují následující prvky:

1. Logo FSC
2. Webové stránky FSC
3. Slogan FSC - Mix Credit
4. Text štítku- papír z odpovědných zdrojů
5. Licenční kód ochranné známky FSC

Semikolon Bookbinders vlastní certifikaci FSC Mix Credit. V důsledku toho se také používá štítek FSC Mix.

#### 4.6.1.9 Označení dokladů

Každé přijetí FSC materiálu musí být průkazné a doklady řádně označeny.

## Praxe

Všechny doklady SB (faktury, objednávky, dodací listy, potvrzení zakázek, seznamy balení, dobropisy a doklady o změně dodání), které obsahují výrobky s FSC certifikací se musejí označovat v souladu s následujícími ustanoveními:

1. Název a kontaktní údaje Semikolon Bookbinders s.r.o.
2. Jméno a adresa zákazníka
3. Datum vystavení
4. Popis výrobku
5. Množství výrobku
6. Číslo COC Bookbinders FSC - (označení položky + poznámka pod čarou)
7. Označení Semikolon Bookbinders s.r.o. FSC Mix Credit - (označení položky + poznámka pod čarou)

### **4.6.1.10 Použití ochranných známek FSC**

Relevantní předpisy jsou upraveny v FSC-STD-50-001. Veškeré exempláře předkládáme ke schválení svému certifikujícímu orgánu (TÜV Nord) se zmíněnou ochrannou známkou na všech tiskových a reklamních produktech. Předlohy s označením FSC se posílají ke schválení.

## Praxe

Jak bylo již zmíněno, veškeré užití loga musí být předem schváleno a odpovídat označení. V případě firmy Semikolon Bookbiders s.r.o. musí toto být s označením FSC Mix Credit.

#### **4.6.1.11 Reklamacce, řízení stížností, vrácení výrobků**

V případě vrácení zboží s FSC certifikací je nutné zajistit, aby bylo zařazeno do „druhé jakosti“ a neprodávalo se s označením zboží FSC.

Praxe

Je-li řešena reklamacce, vrácení zboží, toto vadné zboží je vráceno na mateřskou firmu, kde toto zboží ekologicky zlikvidují.

Dokumenty týkající se reklamacce, vrácení zboží se archivují.

#### **4.6.1.12 Lhůty pro archivaci dokladů výrobků FSC**

K relevantním dokumentům patří zejména:

- Certifikáty dodavatelů
- Dokumentace k hodnocení dodavatelů
- Schválená loga FSC
- Plán školení z FSC
- Reklamacce u dodavatelů
- Objednávky / potvrzení objednávek
- Průvodní doklady k příjmu zboží
- Zakázky
- Dodací listy
- Faktury
- Příkazy k vrácení, dodací listy k vratkám
- Dobropisy
- Reklamacce

Lhůty pro archivaci výše uvedených dokladů činí minimálně 5 let, a to i v případě, že zákonné lhůty pro archivaci jsou kratší. V zásadě mají být dodrženy zákonné povinnosti, lhůty však mají činit nejméně 5 let.

#### Praxe

Veškerá dokumentace se archivuje po dobu 5 let, jak v elektronické, tak v písemné formě.

Odpovídající dokumenty jsou přiřazeny k odpovídajícím objednávkám.

## 4.7 Organizační normy spojené s certifikací

*„Normy a standardy jsou závazná pravidla, požadavky, či měřítko chování lidí v procesech nebo požadavky na vlastnosti produktů. Představují společnou dohodu o vlastnostech produktů, výrobků, služeb, průběhu procesů či chování lidí s cílem sladění či zaručení jejich určitých stejných vlastností, stejného chování či stejného způsobu řízení. Cílem a účelem je tedy standardizace, kompatibilita a interoperabilita. Normy mohou být psané i nepsané (formalizované), normy se mohou dělit na technické a netechnické a mají různou míru závaznosti a různý rozsah platnosti.“ (Management,2021)*

#### Firemní normy a standardy

Pojem firemní normy a standardy je forma určité dohody uvnitř firmy, organizace. Jsou to standardy, které se musí dodržovat. Mají písemnou, ale i ústní formu.

Ve firmě Semikolon Bookbinders s.r.o. byly díky certifikaci zavedeny následující normy a standardy:

- Kompletní pracovní příručka (viz. Pracovní příručka)
- Evidence dokumentace FSC

Pro udržení certifikátu FSC je podmínkou 1 x ročně absolvovat FSC audit, kde jsou přezkoumány veškeré dokumenty týkající se materiálu FSC, školení, outsourcing..

## 4.8 Finanční náklady spojené s certifikací

Finanční náklady na certifikaci jsou dány objemem produkce. U firmy Semikolon Bookbinders s.r.o. jsou roční náklady na certifikaci ve výši 1 700 EUR.

### Navrh pokrytí nákladů

Navrhované krytí těchto nákladů je promítnout tyto náklady do sekundového faktoru, který se používá při kalkulaci výrobků firmy. V sekundovém faktoru jsou počítány veškeré fixní náklady.

### Sekundový faktor pro rok 2020

Rok 2019	Rok 2020
0,0061 EUR	0,0062 EUR

37. Tabulka 13: Sekundový faktor, (zdroj: vlastní vypracování, 2021)

Díky nákladům na certifikaci navrhuji navýšit sekundový faktor o cca 2 % . (toto navýšení se týká pouze certifikace).

## 5 Závěry z vlastní práce

Tato diplomová práce si dává za cíl odpověď na tyto hypotézy:

- a) Certifikace FSC je pro danou firmu přínosem.
- b) Certifikace má vliv na kvalitu produkce.

Mateřská společnost Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG. je již delší dobu držitelem certifikátu FSC, ale pouze jako obchodník (prodejce), proto se společnost rozhodla pro certifikaci všech mateřských společností. Firma Semikolon Bookbinders s.r.o. si o certifikaci zažádala v září roku 2019. V říjnu 2019 absolvovala firma vstupní audit. Jelikož já, jako autor této diplomové práce pracuji ve firmě SB, tak jsem celým procesem osobně prošla od žádosti až po roční audit, tudíž mohu své zkušenosti v této diplomové práci zhodnotit a popsat.

V úvodu této diplomové práce je firma SB představena, její firemní hodnoty. Stručně je charakterizováno výrobní portfolio firmy. Charakteristika jejich hlavních výrobních produktů.

Následující část této diplomové práce je věnována situační analýze. Pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí je sestavena SWOT analýza, která nám definuje možnou firemní strategii, z této analýzy vychází, že certifikace je pro firmu SB přínosem, tímto se potvrdila první hypotéza. Hypotéza certifikace FSC je pro danou firmu přínosem, byla potvrzena. U analýzy vnějšího prostředí byla použita PEST analýza, Porterův model. U vnitřní analýzy byla použita BCG matice, analýza konkurenceschopnosti. Pro veškeré analýzy byla využita poskytnutá data od mateřské společnosti a data z interních zdrojů.

Značná část diplomové práce je věnována vlivu certifikace FSC na vnímanou kvalitu produkce. V této části jsou popsány a vyhodnoceny náležitosti spojené s certifikací. Díky certifikaci se standardizovaly pracovní procesy ve výrobě, firma toto hodnotí jako přínos. Je potvrzena hypotéza, že certifikace má vliv na kvalitu produkce.

Z vedení strukturovaného rozhovoru vyplývá, že certifikát FSC je spíše módní záležitost a nutnost pro image firmy. Rozhodující pro zákazníka je spíše původ výroby výrobku.

Pracovní příručka FSC je jedním z nejdůležitějších dokumentů potřebných k získání certifikátu FSC. Pracovní příručka byla sestavena na konkrétní firmu a to firmu Semikolon Bookbinders s.r.o.. V této práci je každé části pracovní příručky věnována pozornost, každá část je popsána a zhodnocena ze zkušeností a praxe. Je vypracován návrh řešení evidence materiálu FSC, vykázání spotřebovaného materiálu FSC a řešení pro evidenci dokumentace.

Zhodnoceny jsou organizační normy spojené s certifikací. Standardizováním procesů ve výrobě se ukazuje z pohledu praxe, že certifikace FSC ovlivnila kvalitu produkce v kladném smyslu. Některé z pracovních procesů se díky certifikaci standardizovaly a znormovaly. Toto vedlo k automatizaci některých pracovních činností, převážně v oddělení skladu příjmu zboží a dokumentace.

Ze závěrů analýz vychází rezimé, že certifikát FSC je pro firmu přínosem.

Díky úzké spolupráci s mateřskou firmou, která má informace a reakce od zákazníka, můžeme vyjádřit tezi, že certifikace výrobků FSC je v dnešní enviromentálně orientované společnosti brána již automaticky. Certifikace FSC je tedy přínosem pro výrobní firmu Semikolon Bookbinders s.r.o..

Autor této diplomové práce celý proces certifikace absolvoval, taktéž jeho navrhovaná řešení se v praxi osvědčila. Evidence materiálu v systému 4D funguje bez problémů, taktéž evidence dokumentace.



## 6 Seznam použitých zdrojů

**BÁRTA, LEOŠ. 2019.** *Sami v moři konkurence.* Brno : BizBook, 2019. ISBN e-knihy 978-80-265-0859-5 (1.zveřejnění 2019).

**BĚLOHLÁVEK, František a Pavol KOŠŤAN. 2006.** *Management.* Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013.** *Strategický marketing, Strategie a trendy 2., rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

**JUREČKA, Václav a kolektiv. 2010.** *Mikroekonomie.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3259-6.

**KARLÍČEK, Miroslav, KRÁL, Petr. 2011.** *Marketingová komunikace, Jak komunikovat na našem trhu.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

**KEŘSKOVSKÝ, Miloslav. 2006.** *Strategické řízení, Teorie pro praxi ,2. vydání.* Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

**KOTLER, Philip, KOLLER, Kevin Lane. 2013.** *Marketing management, 14. vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

**KOZEL, Roman a kolektiv. 2006.** *Moderní marketingový výzkum.* Praha : Grada Publishing, s.s., 2006. ISBN 80-247-0966-X.

**KRABEC, Tomáš. 2009.** *Oceňování podniku a standardy hodnoty.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-247-2865-0.

**NÝVLTOVÁ, Romana. 2010.** *Finanční řízení podniku.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

**PORTER, M. E. [1994].** *Konkurenční výhoda (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon).* přeložil Vladimír IRGL. s.l. : Victoria Publishing, a.s., [1994]. ISBN 80-85605-12-0.

**SEDLÁČEK, Milan a kol. 2011.** *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku.*  
Brno : Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5688-6.

**SEDLÁČKOVÁ, Helena. 2006.** *Strategická analýza, 2. přepracované a doplněné vydání.*  
Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

**VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2008.** *Marketing služeb - efektivně a moderně.* Praha : Grada Publishing ,a.s., 2008. ISBN 978-80-247\*2721-9.

**VEBER, Jaromír. 2007.** *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce :  
Legislative. metody, systémy, praxe.* Praha : Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-  
7261-210-9.

**VINŠ, Petr. 2005.** *Rating / Petr Vinš, Václav Liška.* Praha : C.H.Beck, 2005. ISBN 80-  
7179-807-X.

**ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. 2010.** *Marketing, 2. přepracované a doplněné vydání.*  
Praha : C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

## Internetové zdroje:

**Association, American Marketing. 2020.** <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. [Online] 2020. [cit.: 30. 06 2020.]

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

**AION CS, s.r.o. 2010-2021.** [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz). [Online] [cit: 13. 3 2021.]

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-13>

**Česká národní banka. 2021.** [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz). [Online] 2021. [cit.: 19. 1 2021.]

[https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/financnitrhy/.galleries/inflacni\\_ockavani\\_ft/inflacni\\_ockavani\\_ft\\_2021/C\\_inflocek\\_01\\_2021.pdf](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/financnitrhy/.galleries/inflacni_ockavani_ft/inflacni_ockavani_ft_2021/C_inflocek_01_2021.pdf)

**Český statistický úřad.** [www.czso.cz](http://www.czso.cz). [Online] [cit.: 2021. 3 23.]

<https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace-institucionalnich-sektoru-a-subsektoru-cz-ciss>

**GOLDBUCH Georg Brückner GmbH.** [www.goldbuch.de](http://www.goldbuch.de). [Online] [cit: 07. 02 2021.]

<http://www.goldbuch.de/produkte.html>

**Forest Stewardship Council.** [www.fsc.org](http://www.fsc.org). [Online] [cit.: 11. 1 2021.]

<https://fsc.org>

**Kurzy.cz, spol. s r.o.** [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz). [Online] [cit.: 20. 3 2021.]

<https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elekriny-graf-vyvoje-ceny/1MWh-eur-2-roky>

**LEUCHTTURM GRUPPE GMBH & CO. KG.** [www.semikolon.com](http://www.semikolon.com). Semikolon. [Online] [cit: 07. 02 2021.]

<https://www.semikolon.com/search/?q=album+&direct=true>

**Managementmania.com.** www.managementmania.com. [Online] Creative Commons BY-NC, 18.05.2006. [cit: 26. 06 2020.] <https://managementmania.com/cs/konkurence>. ISSN [2327-3658](https://managementmania.com/cs/konkurence).

**TÜV SUD AG.** www.tuv-sud.cz. [Online] [cit: 16. 04 2020.] <https://www.tuvsud.com/de-de/dienstleistungen/auditierung-und-zertifizierung/pruefzeichenubersicht/fsc>

**Rössler GmbH.** www.roessler.eu. [Online] [cit: 07. 02 2021.] <https://www.roessler.eu/foto/fotoalben/>

**TREXIMA, spol. s r.o.** www.ppropo.mpsv.cz. [Online] [cit: 23. 2 2021.] <https://ppropo.mpsv.cz>

**Ministerstvo práce a sociálních věcí.** www.mpsv.cz. [Online] [cit: 24. 2 2021.] <https://www.mpsv.cz/web/cz/statistiky#statistiky-o-trhu-prace>

#### **Jiné zdroje**

www.fsc.org. *Zpráva FSC O Globálním Průzkumu Trhu Za Rok 2018.* [Online] [cit.: 13. 3 2021.]- FSC Global Market Survey Report 2018\_0

## 6.1 Seznam schémat a obrázků

1.	LOGO FCS _____	14
2.	PEST ANALÝZA _____	21
3.	PORTERŮV MODEL _____	22
4.	PORTFOLIO MATICE BCG _____	24
5.	PORTFOLIO MATICE GE _____	24
6.	ZÁKLADNÍ FÁZE MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ _____	25
7.	SWOT ANALÝZA _____	26
8.	ILUSTRAČNÍ FOTO FIRMY SEMIKOLON BOOKBINDERS S.R.O. _____	31
12.	ELEKTŘINA 1 MWH V MĚNĚ EUR _____	39
13.	PODÍL NEZAMĚSTNANÝCH OSOB NA POČET OBYVATEL _____	40
15.	HODNOCENÍ PEST ANALÝZY _____	42
23.	FOTOALBA V POROVÁNÍ KONKURENTŮ _____	53
28.	POZITIVNÍ VNÍMÁNÍ FSC _____	62
35.	EVIDENCE KNIHAŘSKÉ LEPENKY FSC _____	66
36.	OZNAČENÍ OBJEDNÁVKY FSC _____	67

## 6.2 Seznam grafů

9.	GRAF 1. PODÍL NA PRODUKCI _____	34
10.	GRAF 3: PROGNÓZA RŮSTU HDP _____	38
11.	GRAF 2. PROGNÓZA CELKOVÉ INFLACE _____	39
14.	GRAF 4: PROGNÓZA KURZU _____	41
28.	GRAF 7 : HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKA _____	60

### 6.3 Seznam tabulek

16. TABULKA 2: PORTERŮV MODEL – VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	44
17. TABULKA 3: VYJEDNÁVACÍ VLIV DODAVATELŮ	45
18. TABULKA 4 : HROZBA VSTUPŮ DO ODVĚTVÍ	46
19. TABULKA 5: HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	47
20. TABULKA 6: VLIV KONKURENCE V ODVĚTVÍ	48
21. TABULKA 7: PORTERŮV MODEL	49
22. TABULKA 6: BCG MATICE	51
25. TABULKA 10: ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI	54
26. TABULKA 11: SWOT ANALÝZA	56
27. TABULKA 12: PREFERENCE KUPUJÍCÍHO	60
37. TABULKA 13: SEKUNDOVÝ FAKTOR	78

### 6.4 Použité zkratky

QMS-Quality Management System – systém řízení jakosti

EMS- Environmental Management System – systém řízení zaměřený na ochranu životního prostředí

HSMS – Health and Safety Management System – systém managementu zaměřený na bezpečnost a ochranu zdraví při práci

PPFSC = pracovní příručka FSC

SB = Semikolon Bookbinders s.r.o.

BOZP = Bezpečnost práce

PPO= Protipožární ochrana

## **7 Přílohy**

PŘÍLOHA 1 – CERFTIFIKÁT FSC	88
PŘÍLOHA 2 – PAPIROVÁ PÁSKA	89
PŘÍLOHA 3 – TIŠTĚNÁ ZADNÍ PŘEDSÁDKA	90
PŘÍLOHA 4 – NÁHLED ZÁZNAM ŠKOLENÍ BOZP	91
PŘÍLOHA 5 – NÁHLED OBJEDNÁVKY FSC	92
PŘÍLOHA 6 – NÁHLED VÝPIS MATERIÁLU	93



# ZERTIFIKAT

für die  
**FSC® Chain-of-Custody (Produktkette)**

Die TÜV NORD CERT GmbH bescheinigt die unabhängige Prüfung und die regelwerkskonforme Anwendung in Übereinstimmung mit FSC®-STD-40-004, V3-0; FSC®-STD-50-001, V2-0 für

**Semikolon Bookbinders s.r.o.**  
Továrni 184  
38501 Vimperk  
Tschechische Republik

Geltungsbereich

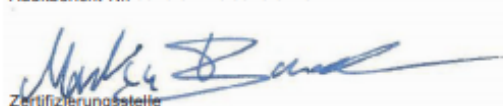
**Einkauf von Druckpapieren, Leinenstoff und Karton (FSC 100 %; FSC Mix; FSC Recycled);  
Herstellung und Vertrieb von Notizbücher, Ringbüchern, Fotoalben, Geschenkschachteln,  
Fotokartons und Bilderrahmen (FSC Mix) – Transfersystem**

Das Unternehmen ist berechtigt, das eingetragene Warenzeichen des Forest Stewardship Council® (FSC) für die genannten Produkte / Dienstleistungen zu nutzen

**FSC Zertifikat-Registrier-Code: TUEV-COC-001581**  
TUEV Zertifikat-Registrier-Nr.: 44 751 192069 / 44 255 192069  
Auditbericht-Nr. 3525 8171 / 3525 8170

Gültig von 2019-12-03  
Gültig bis 2024-12-02

Die Gültigkeit dieses Zertifikats ist unter  
[info.fsc.org](http://info.fsc.org) zu verifizieren.



Zertifizierungsstelle  
der TÜV NORD CERT GmbH

Essen, 2019-12-03

Das Zertifizierungsverfahren wurde in Übereinstimmung mit den TÜV NORD CERT Audit- und Zertifizierungsverfahren durchgeführt und setzt ein jährliches Überwachungsaudit voraus. Dieses Zertifikat bleibt im Eigentum der TÜV NORD CERT GmbH und muss auf Anfrage an dieselbe zurückgegeben werden. Das Zertifikat allein ist kein Nachweis dafür, dass ein bestimmtes, vom Zertifikathalter geliefertes Produkt FSC® zertifiziert ist. Produkte, die vom Zertifikatshalter angeboten, ausgeliefert und in Rechnung gestellt werden, können nur als im Geltungsbereich dieses Zertifikates befindlich gelten, wenn eine erforderliche FSC®-Aussage der Kategorie auf den Lieferdokumenten angegeben ist.

Die Gültigkeit kann unter <https://www.tuev-nord.de/de/unternehmen/zertifizierung/zertifikatsdatenbank> verifiziert werden.

TÜV NORD CERT GmbH

Langemarckstraße 20

45141 Essen

[www.tuev-nord-cert.de](http://www.tuev-nord-cert.de)



Akreditiert durch ASI für Zertifizierungen nach einem freiwilligen Nachhaltigkeitsstandard





## Příloha 2 – Papírová páska

**Linera & Paperband**  
 Linen & paper cover  
 Couverture en lin & papier



**The S. Feinspater**  
 176 p. fine paper  
 176 p. en papier fin

Prepared in Germany  
 Made in Czech Republic  
 Printed in Germany

In Handbuch gefüllt mit  
 hochwertigen Buchstaben und  
 Papier. Besitzt 176 Seiten  
 (100 g/m<sup>2</sup>) und ein Lederzeichen.  
 Handgebunden und covered with  
 a combination of fine book-  
 binding linen and paper. Contains  
 176 pages of high quality  
 paper (100 g/m<sup>2</sup>) and a book-  
 mark.

Format: 11 x 17 cm  
 Compone de 176 pagini en papier  
 fin (100 g/m<sup>2</sup>) și o cruce  
 marcată.

11,2 x 17,1 x 1,8 cm  
 176 pagini  
 100 g/m<sup>2</sup>  
 11 x 17 cm  
 176 pagini și o cruce  
 marcată

Semikolon

CUTTING EDGE

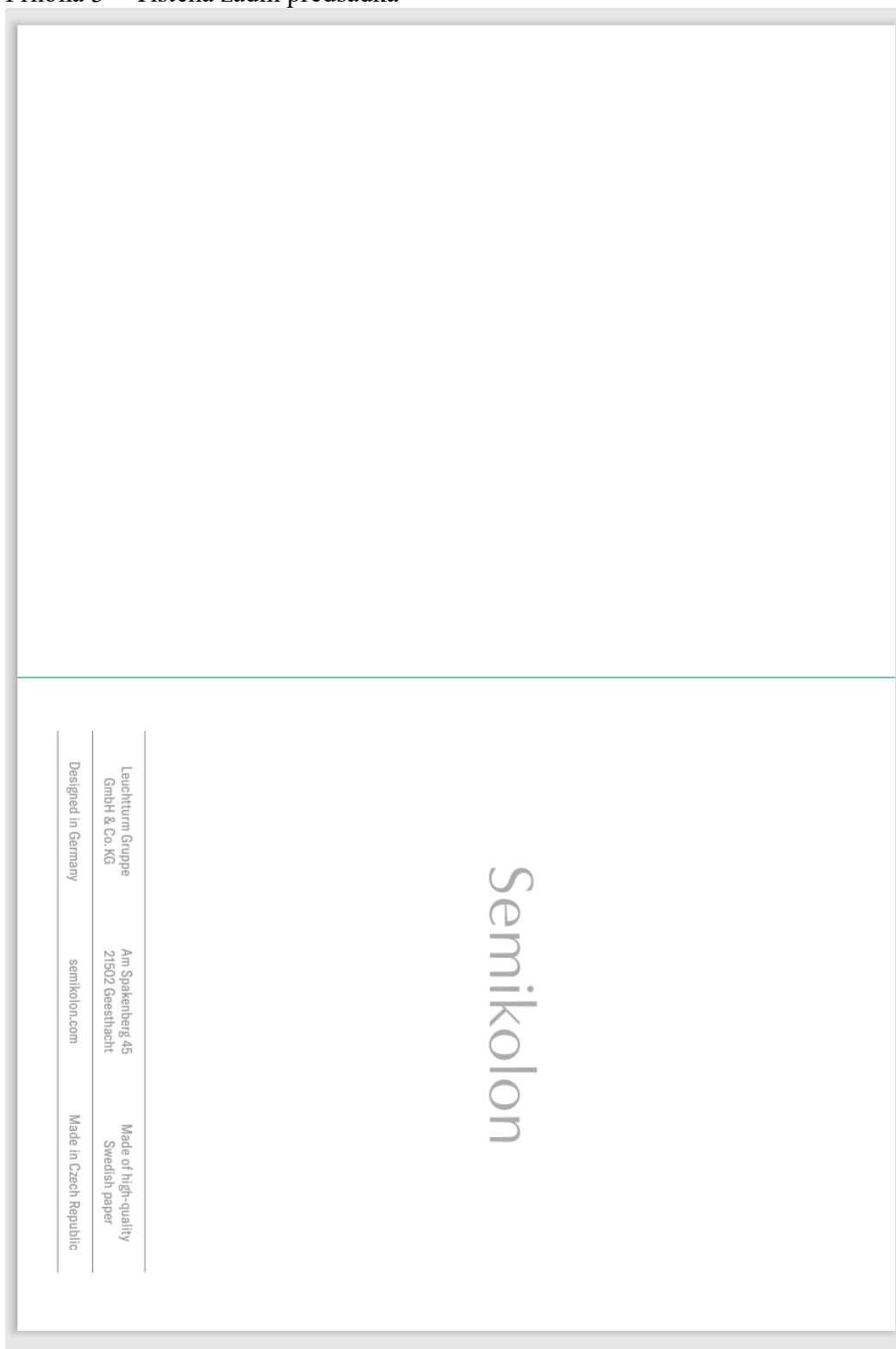
# Semikolon ;

you are what you keep

**Notzbuch A5**  
 Birnke  
 Notebok A5  
 Plain  
 Carnet de Notes A5  
 Blanc

you are what you keep

### Příloha 3 – Tištěná zadní předsádka



Semikolon Bookbinders s.r.o.  
Tovární 184, Vimperk 385 01

# Záznam

## o roční prověrce bezpečnosti práce ( vnitřní audit BOZP )

*provedené ve smyslu ustanovení § 108, odst. 5 zák. 262/2006 Sb.  
(zákoník práce)*

Právnícká osoba :	Semikolon Bookbinders s.r.o. Tovární 184, Vimperk 385 01
Statutární zástupce:	Marie Ludačková Gavroňová
Zástupce zaměstnanců pro oblast BOZP:	
Zpracoval:	Houška Petr - odborně způsobilá osoba v prevenci rizik LUDAČKOVÁ - GAVROŇOVÁ M -
Datum zpracování:	11. 9. 2020
Přílohy:	

## Leuchtturm Gruppe

Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG  
 Am Spakenberg 45 · 21502 Geesthacht  
 Postfach 1340 · 21495 Geesthacht  
 Telefon: 04152 / 801-0 · Fax: 04152 / 801-222  
 www.leuchtturm.com · info@leuchtturm.com

Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG · Postfach 13 40 · 21495 Geesthacht · Germany

Semikolon-bookbinders s.r.o.  
 Tovární 184  
 38501 VIMPERK  
 TSCHECHISCHE REPUBLIK

Lieferanschrift:  
 Leuchtturm Gruppe GmbH  
 Außenlager Kolumbusstraße  
 Kolumbusstr. 12  
 D-22113 Hamburg

### BESTELLUNG

Lieferanten-Nr.:  
 701658

Beleg-Nr.: Seite:  
 10000081 / Lie 1 / 1

(Bitte stets angeben)

USt.IdNr.: DE 135334685

SteuerNr.: 27 283 26 008

### Nicole Liebelt

Tel. +49 (0) 4152/801 614  
 Fax +49 (0) 4152/801 714  
 E-Mail n.liebelt@leuchtturm.com  
 Geesthacht, 13.11.2020

Menge / ME	Artikel-Nr. / Bezeichnung	E.-Preis	Rab.	Gesamt EUR
200 Stk FSC*	364693 [NB_CEA5_PaperluxSond] SK x Paperlux NB CE A5 Dotted SK x Paperlux NB CE A5 Dotted EAN: 4004117599484 HS Code: 4820 50 00	01.12.2020 6,28 E	0,00%	1.256,00
Gesamtwert				1.256,00

Lieferbedingungen : Frei Haus  
 Zahlungsbedingungen: sofort rein Netto  
 \* FSC®-certified, TUEV-COC-000927, FSC Mix 70%  
 Es gelten unsere allgemeinen Einkaufsbedingungen  
 Rechnungen erbitten wir in 2-facher Ausführung  
 Bitte beachten Sie! LKW Anlieferungen nur:  
 Montag-Donnerstag 07:30 - 15:00 Uhr  
 Freitag 07:30 - 11:00 Uhr

Mit freundlichen Grüßen

**Leuchtturm Gruppe GmbH & Co. KG**

Max Stürken Nicole Liebelt

\*\*\*\*\* **Anlieferbedingungen bitte unbedingt beachten** \*\*\*\*\*  
 Nur einwandfreie EURO-Paletten verwenden  
 Paletten bündig ohne Überstand packen  
 Höhe einschl. Palette max. 150 cm  
 Gewicht max. 750 kg  
 Ausnahmen müssen mit uns abgestimmt werden

Jede Palette auszeichnen mit  
 - Schriftgröße mind. 72 Pt  
 - Menge und Mengeneinheit  
 - Bestellnummer und Bestelldatum  
 - Artikelnummer und Bezeichnung  
 - Lieferschein Außen anbringen (gut sichtbar)



LEUCHTTURM 1917



Gerichtsstand Hamburg · Geschäftsführer: Kurt Stürken, Axel Stürken, Max Stürken, Philipp Döbler  
 Kommanditgesellschaft mit Sitz in Geesthacht (AG Lübeck, HRA 008 GE) · pHQ: LEUCHTTURM ALBENVERLAG · Verwaltungs-GmbH (AG Lübeck, HRB 282 GE)  
 Allen unseren Geschäftsbeziehungen liegen unsere Allgemeinen Geschäftsbedingungen in ihrer jeweils gültigen Fassung zugrunde.

Příloha 6 – Náhled výpis materiálu na FSC objednávku

Produktionsdaten							
AuftragsNr: PO10000081-2020 TeileNr: Paperlux CE Dotter Bez.:CE							
Anl. Nr.	Mat. Nr.	Bezeichnung	Menge	AusMenge	ProdKosten	RüstKosten	Material Kosten
1	5569004	Regina Leinen 9004	25	0	0,00 €	0,00 €	113,75 €
1	6301447	120 g 102x70 cm	85	0	0,00 €	0,00 €	106,25 €
1	MPCF100	Munken Premium 640x900 cre	1.645	0	0,00 €	0,00 €	148,05 €
1	MPCF115	Munken Premium102x72 crean	0	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €
1	ZZ_Summ		0	0	0,00 €	0,00 €	368,05 €
2	1000	Pappe 3,00 mm-FSC	26	0	0,00 €	0,00 €	23,47 €
2	1004	Pappe 1,50 mm FSC	1	0	0,00 €	0,00 €	0,70 €
2	ZZ_Summ		0	0	119,36 €	0,00 €	24,17 €
4	ZZ_Summ		0	0	196,29 €	0,00 €	0,00 €
5	1182	Leim Binderflex	6	0	0,00 €	0,00 €	18,48 €
5	1201	Band Fotoheftchen rot	72	0	0,00 €	0,00 €	8,46 €
5	Kapital bla	Kapital black	6	0	0,00 €	0,00 €	0,51 €
5	ZZ_Summ		0	0	171,12 €	0,00 €	27,46 €
6	HL Block A	HL Block A5 Dotted - DRuc (Bl	230	0	0,00 €	0,00 €	87,40 €
6	ZZ_Summ		0	0	221,45 €	0,00 €	87,40 €
7	350/19	Folie Einschweißen 350/19	40	0	0,00 €	0,00 €	4,70 €
7	EU Palette	EU Paletten	0	0	0,00 €	0,00 €	3,13 €
7	Karton 3	Karton 3-305 x 290 x 230	6	0	0,00 €	0,00 €	2,52 €
7	ZZ_Summ		0	0	20,13 €	0,00 €	10,35 €
8	Fracht cz	Fracht CZ 2000 CZK	0	0	0,00 €	0,00 €	39,25 €
8	ZZ_Summ	Stanzen+Box	0	0	0,00 €	0,00 €	39,25 €
99999	Summe		0	0	728,36 €	0,00 €	556,69 €
999999		Einzelwert (Euro/Stck.)	205	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €