

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

Projekt implementace střednědobého strategického programu  
organizace

Project for the Implementation of Medium-Term Strategic Program  
of the Organization

Bc. Michaela Švingerová

Plzeň 2014

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

*„Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce, za přispění pramenů citovaných v závěrečném seznamu použité literatury.

V Plzni dne .....

Podpis autora.....

## **Poděkování**

Tímto chci věnovat poděkování paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za její odborné vedení a čas věnovaný konzultacím mé diplomové práce.

Dále děkuji společnosti KS-Europe s.r.o., konkrétně ředitelce správy společnosti paní Mgr. Vladimíře Landrgottové, za umožnění zpracování diplomové práce na základě tohoto podniku. Hlavní dík patří panu Ing. Janu Dvořákovi a také paní Ing. Kateřině Balounové za jejich ochotu a poskytnutá data.

V neposlední řadě děkuji osobám ve svém nejbližším okolí, především rodině za podporu při studiu.

# Obsah

<b>ÚVOD</b>	<b>6</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU</b>	<b>8</b>
1.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE A MAJETKOVÉ VZTAHY	8
1.2 PORTFOLIO SLUŽEB	10
1.3 AKTIVITY V OBLASTI ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	11
1.4 VÝVOJ PODNIKU	12
1.5 AKTUÁLNÍ STAV A INTENCE PODNIKU	13
1.6 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	14
<b>2 FORMULCE STRATEGICKÉHO PLÁNU PODNIKU</b>	<b>16</b>
2.1 POSLÁNÍ	17
2.2 VIZE	18
2.3 STŘEDNĚDOBÉ STRATEGICKÉ CÍLE	22
2.4 STRATEGIE ZVOLENÁ K DOSAŽENÍ CÍLŮ	23
2.5 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	24
2.5.1 EXTERNÍ ANALÝZA	25
2.5.2 MATICE EFE	33
2.5.3 INTERNÍ ANALÝZA	34
2.5.4 MATICE IFE	41
2.6 PARAMETRIZACE KRÁTKODOBÝCH CÍLŮ	42
2.6.1 DESKRIKCE KRÁTKODOBÝCH CÍLŮ	42
2.6.2 FINANČNÍ DEFINICE KRÁTKODOBÝCH CÍLŮ	47
<b>3 FINANČNÍ PLÁN</b>	<b>52</b>
3.1 PLÁNY PRO SESTAVENÍ VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	52
3.1.1 PLÁNOVANÉ VÝNOSY	53
3.1.2 PLÁNOVANÉ NÁKLADY	56
3.1.3 PLÁNOVANÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	60
3.1.4 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	61

<b>3.2 PLÁNOVANÁ ROZVAHA</b>	<b>61</b>
3.2.1 PLÁN AKTIV	61
3.2.2 PLÁN PASIV	64
<b>4 ANALÝZA RIZIK</b>	<b>66</b>
<b>4.1 VYMEZENÍ AKTUÁLNÍCH RIZIKOVÝCH FAKTORŮ PODNIKU</b>	<b>67</b>
<b>4.2 STANOVENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIK</b>	<b>70</b>
4.2.1 ZOBRAZENÍ V MAPĚ RIZIK	71
<b>4.3 ANALÝZA CITLIVOSTI</b>	<b>73</b>
<b>4.4 STANOVENÍ STRATEGICKÝCH SCÉNÁŘŮ</b>	<b>77</b>
4.4.1 OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	77
4.4.2 PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ	78
4.4.3 NEJPRAVDĚPODOBNĚJŠÍ SCÉNÁŘ	80
<b>5 NÁVRH PARAMETRŮ PRO CONTROLLING STRATEGICKÉHO PLÁNU</b>	<b>81</b>
<b>5.1. VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH INDIKÁTORŮ VÝKONNOSTI FINANČNÍCH CÍLŮ</b>	<b>81</b>
<b>5.2 VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH INDIKÁTORŮ VÝKONNOSTI NEFINANČNÍCH CÍLŮ</b>	<b>82</b>
<b>5.3 POPIS ÚLOHY CONTROLLINGU V INTERNÍCH PROCESECH PODNIKU</b>	<b>82</b>
<b>6 ZÁVĚREČNÁ ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ</b>	<b>85</b>
<b>ZÁVĚR</b>	<b>87</b>
<b>SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ</b>	<b>88</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	<b>90</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>94</b>

## Úvod

Téma diplomové práce Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace jsem si zvolila především z důvodu jeho aktuálnosti v dnešním ekonomickém prostředí. Strategické plánování je pro budoucnost podniků naprostou alfou a omegou. Podnik, který si v dnešním rychle proměnlivém podnikatelském prostředí nevytyčí jasný cíl, tohoto cíle prakticky nemůže dosáhnout. Vytvořit strategii, její hlavní cíle a způsob jejich implementace jsou činnosti, které musí být vytvářeny sofistikovaně a na základě odborných znalostí z oblasti strategického managementu. O tématu strategického managementu neustále vycházejí nové knihy, učebnice, organizují se přednášky, semináře a konference. O tématu, zpracovávaném v této diplomové práci, jsem se při svém studiu na vysoké škole naučila mnoho, ovšem mou snahou je využití těchto teoretických znalostí a jejich následná aplikace při analýze reálného podnikatelského subjektu. Dané téma jsem si vybrala za účelem nabytí hlubších vědomostí z daného tématu.

Pro vypracování této diplomové práce jsem si zvolila podnik KS-Europe, konkrétně jeho dceřinou společnost, jíž je tento koncern v České republice zastupován. KS-Europe je podnikem, disponujícím dlouholetou tradicí. O vývoji tohoto podniku mám již několik let velmi dobrý přehled, a to vzhledem k působnosti podniku v lokalitě mého bydliště. Další cenné informace o chodu společnosti jsem získala od mé matky, pracující právě ve společnosti KS-Europe.

Cílem této práce je v první řadě zformulování strategického plánu společnosti, a to na základě analýzy podniku samotného a taktéž jeho externího prostředí. Na základě formulovaných střednědobých strategických cílů budou vyvozeny cíle krátkodobé a jejich finanční vyjádření. Na základě detailního finančního i časového plánu krátkodobých cílů bude sestaven finanční plán a jeho KPI, čili výkonnostní indikátory. Dále bude následovat implementace tohoto plánu do programu společnosti a na základě analýzy rizik budou odvozeny parametry pro controlling společnosti. V závěru zhodnotím celou mou diplomovou práci.

Strukturu diplomové práce tvoří šest hlavních částí. V první části budu analyzovat podnik, zjišťovat jeho současnou situaci na trhu, jeho hlavní podnikatelské činnosti a taktéž objasním charakter jeho podnikatelského prostředí.

Druhá část této diplomové práce se bude věnovat zásadním stanoviskům, z nichž bude dále vycházet celá diplomová práce. Půjde zde o formulaci základních strategických prvků společnosti, tedy vize, poslání a střednědobých strategických cílů společnosti. Taktéž budu analyzovat externí a interní prostředí podniku. Samozřejmě nesmí chybět vyvození krátkodobých cílů, které povedou ke splnění střednědobých cílů společnosti.

Navazující třetí část se bude zabývat zpracováním finančního plánu a zároveň jeho implementací. Půjde o sestavení detailního plánu tržeb pro obě provozovny podniku v České republice a o konkrétní plán nákladů. Z těchto plánů bude možno vyvodit plán hospodářského výsledku pro budoucí období a samozřejmě samotný výkaz zisku a ztráty. Každá položka plánu bude ekonomicky objasněna. Zároveň zde budou popsány veškeré činnosti s implementací plánu spojené.

Předposlední čtvrtá část se bude věnovat rizikovým faktorům strategického plánu. Bude provedena analýza a vyvození zásadních rizikových faktorů, na jejichž řízení bude muset společnost brát zřetel. Po zpracování analýzy citlivosti bude možno vyvodit strategické scénáře, a to za předpokladu, že plán, který bude centrem diplomové práce, bude považován za plán realistický.

V návaznosti na část čtvrtou se bude část pátá věnovat stanovení parametrů pro provádění controllingových aktivit společnosti.

Tato diplomová práce bude shrnuta v šesté kapitole závěrečným výpisem poznatků a několika vlastními doporučeními pro budoucí činnost společnosti KS-Europe.

Za účelem hlavního bibliografického zdroje pro tuto práci budu využívat knihu pánů docentů Šuláka a Vacíka s názvem: Strategické řízení v podnicích a projektech.

V úvodu bych ráda zmínila fakt, že hospodářský rok společnosti začíná měsícem dubnem. Je-li v diplomové práci zmiňován určitý kalendářní rok, je pak uváděn vždy ten rok, jehož převážná část měsíců spadá do hospodářského roku společnosti (který trvá od dubna do března). A jak již bylo výše zmíněno, diplomovou práci zaměřuji na podnik KS-Europe v České republice, který je zastoupen dvěma provozovnami, a to ve Štáhlavech a Křimicích.

## 1 Charakteristika podnikatelského subjektu

KS-Europe s.r.o. je společností specializující se především na poskytování služeb přímého marketingu. Je jednou z dceřiných společností koncernu Heinrich Heine Beteiligungs GmbH, který sídlí v Německu ve městě Karlsruhe. Celý tento koncern je zaštiťován německou společností OTTO Group.

Společnost KS-Europe s.r.o. je v České republice zastoupena dvěma provozovny, jednou ve Štáhlavech, druhou v Křimicích. Celá tato diplomová práce se věnuje právě těmto dvěma provozovnám, a to společnosti KS-Europe s.r.o. v České republice. [32]

### 1.1 Základní informace a majetkové vztahy

Oficiální název podniku zní: KS-Europe s.r.o. (dále jen: „KS-Europe“). Již z názvu je patrná právní forma podniku: „Společnost s ručením omezeným“.

Zaštiťující společnost OTTO Group sídlí v německém městě Hamburk. Je zásilkovou společností a i přes silný úpadek tohoto trhu v posledních letech je stále jednou z nejsilnějších a největších tohoto oboru. Sídlem společnosti KS-Europe je obec Štáhlavy, Komenského 598, okres Plzeň – město, PSČ 332 03.

Jak již bylo zmíněno, v Čechách se nachází dva firemní provozy, ve Štáhlavech a v Křimicích. Ani jeden provoz není druhému nijak nadřazený, oba tyto podniky vykazují v jednom společném účetním výkazu, pouze firemní činnosti jsou lokálně rozmístěny do těchto provozů. Ředitelství a další hlavní vedení se nachází v provozovně ve Štáhlavech, odkud jsou řízeny i veškeré činnosti v Křimicích. Následně uvádím logo, výčet provozů a obrázek, v němž jsou provozy lokálně zvýrazněny v mapce.

Obrázek č. 1: Logo společnosti KS-Europe

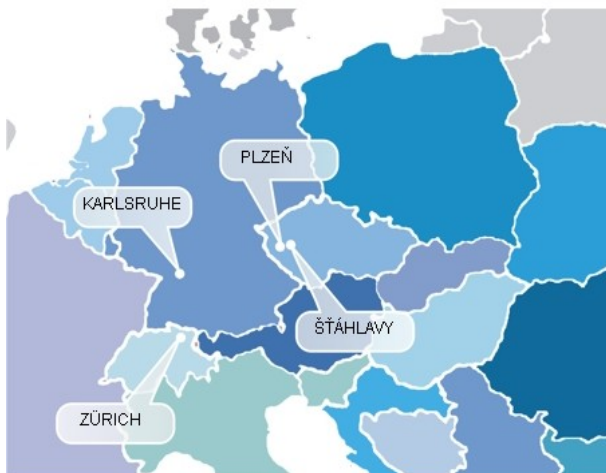


Zdroj: [26], 2013.



Provozovny společnosti KS-Europe se nachází v následujících městech: Karlsruhe, Štáhlavy, Plzeň – Křimice a ve městě Curych (v němčině nese název: „Zürich“).

Obrázek č. 2: Provozovny KS-Europe



Zdroj: [25], 2013.

Výše základního kapitálu společnosti je od roku 2002 beze změn, a to v hodnotě 52 milionů Kč. Počtem zaměstnanců je možno společnost zařadit mezi velké firmy. Společnost KS-Europe zaměstnává celkem přes jeden tisíc zaměstnanců. Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců je přibližně 800 v Čechách a více než 200 ve Švýcarsku a Německu. Počty zaměstnanců se neustále mění. Například v sezoně, která je především v jarních a letních měsících, je třeba najímat od agentur mnoho brigádníků, kteří poté u firmy mohou, avšak nemusí setrvat i po několik dalších měsíců. Fluktuace v rámci brigádních zaměstnaneckých vztahů je tedy poměrně vysoká. Užitná plocha firemních provozů čítá v Čechách prostory o přibližné výměře 32 000 m<sup>2</sup> a ve Švýcarsku 6 500 m<sup>2</sup>.

Obchodní společnosti, které oslovují KS-Europe s poptávkou, jsou činné prakticky ve všech oborech. KS-Europe je pro tyto společnosti subjektem, který jim na základě jejich požadavků zpracovává především jejich prostředky k propagaci výrobků, pomůcky prodeje, také direct mailing, čili reklamní zásilky a další různé marketingové záležitosti. [31], [32]

## 1.2 Portfolio služeb

Předmět podnikání, uvedený v obchodním rejstříku je: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Do všeobecně zveřejňovaného popisu poskytovaných služeb se zahrnuje šest dílčích činností. Vzhledem ke dvěma provozovnám v rámci České republiky jsou činnosti společnosti rozděleny do jednotlivých provozoven.

Ve Štáhlavech se zpracovávají následující tři činnosti. Lettershop, který znamená kompletaci jednotlivých součástí reklamních zásilek a jejich přípravu k následnému předání poště. Dále služba Heftshop, což je výroba katalogů metodou sešívání tištěných médií. Poslední činností je Printshop, jedná se o tištění zadaných zakázek, které jsou zpravidla dále předávány do lettershopu, patří sem i adresace a personalizování.

V provozovně Křimice se realizují následující tři služby. Flat-pack, čili příprava dovezeného textilního zboží k jeho prodeji, dále zpracování nového a vráceného zboží a třetí činností je zpracování dat od jednoduchých adres až po komplexní zakázky.

Pro detailnější popis poskytovaných služeb firma uvádí následující výčet.

### LETTERS SHOP

V lettershopu se odehrává zásadní část zpracování zakázky, a to kompletace jednotlivých součástí reklamních zásilek a příprava k jejich odeslání. Pro podporu všech firemních výrobních činností jsou provozovny vybaveny kvalitní technikou. Ta odčiní většinu práce, která by jinak musela být odvedena ručně. Ovšem i stroje je nutné kontrolovat. Práce každého stroje je kontrolována pracovníkem, obsluhujícím linku. Lettershop charakterizují následující činnosti: selektivní a neselektivní zavařování do fólie – nepotíštěné, potíštěné a metalizované fólie, vkládání do papírových obálek, manuální balení, lepení etiket na fólii, kamerově řízené procesy, například třídění podle PSČ, vkládání příloh, vyřízení cla do mimoevropských zemí, atd.

### HEFTSHOP

Zde jsou za zákazníky přebírány veškeré práce spojené s výrobou katalogů. A i zde se nejmodernější technika postará o plynulý průběh zakázek. Heftshop je charakterizován následujícími činnostmi: ohýbání obálek, sponkování až se čtyřmi sponami, sešívání personalizovaných a nepersonalizovaných dílů, atd.

## PRINTSHOP

Nejmodernější typy strojů a agregátů zajišťují vysokou kvalitu a flexibilitu. KS-Europe výhodně spolupracuje s poštovními společnostmi, šetří jim čas a náklady za třídění pošty, a tak poštovní společnosti poskytují za tuto spolupráci finanční úlevy. Printshop je charakterizován následujícími činnostmi: tisk v několika kvalitách, umístění a personalizování samolepicích etiket, optimalizace poštovních nákladů a zpracování tiskových úloh pro více než 25 evropských zemí, atd.

## ZPRACOVÁNÍ ZBOŽÍ

Tato část služeb už se řadí do oblasti Marketing Logistics, jde o systematické řízení logistických procesů, zboží a dat. Jedná se o činnosti: vybalení a identifikace, řízení procesů pomocí elektronického zpracování dat (skenování), posouzení zboží a jeho zpracování, další zpracování zboží (žehlení, odstraňování skvrn, atd.), atd.

## ZPRACOVÁNÍ DAT

V rámci těchto služeb jde o pořizování a zpracovávání dat každého druhu, například: digitalizace a přenos dat, statistika, kontrola kvality pořízených dat, ověřování platební spolehlivosti, atd. [25]

### 1.3 Aktivity v oblasti životního prostředí

Vzhledem k povaze a náplni podnikatelské činnosti společnosti KS-Europe je důležité, aby se společnost o ochranu životního prostředí zajímala. Podnik pracuje s obrovským množstvím obalových materiálů, taktéž s velkým množstvím energie, které je potřeba k osvětlení, vytopení prostor, k pohonu veškerých strojů a při zajištění logistiky. Trvalý hospodářský růst musí chránit přírodní zdroje i klima, také sloužit sociálnímu pokroku. Společnost KS-Europe se snaží o trvale udržitelný rozvoj. Na svých internetových stránkách má zveřejněné ekologické teze, které se prolínají celou firemní strategií.

Společnost KS-Europe byla dne 13. 01. 2010 certifikačním orgánem TÜV Rheinland certifikována podle normy ISO 14001. Značku této certifikace zpodobňuje následující obrázek č. 3. ISO 14001 je norma managementu životního prostředí, který má za úkol snižovat dopady činností organizace na životní prostředí, a tím zlepšit nejen životní prostředí, ale v druhé řadě i zlepšit profil společnosti. Mluvíme zde už i o určitém druhu CSR (Corporate Social Responsibility), českým termínem Společenská odpovědnost

fírem (touto problematikou se dále zabývám v kapitole 2.2). Konkrétně certifikace ISO 14001 a s ní související činnosti šplhají řádově ke stovkám tisíců korun. [26]

Obrázek č. 3: Certifikace ISO 14001



Zdroj: [25], 2013.

#### 1.4 Vývoj podniku

Vývojem prošel i název společnosti samotný. Do konce roku 2009 se společnost jmenovala KS Katalog – Servis s.r.o. Změnu vyvolalo rozšíření poskytovaných služeb, kdy dosavadní název společnosti nevystihoval tehdejší portfolio služeb. Taktéž touto dobou došlo k navázání kontaktů s novými partnerskými provozy v Curychu. Tato změna s sebou nesla také změnu obchodního modelu, o kterém se bude pojednávat v další kapitole.

Společnost KS-Europe působí na trhu již více než 35 let, konkrétně od roku 1972 v Německu. Touto dobou se začalo s kompletací a balením katalogů. Od roku 1996 začala společnost svou činnost provozovat i v Čechách, konkrétně ve Štřáhlavech u Plzně. Tímto krokem započaly aktivity v oblasti Lettershopu. Postupným rozšiřováním portfolia služeb se společnost rozhodla k rozšíření provozů, a to postupně do Křimic a do Břas. Avšak v Břasích byl provoz v roce 2008 ukončen, a to v důsledku vystavení nové výrobní haly ve Štřáhlavech. Veškerá činnost z provozovny z Břas byla přesunuta do Štřáhlav. Společnost se do dnešního dne rozvinula ve specialistu působícího po celé Evropě s rozmanitými odvětvími služeb. [25], [31]

## 1.5 Aktuální stav a intence podniku

Hlavním podnikatelským programem a záměrem podniku je udržení si a další budování pozice jednoho z předních poskytovatelů služeb v oblasti dialog marketingu a zpracování zboží. V centru všech aktivit podniku vždy stojí zákazník. Stěžejní snahou podniku je nabízet poměr vysoké kvality a přiměřené ceny na trhu. KS-Europe si zakládá na dlouholeté tradici, která už sama zaručuje určitý standard kvality zákazníkům. Firma tak není nucena tlačit své ceny k minimu v daném oboru.

Rok 2010 byl pro KS-Europe přelomovým, co se týče situace v jejím finančním sektoru. Počínaje březnem roku 2010 byla společnost KS-Europe převedena na nový obchodní model. Cílem tohoto nového ustanovení byla snaha o řídicí a finanční osamostatnění. V této souvislosti došlo ke dvěma hlavním změnám. V první řadě se společnost KS-Europe s definitivní platností stala v tomto směru nezávislou na své mateřské společnosti. V praktickém vyložení to znamená, že nyní si KS-Europe zajišťuje své klienty a partnery sama, a to prostřednictvím nově vzniklých oddělení. V souvislosti s touto novou činností KS-Europe vzniká i riziko, které nese právě dceřiná společnost. Druhou významnou změnu zaznamenalo finanční oddělení, konkrétně v rozdělování zisku. V původní praxi se mateřské společnosti odváděl veškerý zisk, který přesahoval výši firemních nákladů, zvýšených o 2 %. Pokud byl zisk nižší než tato hodnota, dceřiná společnost nic neodváděla. Pokud byl zisk vyšší, veškerý zisk nad tuto hodnotu byl odveden. S přechodem na nový model zůstává dceřiné společnosti veškerý její zisk.

Ovšem nelze tvrdit, že je nyní společnost KS-Europe ponechána bez jakékoli pomoci své mateřské společnosti v Německu. Jelikož si KS-Europe nyní rozhoduje o své strategii prakticky sama, často se stane, že je potřeba externích zdrojů financování. V této situaci jsou jí mateřskou společností poskytovány úvěry s velmi nízkou úrokovou sazbou, a to přibližně 5 % p. a. Co se týče charakteristiky samotné finanční politiky společnosti KS-Europe, smýšlení manažerů společnosti je v tomto ohledu velmi rozvážné. Veškeré procesy jsou důkladně projednávány a vedení společnost projekty, které s sebou nesou nepřiměřené riziko, v žádném případě neakceptují. Politika společnosti lze označit za politiku s averzí k riziku. Jak uvádí autoři Smejkal a Rais: „Podnikatel se sklonem k averzi se vyhýbá značně rizikovým podnikatelským projektům a preferuje subjekty, které s velkou jistotou zaručují přijatelné výsledky. Volí konzervativní strategii.“ [14, str. 93]

Co se týče intencí podniku, například rozšiřování provozoven, zde se nyní další aktivity vyvíjet neplánují. V roce 2008 došlo k zásadní investici, konkrétně k výstavbě nové výrobní haly v provozovně ve Štáhlavech, kdy odkoupili jednou tak velkou výměru pozemku jako činil jejich tehdy stávající areál a na tomto pozemku došlo k výstavbě nové provozovny. Investice byla natolik náročná, že se další rozšiřování neplánuje. K tématu rozšiřování provozovny se hodí poznamenat taktéž o události z roku 2010, kdy se německé vedení společnosti rozhodlo vytvořit stěžejní a obsáhlý strategický plán o expanzi do východní části trhu Evropy, konkrétně do Ruska. Nakonec setrvali pouze u plánu, realizace koncernu v Rusku se neuskutečnila. Nutno podotknout, že podobné úmysly měla například i zásilková společnost Neckermann, která působí v tomtéž tržním sektoru jako KS-Europe. I tato společnost se, konkrétně po ukončení činnosti v České republice, snaží prosadit na východním trhu, v Rusku. V této lokalitě se nachází potenciál úspěchu. Ovšem pro KS-Europe nejspíše nedostatečně silný, aby se snahy o rozšíření koncernu do Ruska zrealizovaly. Jako hlavní příčinu neuskutečnění uváděla firma nedostatečnou odezvu tamního trhu, a to nejspíše z důvodu „druhé vlny“ ekonomické krize. [31]

## 1.6 Charakteristika podnikatelského prostředí

Společnost KS-Europe poskytuje poměrně širokou škálu služeb. Její hlavní činnost spadá do oblasti zvané „Přímý marketing“.

Direct marketing, českým ekvivalentem „přímý marketing“ je autorem Kellerem definován jako využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a k doručení zboží i služeb zákazníkům bez použití marketingových mezičlánků. Tyto kanály tvoří mimo jiné katalogy, telemarketing, direct mail, atd. [10]

Na základě této definice je jasné, že společnost KS-Europe tuto činnost zprostředkovává jiným společnostem. Činnost společnosti se v podstatě nachází mezi čtyřmi hlavními subjekty, tvořící tento trh, a to: vlastníkem poptávky, agentura, zprostředkovatel a posledním článkem je příjemce sdělení. KS-Europe se nachází v pozici agentury. Přijímá poptávku, zpracovává ji, po jejím zhotovení předává kompletní zásilku i s adresami příjemců (koncových zákazníků) zprostředkovateli, který se postará o logistiku až k poslednímu článku, čili koncovému zákazníkovi. Cesta přímého marketingu s využitím typu společnosti jako je KS-Europe tak prochází přes dva mezičlánky.

Dle autora Kotlera lze přímý marketing dělit následně:

- Direct mail,
- Katalogový marketing,
- Telemarketing,
- Další média marketingu přímé odezvy.

Společnost se specializuje v rámci přímého marketingu především na oblast „Direct mail“ a „Katalogový marketing“. Zpracovává pro své zákazníky poptávky z těchto oblastí marketingu. Tyto oblasti zahrnují zasílání nabídek, oznámení, připomínek anebo jiných sdělení zákazníkovi. Populárnost přímého marketingu tkví v možnosti selektivního výběru a možnosti personalizace trhu, flexibility, možnosti vytváření pretestů a měření míry odezvy. Direct mail je ve velké míře zastoupen ve formě tištěného sdělení, o jehož rozeslání se dále starají poštovní instituce. [10]

V době platnosti odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ), do data 31. 12. 2007, spadala společnost KS-Europe do oblasti 7400 – Služby převážně pro podniky, konkrétně: 7482 - Balicí činnosti. S přechodem na klasifikaci dle standardní klasifikace činností Evropské unie CZ-NACE došlo k zařazení do oblasti 1820. Dle CZ-NACE je to sekce C, čili „Zpracovatelský průmysl“, konkrétní zařazení do oddílu 18, čili „Tisk a rozmnožování nahaných nosičů“. [22]

## 2 Formulce strategického plánu podniku

KS-Europe je společnost řadící se do klasifikace velkých firem. Autoři Veber a Srpová uvádějí klasifikaci firem dle několika měřítek, od několika institucí. Například zákon na podporu podnikání člení podniky dle počtu zaměstnanců a dle hodnoty jejich aktiv či čistého obrátu. „S ohledem na značné částky podmiňujících ekonomických kritérií, rozhodujícím kritériem diferenciací se stává počet pracovníků:

- mikropodnik – 1 - 9 pracovníků,
- malý podnik – 10 - 49 pracovníků,
- střední podnik – 50 - 249 pracovníků,
- velké podniky – více než 250 pracovníků. [18, str. 21]

U velkých firem už bývá samozřejmostí separované a nezávislé oddělení strategického managementu. Společnost KS-Europe je ovšem v rámci dceřiných vztahů v tvorbě strategie omezena. Strategii si samozřejmě tvoří, natolik je už vůči své mateřské společnosti samostatná, ovšem stále se musí pohybovat v určitých mantinelech. A tak strategické oddělení managementu existuje pouze ve firemní základně, a to v Německu v Karlsruhe. Mezi základní pojmy strategického managementu dle autorů Šuláka a Vacíka patří:

- strategičtí manažeři – členové vrcholového vedení podniku, kteří jsou zodpovědní za dlouhodobé výsledky,
- poslání a vize strategického záměru – o poslání a vizi pojednávají následující kapitoly 2.1.1 a 2.1.2,
- externí příležitosti a hrozby – termíny ukazující na trendy v externím prostředí, důvodem je, aby se formulovaná strategie vyhnula hrozbám a využila příležitostí,
- interní silné a slabé stránky – jsou výsledkem hodnocení aktivit vlastního podniku, povinností strategického managementu je realizace silných stránek společnosti a zlepšení situace ve zjištěných slabých stránkách společnosti,
- dlouhodobé cíle – výsledky, kterých chce strategický záměr dosáhnout na základě zpracovaného poslání,
- strategie – je postupem, jakým bude plněno poslání, aby bylo dosaženo dlouhodobých cílů,



- krátkodobé cíle (úkoly) – jsou to zpravidla roční milníky, kterých musí podnik při plnění dlouhodobých cílů dosáhnout,
- politika pro zajištění úkolů plánu – znamená opakující se přístupy, jak při dodržování stanovené strategie dosahovat cílů. [17]

Stanovení a implementace strategie je činnost, která nezasahuje pouze do oblastí financí. Aby bylo stanovení strategie vhodné a její implementace precizní a úspěšná, musí se veškeré činnosti s tímto spojené promítnout do všech procesů podniku. Autor David uvádí:

Formulace strategie je rozmístění sil před akcí samotnou.

Implementace strategie je řízení sil během akce.

Formulace strategie je zaměřená na účinnost.

Implementace strategie zaměřená na výkonnost.

Formulace strategie je primárně intelektuální proces.

Implementace strategie je primárně operační proces.

Formulace strategie požaduje výborné intuitivní a analytické schopnosti.

Implementace strategie vyžaduje speciální motivaci a vůdcovské schopnosti.

Formulace strategie vyžaduje koordinaci mezi několika málo jedinci.

Implementace vyžaduje koordinaci mezi velkým počtem jedinců. [3]

## 2.1 Poslání

Pojmenování, definice i celkové chápání termínu poslání se u mnoha autorů liší. Například autoři Šulák a Vacík upozorňují na fakt, že termín poslání a vize bývá v určitých literaturách považován za totožný. Někteří teoretici však oba pojmy rozlišují. Poslání respektuje historii firmy, její schopnosti a kompetence. Formulované poslání musí odpovídat na otázky: Jaký smysl má mít uvažované podnikání? Jaké produkty mají naplnit činnost firmy? [17]

Jiní autoři nazývají tento strategický prvek spíše výhradně pojmem „mise“. Viz autor Jirásek: „Mise se formuluje a dává najevo, a je-li zdařilá, dává se přímo na odív. Není určena úzkému vedení ani jen zaměstnancům, ale mnohem širšímu okruhu, který může mít na podniku zájem.“ V této části autor naráží významově na fakt, že poslání je od samotné strategie podniku věcí veřejnou. Dalo by se říci, že mise, čili poslání, musí

být věcí veřejnou. Všichni zaměstnanci, podílející se na posunu podniku ve směru jeho cílů, by měli mít neustále na paměti poslání podniku a v případech, kdy v důležitých rozhodnutích musejí jednat sami ve jménu firmy, jim právě poslání společnosti má v rozhodnutí pomoci.

Autor Jirásek dále uvádí: „Mise posiluje jednotu názorů i činů podnikového kolektivu uvnitř i navenek. Je důležité, aby vedení podniku šlo v plnění poslání všem ostatním zaměstnancům příkladem.“ Tuto citaci bych ráda zdůraznila, je zde důležitá poznámka – vedení musí jít příkladem. Bude-li posláním podniku například „jsme prozákaznický orientovaná firma“ a samotný vedoucí společnosti bude se zákazníky jednat „nefér“, nemůže pak férové jednání k zákazníkům očekávat od svých podřízených. [8, str. 90]

Společnost KS-Europe nemá poslání přesně stanovené. Sice podnik s určitou časovou odchylkou vydává čtvrtletní firemní noviny, ve kterých neustále kolují určitá hesla, která by se za poslání dala považovat, avšak oficiální verze poslání, které by nemělo časové určení, neexistuje.

Po důkladném seznámení se se společností, s její minulostí, přítomností i budoucností ve formě její strategie a snah, bych poslání podniku formulovala takto:

„Ve jménu dlouholeté tradice a zároveň neustálého kvalitativního rozvoje udržujeme vedení v našem tržním prostředí, vynikáme komplexním zajištěním zakázek ve službách přímého marketingu a zpracování zboží, a to v hodnotě střetu nejvyšší možné kvality, nejnižší možné ceny a nejmenšího dopadu na životní prostředí.“

## 2.2 Vize

Vize je další nedílnou součástí formulace strategie. V praxi však mnoho společností vizi stanovenou vůbec nemá, osobně jsem se setkala i se situací, kdy vedení společnosti nevědělo, o čem by vlastně jejich vize měla vypovídat. Jak uvádí autoři Šulák a Vacík, obsahem vize jsou činnosti, které se zaměřují na určování cílů podniku a způsobů, jak těchto cílů dosáhnout. Vize musí mít dostatečnou šíři a hloubku, musí dávat alternativní zdroje pro postavení dlouhodobých cílů. Zároveň musí odrážet požadavky a postoje vůči všem zainteresovaným osobám v daném podnikání. [17]

I pro pojem vize nacházíme v odborné literatuře další názvy. Jedním z nich je, dá se říct ekvivalent čistě českého původu, slovo „představa“. Následně uvádím názor autora Jiráska na podporu firemní vize ze strany manažerů. Tvrdí, že i kdyby výrazu vize

nebylo, jeho smysl a náplň by existovat musela. Osoby ve správní radě a exekutivě by měly neustále analyzovat možnosti i meze podniku, jeho podnikatelské prostředí, počínání na trhu, výsledky a pracovat na jeho budoucnosti. Zároveň by měli naslouchat lidem v podniku a přijímat další názory od odborníků. [8]

Jak se zde autor snaží vysvětlit, vize je v podstatě jen smysluplným a co nejreálněji zachyceným sepsáním představ vedoucích osob podniku. Konkrétně vizí se vedení podniku zabývá velmi podrobně, vize se zpracovává zpravidla z několika pohledů. A právě z těchto pohledů budu analyzovat vizi podniku KS-Europe v dalších odstavcích.

V rámci této analýzy budu vycházet z členění komponent vize dle autora Šuláka a Vacíka: „Hlavní komponenty vize:

1. Zákazníci dotyčného záměru,
2. Produkt a jeho výjimečnost,
3. Popis trhu a jeho segmentů,
4. Technické, technologické a užité přednosti produktu,
5. Strategie záměru,
6. Filozofie záměru,
7. Vliv na koncepci a postavení podniku,
8. Veřejná image,
9. Sociální koncepce.“ [17, str. 23]

Manažeři společnosti KS-Europe formulovali teze, které se rozhodně za vizi dají považovat (s opominutím nepřesně stanoveného datového omezení), avšak zaobírají se prakticky jen péčí o životní prostředí. Tyto teze, tedy vize, jsou veřejně vyhlášené na firemních webových stránkách. Ekologickými tezemi společnosti jsem se již zabývala v kapitole 1.1.3 Aktivity v oblasti životního prostředí. Lze říct, že je to součást PR společnosti, čili jeden ze způsobů, jak o sobě dát vědět v „dobrém světle“ a zaujmout zákazníka svým zodpovědným přístupem ke Corporate Social Responsibility.

Slovní spojení Corporate Social Responsibility je dnes velmi často používaným termínem a poměrně vděčným tématem. CSR má samozřejmě i český výraz, a to „Společenská odpovědnost firem“, česká zkratka se nepoužívá. Definici CSR lze například dle autora Löbera parafrázovat následně: CSR je spojujícím bodem mezi podnikatelskou sférou a společností. Zároveň definoval čtyři základní pilíře CSR, a to:

Ekonomická zodpovědnost (Být profitabilní), Právní zodpovědnost (Následovat zákony), Etická zodpovědnost (Být etický) a Diskreční zodpovědnost (Být dobrým korporáčním občanem). [11]

KS-Europe se až obdivuhodně vytrvale snaží o to, aby byly její činnosti a celé podnikání vnímány ze strany zákazníků velmi pozitivně a zodpovědně. Z právě vyjmenovaných čtyř pilířů činností CSR nechybí ve společnosti KS-Europe ani jeden.

Co se týče podnikové vize jako takové, z vedení společnosti jsem získala informace, že se vize zpracovává, ovšem nikoliv veřejně. Proto budu nyní formulovat alespoň stěžejní komponenty vize samotné, a to na základě interních informací podniku.

Časové vymezení vize spadá do tříletého období pro roky 2014 – 2016 včetně.

#### ZÁKAZNÍCI DOTYČNÉHO ZÁMĚRU

Jak už dnes pochopila asi každá firma, centrem, které hýbe děním v podniku, musí být zákazník. Dokud se firma bude orientovat pouze na své zisky a od nich utvářet i svou strategii, s největší pravděpodobností svých cílů nedosáhne. A tak i společnost KS-Europe se prohlašuje za „prozákaznický“ orientovanou společnost, jejímž hlavním cílem je spokojenost zákazníka. Společnost profituje ze zásadního počtu stálých klientů, které se bude snažit si udržet i nadále díky nabídce vysoké kvality a vlídné ceny. Získání nových klientů předpokládá ve smyslu „přetažení“ od konkurence, KS-Europe si trvá na tom, že ve střednědobém období, ovšem ceteris paribus, čili za předpokladu zásadně neměnných podmínek na trhu, nebude zdražovat cenu svých služeb. Trend zdražování se u konkurence předpokládá, proto je zde možnost získání nových zákazníků.

#### PRODUKT A JEHO VÝJIMEČNOST

Produktem společnosti zůstávají pro období vize stávající služby i nadále jakožto hlavní činnost podniku. Plánuje se ovšem rozšíření portfolia služeb, a to o tzv. Drittgeschäft, čili zprostředkování služeb mezi dvěma články obchodu. KS-Europe by se měla zabývat především kompletací balíků a zajištění logistické přepravy do města Regensburg. Více o tomto tématu v následující kapitole.

## POPIS TRHU A JEHO SEGMENTŮ

Rozvoj trhu společnost v následujícím střednědobém období neplánuje. V následujícím střednědobém plánu pro rok 2017 až 2019 už se předpokládá snaha převést stávající produkt na nový trh, konkrétně do východní Evropy, ale to není pro aktuální plánované období relevantní. KS-Europe se bude snažit si udržet minimálně stávající hodnotu zisků na podnikatelských trzích, na kterých nyní působí.

## TECHNICKÉ, TECHNOLOGICKÉ A UŽITNÉ PŘEDNOSTI PRODUKTU

KS-Europe si zakládá na své tradici a zároveň se pyšní svým neustálým udržováním tempa s modernizací a rozvojem techniky v jejich oboru podnikání. I nadále se plánuje rozšiřování strojového parku, taktéž rozšiřování používaných technologií, v souladu s inovacemi na trhu.

## STRATEGIE ZÁMĚRU

Jak již od počátku zmiňuji, KS-Europe si zakládá na své tradici poskytování služeb o vysoké kvalitě. Není divu, že i hlavní strategií záměru bude udržení si dobrého jména společnosti. A právě na všech těchto aspektech se podílí zaměstnanci podniku. Klíčovými články mezi dobrým jménem, kvalitními službami a posléze spokojenými zákazníky jsou právě zaměstnanci. Strategií bude zejména rozvoj týmu zaměstnanců, jejich neustálé proškolení, zvyšování kvalifikace a důležitá motivace zaměstnanců k těmto pokrokům. Samozřejmě strategií je i zvyšování tržeb. Záměrem je i snižování nákladů v mnoha směrech a taktéž zvyšování příjmů, které tkví v rozvoji portfolia produktů (služeb) a ve snaze zisku dalších zákazníků.

## VEŘEJNÁ IMAGE

Je důležité si pro následující období i nadále udržet image spolehlivého subjektu, poskytujícího kvalitní služby na základě mnohaleté tradice. Taktéž image subjektu, který v rámci zacílení na své zisky neustále bere ohledy na zákazníka a ve velké míře na ochranu přírody. Co se týče této image ekologicky zodpovědného podniku, chce jít KS-Europe i nadále vzorem všem subjektům ve svém podnikatelském prostředí.

Po definici poslání a vize uvádím názor autora Davida, kdy konfrontuje smysl vize se smyslem poslání.

„Mnoho organizací definuje pro svůj podnik oboje, poslání i vizi. Přičemž poslání odpovídá na otázku ‚Co děláme nyní, jaké jsou naše podnikatelské činnosti?‘ a vize

odpovídá na otázku ‚Kam se chceme dostat?‘. Tento fakt je často zamítán tvrzením jiných, že jediným motivátorem společnosti je zisk, nikoliv vize a poslání. Ale zisk samotný zaměstnance nemotivuje. Zisk je často mnoha zaměstnanci vnímán negativně. Zaměstnanci vidí zisk jako něco, co sami vydělali, ale využívá toho management. Toto vysvětlení jasně poukazuje na důležitost vize i poslání jakožto motivátor pracovní síly ve firmě.“ [3]

### 2.3 Střednědobé strategické cíle

Vizi společnosti jsem již stanovila, mohu z ní teď čerpat informace a sestavit strategické cíle. Stejně jako vize byla stanovena na střednědobé tříleté období, taktéž i cíle jsou vymezeny na období tři let, a to: 2014 až 2016 včetně. Cíle musí obsahovat dostatečné a relevantní informace, aby mohly cílem vůbec být nazvány. Nakonec i sami autoři Šulák a Vacík shrnují tuto myšlenku jednoduše a výstižně: „Cíle musejí být popsány vždy jasně. Vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit, jsou orientovány výsledkově. Všechny cíle je nutné vyjádřit v měřitelných indikátorech, které s dostatečnou spolehlivostí vypovídají o stupni dosažení cíle. Dobře definovaný cíl musí být SMART.“ [17, str. 25]

Pojem SMART je zkratkou, vzniklou z počátečních písmen určitých slov v angličtině. Pro klasifikaci „SMART“ existuje k dnešnímu datu v odborné literatuře více vysvětlení, avšak všechna spějí k velmi podobnému závěru. Pro vysvětlení požadavku SMART přikládám vysvětlení, ke kterému se osobně sama názorově přikláním. Vysvětlení autorů Šuláka a Vacíka:

„Specific – specifický; Measurable – měřitelný; Achievable – dosažitelný; Result oriented – realistický; Time framed – časově vymezený.“ [17, str. 25]

KS-Europe si v rámci svého záměru stanovila následující strategické cíle (2014-2016):

#### **Cíle ekonomické**

- Zvýšení hodnoty ročních tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o celkem 23,1 % vůči hodnotě z roku 2013, a to v průběhu plánovaného období do konce roku 2016. Tato progresa je plánována jako každoroční nárůst hodnoty o 7,7 %, vztaheno k nynější hodnotě roku 2013.

## **Cíle tržní**

- Rozšíření portfolia služeb o poskytování tzv. Drittgeschäft, uzavření smlouvy o poskytování této služby každoročně s jedním klientem, celkem se třemi klienty do konce roku 2016.
- Získání nových zákazníků. Plánuje se získat alespoň tři nových významných zákazníků ročně, tedy do konce roku 2016 minimálně devět klientů. Jejich specifikace: Zákazníci této skupiny průměrně zadávají čtyři větší zakázky ročně, roční tržby od nich dosahují hodnot 400 tis. Kč.

## **Cíle sociální a motivační**

- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Do konce roku 2016 musí alespoň 90% proškoleného počtu zaměstnanců splnit rekvalifikační testy, odpovídající jim zastávané pozici. Plán proškolených zaměstnanců udává 550 osob, čili minimálně 495 zaměstnanců musí tyto testy splnit.
- V prvním roce plánu snížit spotřebu elektrické energie v provozovně ve Štáhlavech o 9 % vůči hodnotě z roku 2013, ve zbývajících dvou letech plánu tuto sníženou hodnotu nepřesáhnout.

## **2.4 Strategie zvolená k dosažení cílů**

Strategií, použitelných ve strategických záměrech je několik základních typů. Autoři Šulák a Vacík uvádějí následující základní čtyři druhy strategií, které podnik může zvolit, není samozřejmě výlučné zvolení jediného druhu uplatněné strategie:

- strategie tržní penetrace,
- strategie rozvoje produktu,
- strategie rozvoje výrobku,
- strategie diverzifikace.

Strategie tržní penetrace usiluje o naplnění tržního potenciálu danými výrobky na stávajících trzích. Strategie rozvoje trhu se týká proniknutí na nové trhy se stávajícími výrobky. Strategie rozvoje výrobku spočívá v nabídce nových výrobků pro stávající trhy a má formu inovace. Strategie diverzifikace má za cíl proniknout s novými výrobky na nové trhy. [17]

Pro KS-Europe se jeví pro následné střednědobé období jako vhodná intenzivní strategie. Pro názornost uvádím Ansoffovu matici, dle interpretace autorů Šuláka a Vacíka:

Obrázek č. 4: Ansoffova matice



Zdroj: [17, str. 79], 2013.

KS-Europe se bude ubírat cestou „Strategie penetrace trhu“. Totiž hlavními cíli společnosti jsou: jak rozšiřování strojového vybavení provozovny, tak i nahrazování stávajícího vybavení technologicky vyspělejšími, dalším cílem je zvyšování kvality činností, poskytovaných zaměstnanci. Jak napovídá sám obrázek, každá strategie nese určité riziko. V obrázku není u „Strategie penetrace trhu“ zdůrazněn druh rizika, avšak ne z důvodu, že by při této strategii neexistovalo riziko. Rozhodně tato strategie ponese rizika, přinejmenším finanční. Zvyšování kvality se jednoduše neobejde bez zvýšení finančních výdajů a náročnosti vedení celého podniku, a to vše nese svá rizika.

Druhou uvažovanou strategií, pořád v rámci intenzivní strategie, bude pro KS-Europe „Strategie rozvoje výrobku/ služby“. Již zde byl zmiňován fakt, že se společnost KS-Europe rozhodla rozšířit své pole působnosti i do oblasti zajišťování tzv. Drittgeschäft (více k vysvětlení tohoto termínu v kapitole 2.6.1.2). Tato strategie, jak sám obrázek zachycuje, nese riziko technické.

## 2.5 Analýza podnikatelského prostředí

Většina podniků v dnešním tržním prostředí se pohybuje v nedokonale konkurenčním prostředí monopolistické konkurence, kde se odehrávají zásadní změny, jejichž



výsledky mohou pro určité subjekty znamenat výhru, pro jiné až fatální prohru. Proto je třeba tyto změny bedlivě sledovat, analyzovat, vyhodnocovat a přizpůsobit se jim. Jak uvádí autor Jurečka: „Chování firmy je silně ovlivňováno typem tržní struktury, v níž se nachází. Hodně záleží na tom, zda v odvětví, jehož je firma součástí, působí na velký, nebo malý počet prodávajících subjektů, zda jednotlivé firmy mají, či nemají vliv na utváření tržní ceny. V zásadě rozlišujeme čtyři základní tržní struktury, dvě jsou teoretickým modelem: dokonalá konkurence a monopol a dále dvě jsou reálnou ekonomickou situací: oligopol, monopolistická konkurence. Monopolistická konkurence se profiluje velkým počtem malých firem, diferencovaným produktem, částečným vlivem firmy na cenu a volným vstupem do odvětví.“ [9, str. 170]

A právě firmy, které se pohybují ve svém podnikatelském prostředí spolu s velkým počtem dalších malých firem (viz citace autora Jurečky výše), se musí snažit zohledňovat i ty nejmenší detaily, které by je mohly ohrozit, či naopak které by pro ně mohly znamenat příležitost být lepší. A právě hrozby, příležitosti, dále také silné a slabé stránky hodnotí analýza SWOT, kterou uvádím v následujících odstavcích. Tématem mé diplomové práce je stěžejní část implementace, proto části formulace není možné věnovat tolik pozornosti. Následná analýza je stručná, avšak s relevantními daty. Pro tvorbu analýzy v jednotlivých prostředích jsem vycházela z členění, uvedené autory Šulákem a Vacíkem v knize Strategické řízení v podnicích a projektech.

### **2.5.1 Externí analýza**

Externí analýza sestává ze dvou podkapitol, a to z analýzy makro- a mezoprostředí.

#### **2.5.1.1 Makroprostředí**

Externí analýza má dva dílčí pohledy na podnik, a to z makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí je oblast, kterou podnik nemá šanci ovlivnit, této oblasti se musí pouze přizpůsobit. Samozřejmě existují i podniky s téměř monopolní silou, které mají možnost zasahovat do svého externího prostředí a úspěšně ho měnit k obrazu svému, např. v rámci legislativy, atd. Konkrétně KS-Europe má do jisté míry možnost ovlivňovat dění pouze v oblasti svého mezoprostředí.

## LEGISLATIVA

V rámci legislativních vlivů na společnost lze brát v potaz v první řadě daň z příjmů právnických osob. Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců má na společnost vliv také české pracovní právo. Vzhledem k charakteru podnikání je důležitá i veškerá legislativa okolo ochrany osobních údajů. Konkrétně se jedná o Zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, dále Zákon o poštovních službách, v neposlední řadě ovlivňují podnik i ekologická nařízení. Taktéž nutno neopomenout pohyb cen pohonných hmot, které nepřímo přes zprostředkovatele logistiky mění konečnou cenu pro KS-Europe, tím se mění i cena pro klienty společnosti KS-Europe.

Daň z příjmu právnických osob je od roku 2010 neměnná, ve výši 19 %. Trend této daně je již několik let klesající, lze říci, že je podnikání nakloněn. Jeho další vývoj lze těžko při dnešní nestabilní politické situaci odhadovat. Společnost KS-Europe vykazuje poměrně vysoké hodnoty zisku, z kterých již za současné daně z příjmu právnických osob odvádí vysoké daně. Intence politických stran kvůli jejich značné nestabilitě v republice předpokládáme v tomto ohledu neměnné, stejně tak daň z příjmů právnických osob. Ovšem ke změnám v sazbách daně z přidané hodnoty či v daních spotřebních dojit může zcela určitě.

V rámci pracovního práva lze očekávat změny v hodnotě minimální mzdy, také v platbách sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance. Vývoj těchto povinných odvodů je stejně jako odhad daně z příjmu právnických osob těžko odhadnutelný. Společnost KS-Europe nemá v plánu měnit či rozšiřovat své podnikatelské působení do jiných zemí, tudíž registrace povinných odvodů za zaměstnance v jiných zemích společnost řešit nemusí.

Co se týče zákona o ochraně osobních údajů, vyvstávají s dnešní dobou čím dál větší problémy a čím dál větší náročnost na zpracování. S rozvojem technologií se totiž rozvíjí i porušování tohoto zákona. Dle paragrafu 17, odstavce 1, Zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů: „Vznikne-li z oznámení důvodná obava, že při zpracování osobních údajů by mohlo dojít k porušení tohoto zákona, zahájí Úřad z vlastního podnětu řízení“. Společně s jakýmkoliv zjištěním porušení v rámci tohoto řízení vznikají společnosti výdaje. Vzhledem k faktu, že společnost denně pracuje s přesnými adresami, jmény a dalšími, která obdrží již natištěné na papíře, či v digitální podobě, je třeba, aby s těmito daty zacházela svědomitě dle zákonů. Dále například dle paragrafu 5, odstavce e), téhož zákona: „Správce dat musí: uchovávat osobní údaje pouze po dobu, která je nezbytná k účelu

jejich zpracování“. Samozřejmě po zpracování dat a po uplynutí doby, která je ke zpracování nezbytná, přichází otázka likvidace případných materiálů s daty, která ve společnosti zůstala. Na veškerá porušení jsou stanoveny přísné předpisy a pokuty, v případě jejich dalšího zpřísnění vznikají společnosti další náklady s aplikací případných změn a platbami za případné pokuty. [19]

Samotný zákon o poštovních službách může stejně jako ve své podstatě většina daňových zákonů změnit společnosti KS-Europe jejich konečné zisky. KS-Europe úzce kooperuje s českou, německou, nově i se švýcarskou poštovní institucí. Co se týče daní, například zvýšení Spotřební daně z pohonné hmoty vyvolá zvýšení cen paliv, tím se zdraží logistické služby, které KS-Europe najímá. S tímto zvýšením dochází i k nutnosti společnosti nabízet své služby za vyšší ceny. A zvyšování cen za své služby je nepopulární krok, který může razantně snížit odbyt, obrat a následný zisk.

## DEMOGRAFIE

Z demografického hlediska může společnost KS-Europe řešit snad jediný důležitý aspekt: v místech provozoven je pro společnost nutný dostatek kvalifikované pracovní síly. Ve střednědobém období se však nedají očekávat razantní změny v kvalifikaci a schopnostech obyvatel.

## EKONOMIKA

Ekonomické vlivy dopadají na KS-Europe stejně jako na každou jinou společnost. Ve vývoji České republiky jsou i nadále nejisté vyhlídky. Dle ČSÚ: Za celý rok 2012 klesl výkon ekonomiky o 1,2 % proti roku 2011 (+1,9 %). [23]

Ani rok 2013 nepřináší zlepšení, jak uvádí ČSÚ: Meziroční růst HDP v % pro 2. čtvrtletí roku 2013 činí: -1,2 %. Zde hovoříme o propadu HDP. [20]

Dle vývoje republiky, za uvážení nynější nestabilní politické situace, nelze předpokládat rapidní zlepšení hodnot HDP. V rámci tohoto externího vlivu lze očekávat spíše pesimistické vyhlídky, které opět ovlivňují konečné zisky podniku.

Do oblasti ekonomiky spadá i problematika síly měnového kurzu. Zajímavý je kurz především vůči měně Euro, společnost ve většinové míře obchoduje s podniky v měně Euro. A tak posilování kurzu Eura vůči České koruně by bylo pro podnik příznivé.

## TECHNOLOGIE

Ve strojním technologickém vybavení společnosti není důvod očekávat jakékoliv zásadní změny. Pro KS-Europe je udržování kroku s technologickým vývojem stěžejním bodem konkurenceschopnosti, přesněji řečeno stěžejním procesem k udržení se na jedné z vedoucích pozic mezi konkurencí. Navíc se lokalita podnikatelské působnosti společnosti KS-Europe nemění, čili z tohoto hlediska zůstává v neměnných podmínkách. Ovšem situace v technologiích, které by mohly ovlivnit samotné služby poskytované společností KS-Europe, se vyvíjí rychle. Mohlo by se zdát, že trh přímého marketingu, konkrétně direct mailu, upadá. Že se veřejnost již odklání od běžných, dá se říci fyzických způsobů komunikace, a to k virtuální komunikaci přes emaily a telefony. Jak uvádí elektronický ekonomický deník: „Poštovní společnosti po celém světě nyní drží na živu víceméně pouze rozkvět nákupu přes internet. Jejich hlavní činnost podnikání - zasílání dopisů, dle statistických údajů z mnoha zemí, strmě klesá. Například Británie chce zcela ukončit zasílání dopisů a prodat svoji více než 500 let starou poštovní společnost. Americká poštovní společnost přestane dodávat dopisy v sobotu.“ [29]

Narůstá totiž důležitost médií elektronických. „Zohlednit se musí fakt, že například tržní podíl smartphonů na trhu elektrických médií činí cca 20 %, avšak využívány jsou převážně mladší cílovou skupinou. A ne všechny společnosti a ne vždy chtějí zacílit pouze na tuto část tržního segmentu. Z tohoto faktu vyplývají kvalifikované odhady, že úpadek direct mailu je v nedohlednu.

Objem distribuovaných adresných reklamních zásilek se i v období krize podařilo udržet na hodnotách předkrizových. Tento fakt sumarizuje následující tabulka, zachycující období 2 roky před vypuknutím ekonomické krize 21. století a následných 5 let, včetně odhadu pro rok 2013. Vysvětlení tohoto odhadu je podrobněji vysvětleno v následujícím odstavci. [30]

Tabulka č. 1: Počty rozeslaných adresných direct mailů v minulých obdobích

<b>Adresné direct mailly</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Počty (miliony ks/ rok)</b>	<b>165</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>168</b>	<b>165</b>	<b>165</b>	<b>170</b>	<b>170</b>

Zdroj: [30], data doplněná o kvalifikovaný odhad obchodního ředitele direct marketingové agentury 5P Agency Drahomíra Viktorina, 2013.

Vysvětlení se může skrývat v přesunu financí zadavatelů původně určených na jiné druhy marketingu a reklamy právě do oblasti přímého oslovení konkrétní cílové skupiny, čili do direct mailingu. Klesá inzerce v televizi i tisku a část prostředků původně určených na tento typ klasické, velmi nákladné a neadresné reklamy zřejmě inzerenti přesunuli do adresnější formy. Do budoucna představují noví zadavatelé, kteří kvůli krizi našli cestu k využití direct mailingu, velký potenciál. Potenciál direct mailingu je také možno hledat v inovovaných způsobech tisku, např. tisku digitálního. Navíc direct mail je forma neagresivního oslovení potenciálního zákazníka a fyzická přítomnost v rukou adresáta působí naráz na více smyslů než pouhý text v emailové schránce. [30]

## SOCIOLOGIE, KULTURA

Společnost KS-Europe nijak nezasahuje do kulturního kontextu, a to ani pozitivně, ani negativně. Činnost společnosti se taktéž nijak nepřičí etickým zásadám, atd. Z hlediska „soužití“ především občanů Štáhlav a podniku KS-Europe se vztahy rozostřují. V roce 2008 společnost započala výstavbu nové provozní haly. Po její dostavbě se samozřejmě zvýšil počet zakázek, s nimi i frekvence jízd kamionů. Občané několika vesnic v okolí se bouřili, sepisovali petice, a to vše kvůli hlučnosti a nečistotě ovzduší od kamionů, taktéž kvůli ničení příjezdových silnic do vesnice, zapříčiněné těžkými kamiony. Několik prvních pokusů o omezení nákladní dopravy pro KS-Europe se nesetkalo s úspěchem. Ovšem pravdou je, že hněv a úsilí občanů v tomto směru stále existuje.

## EKOLOGIE

Aktuální dění v ekologii v externím prostředí podniku (čili v oboru direct marketingu) se neubírá nijak zásadním tempem kupředu. Neočekává se vyvíjení tlaku společnosti, zákazníků či snad dozorových orgánů životního prostředí na KS-Europe z hlediska nových zásadních trendů ekologického prostředí.

### *2.5.1.2 Mezoprostředí*

Síly mezoprostředí jsou často nazývány jako síly konkurenční. M. Porter definoval model pěti sil. Jejich popis uvádí autor Afuah: Těchto pět sil představují: zákazníci, konkurence, substituty, dodavatelé a potenciální konkurence nově vstupující do odvětví. Zajímavé členění mezoprostředí uvádí sám autor Afuah: Zákazníci, dodavatelé, substituční výrobky, komplementární výrobky a potenciální nová konkurence. [1]

Osobně s definicí autora Afuaha se ztotožňuji, dle mého soudu je již pojmem „substituční výrobky“ zahrnuta konkurence společnosti. Protože substituční výrobky na trhu danou společnost také ohrožují.

## ZÁKAZNÍCI

Jak jsem již v dřívější kapitole 1.5 zmiňovala, zákaznickou klientelu si od března roku 2010 zajišťuje společnost sama, bez pomoci své mateřské společnosti. Lze říci, že společnost KS-Europe pracuje na bázi B2B obchodu (business to business), jinak řečeno: obchod firmy s firmou. Zákaznickou klientelu tvoří subjekty z Evropské lokality, zejména společnosti německé, švýcarské, rakouské a další. Většina obchodů je zprostředkovávána právě se zásilkovými společnostmi, které si u KS-Europe zadávají své požadavky, v digitální podobě předávají data a KS-Europe už se postará o tisk, kompletaci, balení i logistiku. Dalšími odběrateli společnosti jsou společnosti, soustředící se na tvorbu marketingu pro koncové zákazníky, taktéž různá nakladatelství, kamenné obchody i e-shopy a další prodejci a poskytovatelé služeb. I nadále se dá čekat poměrně nízká věrnost zákazníka společnosti, proto i nadále musí KS-Europe dostávat svých slibů z hlediska upřímnosti obchodu, vysoké kvality a úměrné ceny. Taktéž nesmí polevit v budování vztahů s klienty, nabízet nové služby atd. Konkrétně v rozvoji nových služeb pro zákazníky společnost nepolevuje, v nadcházejícím roce bude rozšiřovat portfolio svých služeb, a to o službu *Drittgeschäft* (vysvětleno již v předchozí kapitole 2.2 Vize – v odstavci „Produkt a jeho výjimečnost“). Dle strategických plánů společnosti se očekává pozitivní přijetí tohoto rozšíření.

## KONKURENCE V OBORU

Konkurence v oboru společnosti KS-Europe samozřejmě existuje, avšak ve většině případů není schopna nabídnout natolik komplexní služby jako právě KS-Europe. Před nástupem ekonomické krize se v prostředí společnosti nacházelo více konkurenčních podniků, avšak většina z nich byla silně zasažena krizí. Část z nich ukončila činnost, ostatní zahájily úsporná opatření, která dodržují dodnes. Po většinou se v blízkosti společnosti nacházejí tiskárny, které ale nejsou s to nabídnout zákazníkovi komplexní službu, natož jakoukoli obsáhlejší službu ve smyslu přímého marketingu. Existuje prakticky jediná konkurenční společnost, nacházející se celkem v sedmi zemích Evropy. Konkrétně v České republice se nachází tři pobočky této společnosti, a to: MEILLERGHP CZ s.r.o. se sídlem Nýřany, dále Mail Step, s.r.o. člen skupiny

MEILLERGHP GmbH se sídlem Praha 9 a třetím subjektem je MEILLERGHP a.s. se sídlem Plzeň-Radčice. Většinový podíl, konkrétně 65 % ve společnosti vlastní rakouská pošta, zbývajících 35 % vlastní švýcarská pošta. Tato konkurenční společnost se strategicky zaměřuje na poradenství, návrhy a produkci adresných a individualizovaných reklamních zásilek. Kromě toho vyvíjí individuálně přizpůsobená marketingová řešení a řešení CRM k získávání a udržení zákazníků. K nabízeným službám patří zejména vytváření direct mailingů a obálek, služby lettershopu a také řízení a implementace cílených věrnostních řešení až po interaktivní aplikace do smart telefonů, které umožňují propojení fyzického a digitálního světa. V mnohých směrech svého portfolia služeb mohou předčit KS-Europe, avšak jejich tradice je kratší a jejich klientela není nikterak silná, navíc KS-Europe je schopen v tomto oboru nenabídnout tak široké portfolio služeb, každopádně zaručuje komplexní zajištění požadavků. Ovšem rozhodně nelze vyvrátit možnost, že konkurenční podnik získá více kapitálu a začne být pro KS-Europe schopnou konkurencí. [27]

Dle statistik ministerstva průmyslu a obchodu lze pozorovat vývoj hodnot tržeb za prodej služeb v dané sekci v předchozích dvou letech. Záměrně zobrazuji poslední dva roky (tedy 8 kvartálů), v kterých všeobecně panují obavy o zvyšování převahy nových technologií nad dosavadními fyzickými prostředky přímého marketingu.

Ovšem data jsou uvedena za celou sekci Zpracovatelský průmysl. Nelze z tohoto vývoje jednoznačně usuzovat na oblast balicích činností, čili na oblast působení KS-Europe. Tento vývoj je znázorněn v následující tabulce a grafu.

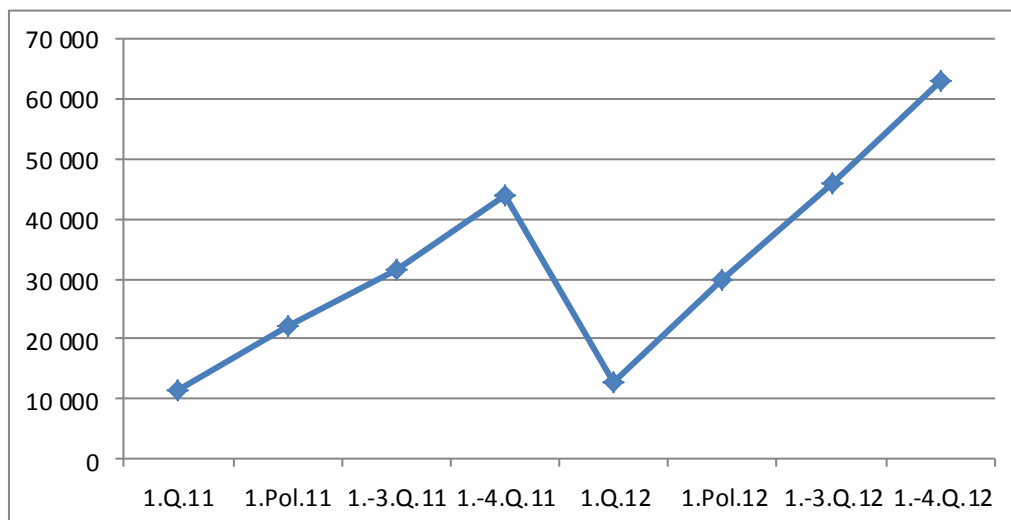
Je znatelné, že odvětví nestagnuje, ba naopak, průměrná hodnota tržeb za prodej služeb v roce 2012 přesáhla tutéž hodnotu za rok 2011 celkem 1,4krát. A to vše za uvážení rizika z rozšiřující se převahy nových technologií nad dosavadními prostředky přímého marketingu.

Tabulka č. 2: Tržby v sekci „Zpracovatelský průmysl“ (v tis. Kč)

1.Q.11	1.Pol.11	1.-3.Q.11	1.-4.Q.11	1.Q.12	1.Pol.12	1.-3.Q.12	1.-4.Q.12
11 374	22 226	31 395	43 885	12 658	29 899	45 948	63 117

Zdroj: [21], 2013.

Obrázek č. 5: Hodnoty tržeb v sekci Zpracovatelský průmysl (v tis. Kč)



Zdroj: [21], vlastní zpracování, 2013.

#### POTENCIÁLNÍ NOVÍ KONKURENTI

Podnik KS-Europe je schopen poskytnout komplexní služby, navíc ve velmi specifickém odvětví, kde je kapitálová náročnost podnikání naprosto zásadní. Podnik disponuje tak velkým množstvím strojů a dalšího kapitálu, které zajišťuje extrémně rychlé odbavení zakázek za úměrně nízkou cenu, a těmto kritériím je málokterý nový subjekt v lokalitě České republiky schopen konkurovat. Mohly by se objevit nové tiskařské provozy, nabízející například službu lettershop, ovšem tento případný nový konkurent by musel disponovat velkým kapitálem, aby byl schopen hned z kraje své činnosti poskytovat takovou rychlost a cenu za zpracování zakázky. Podniková strategie nepředpokládá změnu lokální působnosti podniku, proto není třeba uvažovat konkurenty v jiných zemích.

#### SUBSTITUČNÍ VÝROBKY

Činnost společnosti KS-Europe jako celek jde jen ztěžka nahradit čili substituovat jiným způsobem. KS-Europe poskytuje komplexní služby, u kterých nelze hledat substituci. Pokud nebudeme uvažovat jejich služby jako komplex, lze nalézt substituční výrobky/ služby v oblasti přímého marketingu, ovšem i zde nastává stejný problém, který jsem uváděla v předchozím odstavci. Faktem je, že pokud se zákazník rozhodne výstupy společnosti KS-Europe substituovat něčím jiným, může to být jen z dvou hlavních důvodů: nižší cena substitutu nebo vyšší kvalita substitutu. Je zcela jasné, že



zákazník může najít levnější substitut, ovšem těžko bude stejné kvality. V tu chvíli už se daný „substitut“ za substitut jako takový považovat nedá.

## DODAVATELÉ

Partnery společnosti KS-Europe tvoří převážně: poštovní a logistické společnosti, samotní zákazníci, kteří dodávají ke kompletaci svých produktů potřebný materiál a také dodavatelé obalových a dalších spotřebních materiálů. KS-Europe už působí ve svém oboru činnosti na tolik dlouho, že selekce dodavatelů a vytváření kvalitních a důvěryhodných vztahů s nimi již proběhla a společnost tak nyní nemá důvod ve střednědobém období své hlavní dodavatele zásadně měnit. Ovšem i dodavatelé musejí čelit zvyšujícím se daním a cenám, které ovlivňují ceny na jejich vstupech. A tak zde mohou vznikat rizika tlaku na zvyšování cen dodávaného materiálu a služeb.

### 2.5.2 Matice EFE

Matice EFE je jedním z výsledků analýzy externího prostředí, konkrétně analýzy makro- a mezoprostředí. Při sestavování matice EFE vycházím i nadále z knihy autorů Šulák a Vacíka, jak jsem již uvedla výše.

Váha v tabulce může nabývat hodnot 0,00 až 1,00 podle důležitosti daného faktoru v oboru všeobecně. Suma vah je rovna 1,00. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny číslicemi jedna až čtyři, které určují konkrétní ovlivnění strategického plánu společnosti daným faktorem. Číslo 1 určuje nejnižší ohodnocení na stupnici vlivu, číslo čtyři nejvyšší. Dále se násobí váha a stupeň vlivu u každého faktoru. Výsledné číslo v kolonce je celkový vážený průměr. Součet všech těchto vážených průměrů interpretujeme jako citlivost podnikového záměru na externí prostředí. Limitními čísly v hodnocení mohou být: číslo 4 symbolizující vysokou citlivost, výsledek číslo 1 představuje nízkou citlivost. [17]

Tabulka č. 3: Matice EFE

<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Vliv</b>	<b>Vážený průměr</b>
<b><u>Příležitosti = Opportunities (O)</u></b>			
Dlouhodobé oslabení kurzu České koruny vůči Euru	0,2	3	0,6
Pozitivní ohlas trhu na nově poskytovanou službu Drittgeschäft	0,1	4	0,4
Využití současné ekonomické situace oslabené konkurence (rozšíření nabídky služeb)	0,1	2	0,2
Zvýšení odbytu přímého marketingu, pozitivní změna v reakcích trhu	0,05	1	0,05
<b><u>Hrozby= Threats (T)</u></b>			
Rostoucí síla konkurence	0,1	3	0,3
Zvýšení sazby daně z přidané hodnoty a daně spotřební	0,15	1	0,15
Zvýšení cen vstupů (cena materiálu od dodavatelů, zvýšení prahu minimální mzdy)	0,15	4	0,6
Poškození jména společnosti (petice občanů proti kamionům – stížnosti na hluk a nečistoty od kamionů)	0,2	2	0,4
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>2,7</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

Z hodnoty celkový vážený průměr v hodnotě 2,7 lze usuzovat na střední až nižší citlivost záměru podniku na jeho externí prostředí.

### 2.5.3 Interní analýza

V rámci interní analýzy se hodnotí faktory firmy samotné. Tyto interní procesy jsou plně v rukách firmy. Firma má možnost tyto aspekty měnit, je prakticky jen na ní, v jakém stavu se její interní procesy nacházejí.

#### MANAGEMENT

Hlavní management přichází z mateřské společnosti z Karlsruhe, lokální management pro Českou republiku sídlí ve Štáhlavech a spravuje jak provozovnu ve Štáhlavech, tak provozovnu v Plzni – Křimicích. Detailní organizační schéma podniku pro Českou republiku je uvedeno v Příloze A.

Vrcholové vedení společnosti, které utváří zásadní strategii, se nachází v mateřské společnosti v Německu. Zde se nachází samostatné oddělení strategického managementu. V rámci České republiky KS-Europe nemá ustavené samostatné

oddělení strategického managementu, avšak strategie se zde vytváří. Veškeré plány, na kterých se zde management usnese, musejí být odsouhlaseny mateřskou společností Heinrich Heine Beteiligungs GmbH. V předchozích letech se zde utvářely významné dlouhodobé plány na období pěti let a více. S posledními lety, se zvyšováním ekonomické nestability externího prostředí se interní plánování posouvá na hranice jednoletých plánů, popřípadě střednědobých, u kterých každoročně dochází k zásadní kontrole a korekcím. Zpravidla investice jsou plánovány na období tří i pěti let. Většina plánovaných projektů se sestavuje ve dvou scénářích, zásadnější projekty i ve třech.

Management v oblasti řízení personálních zdrojů je poměrně propracovaný, existují zde široké benefity pro zaměstnance, navíc se neustále pracuje na zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Společnost nabízí svým pracovníkům benefity, a to i ve spolupráci se svými články obchodního řetězce, například všem svým zaměstnancům dává možnost si jednou do roka vyzvednout zdarma popelnici, taktéž poskytuje slevu na svoz odpadu, poskytuje i další slevy, například do rehabilitačních center a bazénů. Pořádají se každoročně soutěže o nejlepší nápad na zaměstnanecké benefity, každý rok je minimálně jeden vybraný návrh na benefit zrealizován.

Společnost KS-Europe je činná již od roku 1972. V dnešní době profituje i ze svého „dobrého jména“, které získala díky dlouholetým zkušenostem. Obzvláště v dnešní době je tradice společnosti velmi cennou předností. Dennodenně vzniká a také zaniká velké množství obchodů po celém světě, zákazníci zpravidla dají přednost podniku s dlouholetými zkušenostmi v oboru, nežli podniku nově vzniklému. Vedení podniku KS-Europe se tak musí neustále snažit udržovat si dobré jméno podniku a ctít tak jeho tradici.

Rozčlenění zaměstnanců společnosti je v KS-Europe shodné jako v každém velkém podniku, existuje zde vrcholový management, management střední a liniový a samozřejmě pracovníci ve výrobě. Oblasti managementu jsou velmi dobře strukturované, existuje zde přátelská atmosféra a dobrá zaměstnanecká komunita. V oblasti zaměstnanců ve výrobě vznikají až nepříjemně často problémy, mnoho z nich je samozřejmě zapříčiněno faktem odlišného kulturního původu zaměstnanců. Na těchto pozicích pracovali v dřívější době i osoby z Ukrajiny a Mongolska, v dnešní době tvoří tuto zaměstnaneckou komunitu Češi, Slováci, Poláci a Romové. Neshody na pracovišti se oproti předchozím letům rozhodně uklidnily, avšak v určité míře trvají i dnes. Velmi pravděpodobně i z tohoto důvodu společnost zaznamenává poměrně vysokou fluktuaci zaměstnanců na těchto pozicích.

## MARKETING

Na marketing jako na oblast interního prostředí lze pohledět ze čtyř základních částí, které se označují jako marketingový mix, čili „4P“. Autoři Kotler a Keller definují marketingový mix následně: „Product, place, promotion, price, čili produkt, distribuce, komunikace, cena.“ [5, str. 56]

Produktem společnosti KS-Europe jsou služby zákazníkům. Jsou to služby, zajišťující komplexní zpracování zakázek v oblasti lettershopu a heftshopu, a to v provozu ve Štáhlavech. Dále zajišťuje zpracování, balení, opravy a distribuce nového i použitého oděvního zboží, a to v provozovně v Křimicích. O nyní zmíněném základním portfoliu služeb opět rozhoduje mateřská společnost, ovšem rozšiřování tohoto portfolia je v rukách místního managementu.

Ceny služeb udává mateřská společnost z Karlsruhe. Obě provozovny KS-Europe pro oblast České republiky spravuje vedení v provozovně Štáhlavy, které dále rozhoduje o poskytování různých slev - skont a rabatů v rámci budování vztahů se zákazníky.

Distribuce výstupů společnosti KS-Europe není zcela jednoduchá. Společnost pracuje s mnoha poštovními společnostmi, které jim zařizují distribuci výstupu ke konečnému zákazníkovi. Než se ale tyto výstupy dostanou do rukou poštovních společností, je třeba je rozvézt z provozoven. K tomuto rozvozu si KS-Europe najímá logistické společnosti, které se postarají o transport balíků, letáků, atd. do skladů poštovních společností. Vzhledem k faktu, že si KS-Europe na základě své technické pokročilosti třídí vznikající poštovní zásilky sám dle adres, usnadňuje tím poště mnoho práce a nákladů. Spolupráce s poštovními společnostmi je oboustranně cenově výhodná.

Samotná propagace služeb společnosti není nijak zvlášť rozvinutá. U veškeré propagace, která kdy probíhala, bylo záměrem rozšíření povědomí o společnosti, s důrazem na tradici společnosti a kvalitu jejích služeb. Jako propagaci lze považovat i webové stránky společnosti, které ke konci srpna 2013 doznaly po několika neměnných letech kompletní přestavby, korekce a aktualizace dat a přátelštějšího virtuálního prostředí. Avšak v oblasti promotion produktu zde rozhodně existují mezery.

## VÝROBA, SLUŽBY

Společnost KS-Europe poskytuje svým zákazníkům komplexní služby, které byly popsány v předchozí kapitole. Veškeré činnosti společnosti jsou podmíněny ekologickým předpisům. Vnitřní politika společnosti je silně proekologicky

orientovaná. Certifikace společnosti normou ISO 14001, normou managementu životního prostředí, přináší nejen prospěch životnímu prostředí, avšak přináší prospěch i ve zlepšení profilu společnosti u jejích zákazníků.

## FINANCE A ÚČETNICTVÍ

Společnost KS-Europe vede samozřejmě podvojně účetnictví a musí se řídit Zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. a vyhláškou č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších změn a dodatků. Společnost je plátce DPH, podléhá auditovým kontrolám a své výroční zprávy vydává pod auditorským ověřením společnosti KPMG.

Tabulka č. 4: Výsledek hospodaření běžného účetního období (v tis. Kč)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	<b>575 198</b>	<b>640 667</b>	<b>759 059</b>	<b>719 814</b>

Zdroj: [32], vlastní zpracování, 2013.

Vývoj hospodářského výsledku má od roku 2010 rostoucí tendenci až do roku 2013, kdy tento rok poukazuje na zmírnění růstu. Příčinou může být pesimistická predikce. Tento ukazatel zaznamenal mezi roky 2010 a 2011 10,2% nárůst. Mezi dalšími roky tento nárůst činil dokonce 15,6 %. Mezi rokem 2012 a 2013 byl nárůst 4,02 %, tentýž trend růstu tržeb 4 % (bez zohlednění nových aktivit, podporující zvýšení tržeb) předpokládá vedení společnosti pro dalších rok. V plánu tržeb však budu k tomuto faktu pouze přihlížet, samostatně budu vycházet z dat jak historických, tak budoucích pro střednědobý plán podniku.

Tabulka č. 5: Ukazatelé likvidity

Položka rozvahy (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	112 983	161 498	279 412	294 053
Krátkod. závazky	126 854	70 127	91 388	93 951
Zásoby	18 767	11 625	6 912	10 842
Peněž. prostředky	223	298	183 318	10 716
Ukazatel likvidity				
Běžná likvidita	0,891	2,303	3,057	3,130
Pohotová likvidita	0,743	2,137	2,982	3,014
Okamžitá likvid.	0,002	0,004	2,006	0,114

Zdroj: [32], [17], vlastní zpracování, 2013.

### Výpočty a intervaly požadovaných hodnot

**Běžná likvidita** = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky,

průměrná hodnota daného odvětví: 2,18.

**Pohotová likvidita** = (Oběžná aktiva – Zásoby) / Krátkodobé závazky,

průměrná hodnota daného odvětví: 1,89.

**Okamžitá likvidita** = Peněžní prostředky / Krátkodobé závazky,

průměrná hodnota daného odvětví: 0,4. [28]

Běžná likvidita podniku vykazuje rostoucí tendenci, která je do jisté míry pozitivní. V roce 2010 lze říci, že podnik nepokryl 1 Kč krátkodobého dluhu 1 Kč oběžných aktiv, tou dobou podnik „kryl“ 1 Kč dluhu 0,891 Kč oběžných aktiv, což se za adekvátní běžnou likviditu nedá považovat. Hodnota krátkodobých závazků byla v tomto roce vysoká, proto negativní výsledek ukazatele. Postupem roků došlo k navýšení oběžných aktiv a s nimi vzrostla i hodnota ukazatele běžné likvidity.

Schopnost podniku krýt svými penězi a pohledávkami své krátkodobé dluhy byla v roce 2010, dá se říci, hraniční, avšak dostatečná vůči všeobecně požadované hodnotě. Tedy i v ukazateli pohotové likvidity došlo k rostoucí tendenci, především díky poklesu hladiny zásob, která v ostatních letech vázala peníze a snižovala tak okamžitou likviditu.

Okamžitá likvidita, čili schopnost podniku okamžitě splatit své krátkodobé závazky se ve sledovaném období nepohybovala v požadovaném limitu hodnot. V roce 2012 dosáhla vysoké hodnoty, avšak díky nárůstu disponibilních peněžních prostředků. V dalším roce došlo opět k poklesu. Společnost udržuje velmi nízké zásoby vysoce likvidních aktiv (peněz), čímž silně ohrožuje svou okamžitou likviditu. Tento fakt vysvětluje společnost tím, že okamžitá likvidita, udržovaná na této hodnotě, společnosti prospívá a doposud neměli problémy. Společnost raději investuje volné peněžní prostředky do spořicíh účtů a jiných zařízení, které tyto peníze efektivně zhodnotí. Ovšem dnešní podnikatelské prostředí se velmi mění, společnost by rozhodně měla uvolnit určité množství peněžních prostředků k volné a okamžité dostupnosti, aby zamezila možnosti rizika nízké likvidity. Ideální by bylo přiblížit se hodnotě roku 2012, nebo alespoň průměrné hodnotě odvětví.

Avšak rostoucí tendence pro další ukazatele nesmí být přílišná, velmi vysoké hodnoty poukazují na nesprávné, lze říct neefektivní hospodaření podniku. Další zvýšení ukazatelů běžné a pohotové likvidity by nebylo příznivé.

Tabulka č. 6: Ukazatelé rentability

Položka rozvahy a VZZ (tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Celková aktiva	550 950	551 380	651 396	662 692
Vlastní kapitál	206 646	297 858	400 101	429 322
Zisk po zdanění	12 223	63 412	88 322	134 942
Hospodářský výsledek před daní	27 512	67 040	97 672	152 236
Tržby	575 198	640 667	759 088	790 842
Ukazatel [%]				
ROA	2	12	14	20
ROE	6	21	22	31
ROS	5	10	13	19

Zdroj: [32], [17], vlastní zpracování, 2013.

Hodnota hospodářského výsledku před daní (a úroky), čili EBIT, byla vypočtena na základě známého výpočtu: hospodářský výsledek za účetní období + daň z příjmu + nákladové úroky.

Veškeré ukazatele, především rentabilní, je nutné srovnávat s průměrem daného sektoru. Jak již bylo dříve uvedeno, KS-Europe spadá dle klasifikace CZ-NACE do sektoru C: Zpracovatelský průmysl, oddíl 18: Tisk a rozmnožování nahaných nosičů.

Český statistický úřad (dále jen krátce: ČSÚ) uvádí na svých webových stránkách data pro jednotlivá odvětví. Nejnovější zveřejněná data pochází z roku 2012. Data pro rok 2013 byla získána jako odhad finančním ředitelem společnosti KS-Europe.

Tabulka č. 7: Ukazatelé rentability v odvětví zpracovatelského průmyslu

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	6,17	6,14	8,7	10
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	12,73	13,02	13,7	14,5
Rentabilita tržeb (ROS)	4,73	4,55	5,9	8

Zdroj: [20], [21], odhad finančního ředitele společnosti KS-Europe, vlastní zpracování, 2013.

Z tabulky dat pro odvětví je jasně viditelný rostoucí trend, kterým se ubírají i hodnoty ukazatelů společnosti KS-Europe. Ve všech hodnotách, mimo ukazatele ROA 2010 dokonce hodnoty ukazatelů společnosti převyšují odvětvové průměry.

ROA vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti, měří schopnost tvorby zisku jednotky majetku, zapojeného do podnikatelské činnosti. Ukazatel vykazuje rostoucí trend, a to kvůli vyššímu tempu růstu tržeb nežli je růst tempa celkových aktiv.

Ukazatel ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu, jež do společnosti investovali vlastníci. KS-Europe hospodaří s vlastním kapitálem efektivně. Od roku 2011 udržuje hodnoty nad požadovanou úrovní, navíc s příznivým rostoucím trendem. V roce 2010 vykazovala společnost nízký zisk, proto vyšla nízká hodnota ukazatele.

Ukazatel ROS popisuje poměr hrubého (nezdaněného) zisku a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Na počátku sledovaného období byly hodnoty ukazatele nižší, avšak stále se pohybovaly okolo hodnoty ukazatele pro dané odvětví. Tyto hodnoty poukazovaly na nízký procentuální podíl výsledku hospodaření na tržbách (za prodej vlastních výrobků a služeb). Na vývoji tohoto ukazatele mělo vliv určitě snížení nákladů, změna prodejní ceny a taktéž do vývoje zasáhly i kurzové rozdíly. I tento ukazatel vykazuje rostoucí tendenci.

Tabulka č. 8: Ukazatelé aktivity

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Roční tržby (v tis. Kč)	575 198	640 667	759 088	790 814
Celková aktiva (v tis. Kč)	550 950	551 380	651 396	662 692
Zásoby (v tis. Kč)	18 767	11 625	6 912	10 842
Obrat celkových aktiv	1,044	1,162	1,165	1,193
Obrat zásob	31	55	110	73

Zdroj: [32], [17], vlastní zpracování, 2013.

Ukazatel obratu celkových aktiv dle jednoduchého vzorce poměru tržeb vůči celkovým aktivům udává, kolik korun tržeb připadá jedné koruně aktiv. Ukazatel v čase roste, čímž dokazuje, že se celková aktiva obrátí v tržbách minimálně 1 za rok, v roce 2013 konkrétně 1,193 krát za rok. Při srovnání s odvětvovými ukazateli se společnost KS-Europe pohybuje okolo průměrné hodnoty intervalu, který činí pro minulé dva roky hodnoty 1,3 - 1,4. [28]

Ukazatel obratu zásob udává efektivitu, kolikrát za rok se zásoby obrátí v tržbách. Zásoby v roce 2010 byl podnik schopen přeměnit na tržby 31 krát za rok. Vysokých hodnot tohoto ukazatele bylo jednoduše dosaženo díky faktu, že KS-Europe díky charakteru svého podnikání není nucen udržovat vysoké hodnoty zásob.



### 2.5.4 Matice IFE

Matice IFE je výsledkem analýzy mikroprostředí podniku. Při sestavování matice IFE vycházím taktéž z knihy autora Šuláka a Vacíka. Sestavení této matice je prakticky totožné s maticí EFE, rozdílem je zde ohodnocení jednotlivých faktorů a samozřejmě interpretace výsledku. Hodnocení jednotlivých faktorů je následné: silné stránky se hodnotí číslicí tři a čtyři, kde čtyři znamená největší silná stránka, číslice tři opak; slabé stránky se hodnotí číslicemi jedna a dva, kde číslice jedna znamená největší slabou stránku, číslice dva opak. Výsledné číslo v kolonce celkový vážený průměr lze interpretovat jako hodnocení interní pozice podniku vzhledem k jeho ambicím naplnit strategický záměr. [17]

Tabulka č. 9: Matice IFE

Faktor	Váha	Vliv	Vážený průměr
<b><u>Silné stránky = Strengths (S)</u></b>			
Jméno a tradice společnosti	0,1	4	0,4
Ekologické smýšlení podniku, zapojování obnovitelných zdrojů energie (certifikace ISO 14001, která příznivě působí na klienty společnosti)	0,05	3	0,15
Komplexní nabídka služeb	0,2	4	0,8
Dlouholetá a stále se zlepšující kvalita služeb	0,15	3	0,45
<b><u>Slabé stránky = Weaknesses (W)</u></b>			
Nedostatečná činnost v rámci „promotion“	0,1	1	0,1
Fluktuace pracovníků na nižších pozicích	0,15	1	0,15
Nízké hodnoty ukazatele okamžité likvidity	0,1	2	0,2
Neshody mezi zaměstnanci na nejnižších pozicích z důvodu jejich odlišných kultur	0,15	2	0,3
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>2,55</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

Celkový vážený průměr v hodnotě 2,55 poukazuje na fakt, že strategický záměr podniku je podložen jeho středně silnou interní pozicí.

## 2.6 Parametrizace krátkodobých cílů

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.3, střednědobých strategických cílů na nadcházející tříleté období je definováno celkem pět. Každý dlouhodobý či střednědobý cíl musí sestávat z několika dílčích, zpravidla ročních, cílů. Tyto dílčí krátkodobé cíle budou definovány v následujících kapitolách.

### 2.6.1 Deskripce krátkodobých cílů

Strategických cílů pro středně dlouhé období si společnost KS-Europe stanovila pět. V následující kapitole jsou do tabulek rozvedené a detailně vysvětlené aktivity, čili krátkodobé jednoleté cíle, vedoucí ke splnění cílů střednědobých.

#### 2.6.1.1 První cíl: zvýšení hodnoty ročních tržeb

Hlavním strategickým cílem společnosti pro středně dlouhé období je tržní cíl zvýšení ročních tržeb, a to kontinuálním tempem 7,7 % ročně, vztaženo vůči hodnotě pro rok 2013.

Hodnoty tržeb za vlastní výrobky a služby jsou znázorněny v tabulce číslo 4. Pro rok 2013 činí tržby za vlastní výrobky a služby 790 814 tis. Kč. V roce 2016 by tedy měly dosáhnout hodnoty přibližně 973 492 tis. Kč.

Tabulka č. 10: Parametrizace prvního střednědobého cíle (v tis. Kč)

Rok	Cíl	Indikátor (KPI)	Aktuální hodnota (tis. Kč)	Cílová hodnota (tis. Kč)	Termín
2014	Růst tržeb za prodej vl. výrobků a služeb ročně o 7,7 %	Objem ročních tržeb v tis. Kč	790 814	851 707	31. 03. 2015
2015	Růst tržeb za prodej vl. výrobků a služeb ročně o 7,7 %	Objem ročních tržeb v tis. Kč	851 707	912 599	31. 03. 2016
2016	Růst tržeb za prodej vl. výrobků a služeb ročně o 7,7 %	Objem ročních tržeb v tis. Kč	912 599	973 492	31. 03. 2017

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

Pro dosažení tohoto cíle má společnost v plánu několik aktivit. Rozšíření portfolia služeb (viz strategický cíl číslo 2) by mělo přispět ke zvýšení tržeb. Taktéž je plánována investice do strojního vybavení, jejímž očekávaným výsledkem bude rychlejší odbavení zakázek, které se promítne do tržeb díky uspokojení většího počtu zákazníků.

V posledních letech se v období hlavní sezóny musejí některé zakázky kvůli obsazenosti strojů i odmítat. K této situaci už by nemělo docházet. Plánuje se nákup 3 ks strojního zařízení, tzv. Streamfeeder (český ekvivalent: podavač), který urychluje zpracování jednotlivých zakázek v oblasti Werbeversand, čili služby přímého marketingu. Cena 1 ks Streamfeederu činí 5 mil. Kč. Zároveň zvýšená činnost v oblasti PR by měla zprostředkovaně přes zisk nových zákazníků vykazat zvýšení tržeb.

#### **2.6.1.2 Druhý cíl: rozšíření portfolia služeb**

Vedle současných služeb společnosti, kterým se detailně věnuje kapitola 1.2, je strategicky plánovanou novou službou v portfoliu tzv. Drittgeschäft. V českém jazyce pro tuto službu zatím neexistuje ekvivalent. Jedná se o činnost, kdy se společnost KS-Europe postaví do role prostředníka mezi dva hlavní články obchodu – a to mezi výrobce čili majitele zboží a jeho koncového zákazníka čili spotřebitele. Plán spolupráce v rámci Drittgeschäft určuje rozvíjení kooperace s více klienty. Smlouvy o Drittgeschäft jsou zpravidla jednoleté. Ambiciózním cílem společnosti je každý rok ve středně dlouhém období získat alespoň 1 partnera, se kterým uzavře smlouvu o tomto zprostředkování. A to za předpokladu, že každý rok získá ke stávajícímu počtu klientů pro Drittgeschäft 1 klienta nového. KS-Europe bude zodpovědná za kompletaci balíků dle objednávek v provozovně Křimice a také za logistiku daného zboží, a to do i ze skladu řídicích center. Všechna třídící centra, stejně tak jako samo zboží, které se bude kompletovat, se nachází v Německu. Většina třídících center bude ve městě Regensburg.

Společnost KS-Europe by ráda navázala spolupráci s následujícími společnostmi: e-shop se značkovými oděvy – [www.kissafrog.de](http://www.kissafrog.de); dále se společností MDA, nabízející potravinové doplňky, se dvěma společnostmi, nabízející sportovní potřeby, atd. Veškerá úspěšnost těchto spoluprací závisí na domluvě o cenách mezi oběma stranami.

Tabulka č. 11: Parametrizace druhého střednědobého cíle

Rok	Cíl	Indikátor (KPI)	Cílová hodnota	Termín
2014	Spolupráce v rámci Drittgeschäft s 1 partnerem	Počet uzavřených spoluprací s partnery pro Drittgeschäft	1 uzavřená spolupráce pro Drittgeschäft	31. 03. 2015
2015	Spolupráce v rámci Drittgeschäft s 1 partnerem	Počet uzavřených spoluprací s partnery pro Drittgeschäft	2 uzavřené spolupráce pro Drittgeschäft	31. 03. 2016
2016	Spolupráce v rámci Drittgeschäft s 1 partnerem	Počet uzavřených spoluprací s partnery pro Drittgeschäft	3 uzavřené spolupráce pro Drittgeschäft	31. 03. 2017

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

### 2.6.1.3 Třetí cíl: Získání nových zákazníků

KS-Europe diverzifikuje svou zákaznickou klientelu dle dvou hlavních kritérií: dle spokojenosti a dle loajality zákazníků. Pro každou společnost jsou nejcennějšími ti zákazníci, kteří jsou spokojeni a jsou zároveň loajální vůči společnosti. Cílem společnosti je zvýšení zákazníků právě tohoto charakteru. Ve finančním vyjádření znamenají tito zákazníci pro tržby společnosti roční přínos přibližně 400 tis. Kč (více v kapitole 2.6.3). Tato skupina zákazníků je zárukou spolehlivých plnění tržních plánů organizace.

V rámci tohoto cíle bude společnost vkládat své zdroje především do oblasti rozvoje Public Relations (dále již krátce: PR), která má zásadním způsobem (již z historických dat podloženým poměrem dvou třetin) příznivě ovlivnit především tržby provozovny Štáhlavy. (Podpora provozovny Křimice je popsána v kapitole 2.6.1.2)

Dosáhnout zvýšení počtu zákazníků chce především pomocí těchto činností: udržení si certifikace normou ISO 14001, pokračovat v organizování veřejných akcí, jako je např. Den dětí. Plánují se příspěvky do kojeneckých ústavů, příspěvky dětským domovům.

Další činností, která má dopomoci ke zvýšení počtu zákazníků, je snaha o „odlákání“ zákazníků od konkurence. Dle plánů konkurence by mělo dojít ke zdražování na trhu poskytování služeb přímého marketingu. KS-Europe nechce zdražovat své výstupy, naopak chce snižovat své náklady tak, aby nezdražili konečnou cenu pro zákazníka. Snižování nákladů dle plánu bude probíhat v následujícím směru – hlavní snížení nákladů ve spotřebě elektrické energie – viz cíl číslo 5. K úspoře výdajů povede

i záměna alespoň poloviny klasických obalových folií z polyetylénu za obalové folie z bramborového škrobu. Tyto folie jsou téměř třikrát tenčí a jsou tak i levnější.

Tabulka č. 12: Parametrizace třetího střednědobého cíle

Rok	Cíl	Indikátor (KPI)	Cílová hodnota	Termín
2014	<i>Zisk 3 nových zákazníků pro nynější služby</i>	Počet zákazníků	3 noví zákazníci vůči roku 2013	31. 03. 2015
2015	<i>Zisk 3 nových zákazníků pro nynější služby</i>	Počet zákazníků	3 noví zákazníci vůči roku 2014	31. 03. 2016
2016	<i>Zisk 3 nových zákazníků pro nynější služby</i>	Počet zákazníků	3 noví zákazníci vůči roku 2015	31. 03. 2017

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

#### 2.6.1.4 Čtvrtý cíl: Zvýšení kvalifikace zaměstnanců

Čtvrtým strategickým střednědobým cílem je zajištění rozvoje kvalifikační úrovně zaměstnanců.

K termínu 07 / 2013 byl odstartován projekt „Akademie KS-Europe, s.r.o. pro výkonný a angažovaný tým zaměstnanců“, dotovaný Evropským sociálním fondem (zkratkou: ESF), konkrétně pod záštitou operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (zkratkou: OP LZZ). Hlavním cílem projektu je posílení pozice společnosti na trhu díky kvalitnímu vzdělávacímu plánu, jehož se bude účastnit 437 zaměstnanců. Celkově se jedná o zaměstnance ze všech oddělení – top management: 3 osoby, střední management: 38 osob, THP (technicko - hospodářští pracovníci) a administrativa: 46, výroba: 350. Na tento projekt dostala společnost dotaci od OP LZZ, který má krýt veškeré náklady s tímto projektem spojené.

V plánu jsou ale i další významná školení, která proběhnou na náklady KS-Europe v rámci jejich vlastního střednědobého plánu vzdělávání, jehož celková investice by měla činit 1,2 mil. Kč pro celý podnik. Časové určení této aktivity jsou 2 roky. Toto školení se bude týkat osob, které jsou účastny i školení, dotovaného OP LZZ, a dalších asi 180 zaměstnanců.

Celkem je plánováno školení u 550 zaměstnanců. Na základě všech provedených školení se každoročně provádí testování proškolených osob. Tyto testy budou hlavním ukazatelem efektivnosti uskutečněného plnění plánu. [24]

Tabulka č. 13: Parametrizace čtvrtého střednědobého cíle

Rok	Cíl	Indikátor (KPI)	Cílová hodnota	Termín
2014	<i>Zvýšení kvalifikace u min 95% z 250 školených zaměstnanců</i>	Počet zaměstnanců	Min. 263 zaměstnanců, kteří splnili kvalifikační testy	31. 03. 2015
2015	<i>Zvýšení kvalifikace u min 95% z 300 školených zaměstnanců</i>	Počet zaměstnanců	Min. 285 zaměstnanců, kteří splnili kvalifikační testy	31. 03. 2016
2016	<i>Udržení kvalifikace u min. 90% školených zaměstnanců (550 osob za minulé 2 roky)</i>	Počet zaměstnanců	Min. 495 zaměstnanců, kteří splnili kvalifikační testy	31.03. 2017

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

#### 2.6.1.5 Pátý cíl: snížení spotřeby elektrické energie

Společnost KS-Europe je podnikatelským subjektem, který se vytrvale snaží v rámci svých nákladových úspor hledět na životní prostředí. V aktuálním střednědobém výhledu se snaží o snížení spotřeby elektrické energie, a to díky instalaci výměníků tepla v jejich nové hale v provozovně ve Šťáhlavech. Tyto výměníky tepla jsou již v hale staré (v téže provozovně Šťáhlavy) instalovány, nyní se plánuje instalace i do haly nové. Výměníky tepla fungují na základě tzv. rekuperace. Jinými slovy teplo, které je produkováno veškerým strojovým parkem společnosti, se zužitkovává a za využití specifických vedení je toto teplo převáděno do spirálovitých „radiátorů“, které toto teplo rozvádí k efektivnímu vytápění všech místností. Tento způsob vytápění je vysoce účinný, pouze v období silných mrazů, které činí dohromady zpravidla asi 3/12 roku, se využívají plynové kotle k „dotopení“ na požadované teploty jednotlivých místností.

Investice bude jednorázová a snížení daného ukazatele nákladů (úspora), bude patrné okamžitě. Hodnoty této položky by se měly pro další roky plánu udržet shodné s rokem 2014.

Tabulka č. 14: Parametrizace pátého střednědobého cíle (v tis. Kč)

Rok	Cíl	Indikátor (KPI)	Aktuální hodnota (tis. Kč)	Cílová hodnota (tis. Kč)	Termín
2014	<i>Úspora elektrické energie o 9 %</i>	Náklady na spotřebu elektrické energie	19 200	17 472	31. 03. 2015
2015	<i>Udržení hodnoty spotřeby elektrické energie maximálně do výše hodnoty roku 2014</i>	Náklady na spotřebu elektrické energie	17 472	17 472	31. 03. 2016
2016	<i>Udržení hodnoty spotřeby elektrické energie maximálně do výše hodnoty roku 2015</i>	Náklady na spotřebu elektrické energie	17 472	17 472	31. 03. 2017

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

## 2.6.2 Finanční definice krátkodobých cílů

Před samotnými plány pro jednotlivé položky Výkazu zisku a ztráty (dále jen: VZZ) sestavují do tabulky přehled finančních výdajů a dále i plán finančních zdrojů pro střednědobé období celkem.

Tabulka č. 15: Plán finančních výdajů pro plnění cílů v období plánu (v tis. Kč)

Položka rozpočtu	Plánovaná suma celkem za dané období (v tis. Kč)
<b>Nákup strojů (3ks, 5 mil Kč/ kus)</b>	15 000
<b>Investice pro realizaci služby Drittgeschäft</b>	300
<b>„Promotion“ aktivity</b>	200
<b>Úprava strojů na novou obalovou folii</b>	10
<b>Udržení certifikace ISO 14001</b>	900
<b>Výdaj na uskutečnění plánu vzdělávání</b>	1 200
<b>Pořízení rekuperačního systému</b>	1 550
	19 160 = Σ

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny jednotlivé položky, za účelem jejichž pořízení jsou plánovány dané finanční výdaje. Veškeré údaje v této tabulce odpovídají datům, definovaným v kapitole 2.6.1. Definice krátkodobých cílů.

První střednědobý cíl zvýšení tržeb sestává z krátkodobého cíle nákupu 3 ks strojů, celkový výdaj za střednědobé období bude přibližně 15 000 tis. Kč. Cena jednoho stroje

je ve výši 5 000 tis. Kč. Streamfeeder je technická součást stroje, tvoří v podstatě jednu třetinu celého stroje. Bohužel je to tak specifické zařízení, že ho KS-Europe poptává jakožto výrobu prototypu na zakázku. Vývoj takového stroje je velmi drahý, více než polovinu ceny tvoří zaplacení vývoje, samotná nesériová konstrukce jednoho strojního zařízení a jeho následný transport vychází na přibližně 2,9 mil Kč.

Druhý střednědobý cíl je zcela zřejmý, sestává z uvedení nové služby, poskytované společností KS-Europe. Výdaje ve výši 300 tis. Kč jsou prezentovány nákupem hmotného vybavení do provozovny Křimice, kde bude služba Drittgeschäft prováděna. Hmotné vybavení je následné: vysokozdvizný vozík (100 tis. Kč), regály a pulty (50 tis. Kč) obalový a další potřebný materiál (50 tis. Kč). Tento počáteční finanční výdaj do vybavení (nepočítaje materiál) by se již u přijetí spolupráce s dalšími klienty neměl opakovat. Všem klientům, kteří budou do budoucna společností KS-Europe osloveni, bude společnost nabízet prakticky stejné služby. Potřeba nákupu dalších pultů či vozíků, atd. se nepředpokládá.

Třetí střednědobý strategický cíl se skládá z krátkodobých dílčích cílů: aktivity v rámci propagace společnosti, čili „promotion“ aktivity. Plánované finanční částky budou vloženy do realizace následujících aktivit: Den pro děti a pro rodiče, konaný každoročně ve Štáhlavicích (1x ročně 25 tis. Kč, za tři roky 75 tis. Kč), další nezanedbatelná částka bude vydána na příspěvky do zařízení, jako je kojenecký ústav (75 tis. Kč) a domov dětí (50 tis. Kč) v Plzni. Tento dar je cílený, nakoupí se za něj terapeutické pomůcky a vybavení ložnic. Tento výdaj bude investován v rámci firemních propagačních aktivit, jež mají za cíl Public Relations. Druhým krátkodobým cílem je úprava strojů na novou obalovou folii. Zde výdaj 10 tis. Kč je vynaložen pouze za seřízení strojů, je to cena za služby technických pracovníků a taktéž je zde zahrnut výdaj na získání nového dodavatele. Třetím krátkodobým cílem je udržení certifikace ISO 14001. Vedení společnosti KS-Europe poskytlo informaci o každoročním výdaji v rámci ISO 14001, kdy tato částka ročně činí pro celý závod KS-Europe v ČR 300 tis. Kč, cena zahrnuje veškeré poradenství (tvoří 2/3 částky) a nápravná opatření (tvoří 1/3 částky).

Čtvrtým střednědobým cílem je uskutečnění plánu vzdělávání. Pro střední období je naplánován projekt, obnášející celopodnikové školení, v celkové sumě 1 200 tis. Kč. Jedná se o projekt, který společnost uskuteční počínaje dubnem roku 2014 a bude realizován v průběhu dvou let. Tato částka pokrývá školení osob na všech úrovních podniku, s tím, že téměř 750 tis. Kč spadá na školení v rámci koncernu Štáhlavy a 450



tis. Kč na školení v rámci koncernu Křimice. Ve Štáhlavech se nachází prakticky veškeré nejvyšší vedení, zároveň školení pro vysoce postavené pozice je prakticky nejdražší, proto tato cenová kalkulace. Výdaje na toto školení budou mít následný sled: rok 2014 obnáší finanční výdaj do školení ve výši 500 tis. Kč a rok 2015 700 tis. Kč. Zároveň s tímto projektem poběží souběžný projekt školení, dotovaný EFS, konkrétně OP LZZ, jak již bylo výše zmíněno. Tento projekt běží od července 2013, je vypsán na dva roky, charakterizován částkou dotace 4 354 tis. Kč. Tato částka bude rozdělena do dvou let, kdy každý rok (k dubnu daného roku) bude společnosti připsána částka na běžný účet, odkud bude také tato částka společností na daný účel vydána. Jedná se o každoroční částku po dobu dvou let ve výši 2 177 tis. Kč.

Pátý strategický cíl je zaměřen na snížení spotřeby elektrické energie. Důležité zdůraznit, že společnost tento cíl pokládá za cíl ekologický, nikoliv ekonomický. Jde zde o splnění jejích vnitřních nově stanovených norem, o jednorázové (a pro další roky trvalé) snížení spotřeby o 9 % hodnoty vůči hodnotě z roku předešlého. Cíle by mělo být s velkou pravděpodobností plně dosaženo. Krátkodobým cílem, který povede k naplnění cíle střednědobého, je zakoupení a instalace rekuperačního systému (výměníků tepla) do jedné z hal v provozovně Štáhlavy. Tytéž výměníky tepla jsou již v hale staré, kam se umístily jakožto testovací kusy. Úspora energie se osvědčila, nyní se totéž, ale ve více kusech, bude instalovat do haly druhé, která je dokonce větší a tvoří zázemí mnohem většímu počtu strojů, díky kterým lze právě zmiňovanou úsporu energie provést. V hale staré došlo k „čisté úspoře“ ve výši necelých 5 %. Nová hala v porovnání s halou starou má více o cca čtvrtinu strojů a její rozloha zabírá o cca 1,25x více plochy. Dle tohoto úsudku se po odborných propočtech, zohledňujících úniky tepla a možnost rekuperace, předpokládá výše čisté úspory 9 %. Termínem „čistá úspora“ je zde myšlen fakt, že samotné výměníky tepla sice energii na jednu stranu šetří, na straně druhé ale zase určité množství energie samy spotřebovávají. Opravdová úspora energie díky plánovaným výměníkům je okolo 10 %, ovšem musí se uvažovat 1 % nárůstu spotřeby energie, odtud tedy „čistá úspora“ energie 9 %.

Tabulka č. 16: Plán veškerých finančních zdrojů v tříletém období plánu (v tis. Kč)

Položka rozpočtu	Plánovaná suma celkem za dané období (v tis. Kč)
Nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb	181 917 (60 639 / rok)
- Růst předpokládaný z trendu (cca 4 %)	94 800 (31 600 / rok)
- Realizace Drittgeschäft	47 400
- Tržby generované díky novým strojům	36 117 (12 039/ rok)
- Public relations, ... (=noví zákazníci)	3 600 (1 200/ rok)
Úspora obalové folie	60
Úspora elektrické energie	5 184
	187 161 = $\Sigma$

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

Společnost každoročně dosahuje zvýšení svých tržeb o přibližně 4 % (detailní plán tržeb pro oba provozy jednotlivě viz následující kapitola číslo 3), v příštím období by tato procentní hodnota měla být doprovázena několika dalšími činiteli, které navýší hodnotu této položky.

Aktivita nově poskytované služby Drittgeschäft přinese zvýšení tržeb o přibližně 2 procentní body, čili cca 7 900 tis. Kč/ 1 klienta/ 1 rok. V tříletém horizontu by tak měli všichni 3 stálí zákazníci zvýšit tržby o celkem 47 400 tis. Kč. Plánované tržby byly určeny vedením společnosti, a to na základě propočtů z předběžných kalkulací, dodaných samotnými klienty. Smlouvy s novými klienty jsou zpravidla jednoleté. Po roce tedy spolupráce buď končí, či je možno smlouvu znovu sepsat na další rok. Plánem společnosti je ambice každý rok uzavřít smlouvu s novým klientem za předpokladu udržení klientů stávajících. Po třech letech by tedy měli přinášet tržby současně 3 noví klienti.

Nové stroje, čili Streamfeedery, by měly při zakoupení 3 ks přinést celkem 12 039 tis. Kč/ rok. Čili roční přínos 4 013 tis. Kč na jeden stroj- tato částka lze interpretovat dvěma následnými dílčími obnosy: za prvé se předpokládá zpracovávání zakázek od stálých zákazníků, a to v přibližné výši 2 500 tis. Kč. Blíže k vysvětlení této částky: na jeden strojní celek připadá roční výnos ve výši 750 000 tis. Kč. Strojů je přibližně 100 ks, výnos na jeden strojní celek je ročně 7 500 tis. Kč. Jelikož Streamfeeder činí jednu třetinu stroje, po rozpočítání lze zjistit, že 1/3 ze 7500 tis. Kč je 2 500 tis. Kč, což je hodnota, připadající na samotné strojní zařízení Streamfeeder. Druhou předpokládanou částí výnosu Streamfeederu je částka, kterou přinesou noví zákazníci. Již v definici prvního krátkodobého cíle, v kapitole 2.6.1.1, bylo zmíněno, že se doposud stala

situace, kdy musel KS-Europe kvůli obsazenosti strojů odmítat zakázky. Streamfeeder napomůže k výraznému urychlení odbavení zakázek, proto další částka cca 1 513 tis. Kč se předpokládá jakožto zisk z nově uspokojených zákazníků. Tato částka odpovídá plánu společnosti, který uvažuje zisk 160 % hodnoty výnosů stávajících, jež činí 2 500 tis. Kč. Tyto dvě částky 2 500 tis. Kč a 1 513 tis. Kč dávají dohromady kalkulovanou částku 4 013 tis. Kč/ 1 stroj/ 1 rok.

V tabulce číslo 16 uvádím další plánovaný finanční zdroj, a to zdroj z činnosti public relations. Cílem společnosti je pomocí aktivit, spadajících do PR, získat 3 zákazníky ročně. Již v kapitole 2.6.1.3 jsem definovala skupinu zákazníků, kterou má KS-Europe v plánu rozšiřovat. Zákazníci této skupiny průměrně zadávají čtyři větší zakázky ročně, roční tržby od nich dosahují hodnot 400 tis. Kč/ 1 zákazníka. Odtud plyne roční částka 1 200 tis. Kč/ 3 zákazníky a částka 3 600 tis. Kč/ tříleté strategicky plánované období.

Výměna polyetylenové obalové folie za folii z bramborového škrobu by měla dle propočtů od dodavatele pro společnost KS-Europe ušetřit společnosti ročně obnos 20 tis. Kč. Úspora by se mohla zdát nepatrná, ovšem z této výměny zde plyne i efekt ekologické taktivosti společnosti vůči přírodě, ruku v ruce s tímto významem se předpokládají i vyšší preference od zákazníků. I tento plán spadá do strategického cíle číslo 3 – získání nových zákazníků. Jde zde určitým podílem taktéž o podporu, spadající pod aktivity public relations.

Roční úspora elektrické energie v hodnotě 1 728 tis. Kč je zřejmá z předpokladu roční úspory 9 %. Spotřebovaná elektrická energie zatěžuje celý český koncern společnosti KS-Europe ročně průměrnou částkou 19 200 tis. Kč. Celkem za tříleté období by tak společnost měla ušetřit 5 184 tis. Kč.

### 3 Finanční plán

Finanční plán, který bude obsahem této kapitoly, se skládá ze dvou hlavních výkazů, a to z plánované rozvahy a plánovaného výkazu zisku a ztráty. Data, z kterých jsem vycházela, byla čerpána z výročních zpráv společnosti a data pro rok 2013 byla získána odborným odhadem finančního manažera společnosti KS-Europe.

Společnost KS-Europe v rámci svých střednědobých tříletých plánů sestavuje plán pro první rok velmi detailně, další dva roky odvozuje od plánu pro rok první. I v mé diplomové práci bude finanční plán sestavován pro období prvního roku plánu detailně. Pro druhý a třetí rok plánu se předpokládá stejný vývojový trend jako v prvním roce. Druhý a třetí rok plánu bude sestavován na základě hrubějších odhadů.

Zároveň s tématem financí je nutno zmínit, že KS-Europe má sice svou mateřskou společnost v Německu, ale veškeré rozhodovací procesy o financích a lokální strategii se udávají přímo v provozovně KS-Europe ve Štáhlavech. Mateřská základna v Karlsruhe neplánuje náklady či výdaje ve svých dceřiných provozech, rozhodně nekryje provozovněm ztráty. Pouze v případných finančních krizích či náročných investičních projektech poskytuje centrála provozovněm půjčky s nízkou úrokovou sazbou.

#### 3.1 Plány pro sestavení Výkazu zisku a ztráty

Pro sestavení výkazu zisku a ztrát je možno použít dvou metod, a to metody agregované nebo desagregované. Agregovaná metoda využívá historických dat, z kterých odvozuje vývojové trendy. Na základě těchto trendů se pak poměrně jednoduše a rychle vyvozuje následný průběh plánované veličiny. Druhá metoda, kterou budu nadále aplikovat já, tedy metoda desagregovaná, taktéž z historických dat vychází, ovšem zásadní rozdíl je zde v přesnosti a vyšší výpovědní hodnotě této metody. [16]

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb jsou zpracovávány v jednom sumarizovaném výkazu pro obě provozovny. Ovšem kvůli rozdílným činnostem obou provozoven je důležité plán tržeb zpracovat samostatně.

V následujících plánech je kalkulováno s již definitivně stanovenými finančními částkami. Jejich odůvodnění a především detailní výpočty jsou uvedeny v kapitole 2.6.3 Finanční definice krátkodobých cílů.

### 3.1.1 Plánované výnosy

Před sestavením samotného plánu výnosů je třeba vytvořit kalkulaci tržeb pro jednotlivé provozovny společnosti KS-Europe. Následující tabulka zobrazuje plán tržeb provozovny ve Štáhlavech.

Tabulka č. 17: Plán tržeb provozovny Štáhlavy (v tis. Kč)

Položky plánu tržeb (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	450 764,0	485 472,8	520 181,6	554 890,5
<b>1) lettershop (+printshop)</b>	<b>270 458,4</b>	<b>291 283,7</b>	<b>312 109,0</b>	<b>332 934,3</b>
procentní nárůst (cca 5 %)		284 864,2	305 689,5	326 514,8
nové stroje		6 019,5	6 019,5	6 019,5
noví zákazníci		400,0	400,0	400,0
<b>2) heftshop</b>	<b>180 305,6</b>	<b>194 189,1</b>	<b>208 072,7</b>	<b>221 956,2</b>
procentní nárůst (cca 4 %)		187 769,6	201 653,2	215 536,7
nové stroje		6 019,5	6 019,5	6 019,5
noví zákazníci		400,0	400,0	400,0

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

Celková položka tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb je členěna mezi dvě provozovny, a to poměrem: 57% tržeb připadá provozovně Štáhlavy, 43% provozovně Křimice. Poměr vykazovaných tržeb je mezi těmito provozovnami již přibližně 10 let kolísající okolo právě těchto determinujících hodnot, v minulých letech byl rozdíl znatelnější (59 : 41), ovšem pro následné tři roky plánu budu uvažovat výše zmíněná procenta z důvodu znatelného posílení činnosti provozovny Křimice novou službou Drittgeschäft, která by pro další roky plánu měla ročně přinášet hodnotu přibližně 2% z tržeb.

Provozovna Štáhlavy obsluhuje dvě hlavní činnosti podniku, a to lettershop a heftshop. Printshop by se za jiných okolností mohl identifikovat jako samostatná činnost, avšak v rámci tržeb a celkové tvorby plánů se zařazuje podružně k lettershopu, protože je k němu kooperující činností, v podstatě jedna činnost bez druhé v KS-Europe by neměla velké uplatnění. Procentní zastoupení těchto dvou služeb na celkových tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb jsem zachovala i pro další roky plánu. Každá samostatná činnost má očekávaný procentní nárůst, jako již několik posledních let ukazují historická data, plánuji zde i pro následná léta stejná procenta – čili pro lettershop přibližně 5% a pro heftshop 4 %. Vyšší trendové procento u první činnosti je ovlivněno zahrnutím printshopu, který je zřídka, ovšem v nezanedbatelném množství využíván i samostatně a plynou z něj taktéž samostatné zisky. Nové stroje

Streamfeeder budou určeny pro provoz Šťáhlavy, umožní oběma hlavním činnostem provozu zvyšovat tržby. Z využití kapacit strojů pro jednotlivé služby, ať už lettershop, ke kterému patří printshop, či heftshop, lze soudit, že přínos strojů bude oběma činnostem rovnoměrný. Každoročně přinesou celkem 12 039 tis. Kč, obě položky vzrostou, a to jednotlivě o 6 019,5 tis. Kč. Posílení aktivity společnosti v oblasti PR a dalších činností má dle plánu mít výsledek ve zvýšení počtu nových zákazníků. Plán stanovuje roční přínos v tržbách z této činnosti ve výši 1 200 tis. Kč. Provozovna Šťáhlavy je oproti Křimicím více vytěžovaný koncern, matematickým vyjádřením lze tento aspekt charakterizovat následně: Šťáhlavy obsluhují 2/3 všech zákazníků společnosti v rámci ČR. Proto i z tohoto faktu usuzuji na stejné poměrné ovlivnění tržeb díky novým zákazníkům. Z ročního přínosu 1 200 tis. Kč připadne 800 tis. Kč pro provozovnu Šťáhlavy, 400 tis. Kč pro Křimice.

Následující tabulka zobrazuje plán tržeb provozovny v Křimicích.

Tabulka č. 18: Plán tržeb provozovny Křimice (v tis. Kč)

Položky plánu tržeb (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	340 050,0	366 233,9	392 417,7	418 601,6
<b>1) flatpack</b>	<b>119 017,5</b>	<b>125 416,9</b>	<b>131 816,2</b>	<b>138 215,6</b>
procentní nárůst (5%)		125 266,9	131 666,2	138 065,6
noví zákazníci		150,0	150,0	150,0
<b>2) zprac. nového a vráceného zboží</b>	<b>170 025,0</b>	<b>179 166,9</b>	<b>188 308,9</b>	<b>197 450,8</b>
procentní nárůst (5%)		179 016,9	188 158,9	197 300,8
noví zákazníci		150,0	150,0	150,0
<b>3) zpracování dat</b>	<b>51 007,5</b>	<b>53 750,1</b>	<b>56 492,7</b>	<b>59 235,2</b>
procentní nárůst (5%)		53 650,1	56 392,7	59 135,2
noví zákazníci		100,0	100,0	100,0
<b>4) Drittgeschäft</b>		7 900,0	15 800,0	23 700,0

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

Provozovna Křimice obsluhuje v rámci území ČR zbylé tři činnosti podniku, a to: flatpack, zpracování nového a použitého zboží a zpracování dat. Nově je zde do plánu tržeb zahrnuta činnost Drittgeschäft v plánovaném přírůstku 7900 tis. Kč ročně od jednoho klienta. A to za předpokladu, kdy společnost splní svůj strategický cíl a každý rok uzavře smlouvu s min. 1 novým klientem o službě Drittgeschäft. Každý rok tak plynou tržby od stávajícího i od nového klienta. Každá z jednotlivých činností má v plánu uvažován svůj kontinuální trendový nárůst, pro Křimice je již několik let příznačný nárůst o 5 % ročně, nejsou mi známa fakta, která by tento trend měla měnit.

Přínos hodnoty do tržeb od nových zákazníků byl objasněn v předchozím odstavci. A jelikož se třetí činnost podniku podílí na tržbách procentem ze všech činností nejmenším, je pro tuto třetí činnost přiřazen nižší podíl hodnoty tržeb od nových zákazníků, a to jen 100 tis. Kč ročně.

Po sestavení jednotlivých plánů tržeb je možné nyní vytvořit plán výnosů pro společnost KS-Europe v České republice, viz následující tabulka číslo 19.

Tabulka č. 19: Plánované výnosy pro KS-Europe v České republice (v tis. Kč)

Položky výnosů (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
<b>Výnosy celkem</b>	<b>823 137,0</b>	<b>885 060,1</b>	<b>947 621,1</b>	<b>1 014 195,5</b>
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	790 814,0	851 706,7	912 599,4	973 492,0
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	0,0	0,0	0,0	0,0
Ostatní provozní výnosy	3 179,0	3 276,6	1 100,0	1 100,0
- dotace	2 176,6	2 176,6	0,0	0,0
Výnosové úroky	2 256,0	500,0	500,0	500,0
Ostatní finanční výnosy	26 888,0	29 576,8	33 421,8	39 103,5

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

Hodnoty v řádku Výnosy celkem jsou sumarizovanými položkami všech ostatních položek výnosů.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb jsou sumou daných hodnot obou provozoven v ČR.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu by pro následující tři roky plánu neměly obsahovat nové částky, a to z důvodu neexistence plánu odprodeje jakéhokoli dlouhodobého majetku či materiálu, který by bylo možno zpeněžit a včlenit do tržeb.

Ostatní provozní výnosy jsou položka zpravidla těžko předvídatelná. Může obsahovat různé zdroje financí: výnosy ze zaplacených pohledávek, popřípadě z pohledávek odepsaných, jako tento výnos se také kvalifikují inventarizační rozdíly či jiná finanční plnění nákladů společnosti. Zahrnují se sem ovšem i přijaté dotace, které podnik dostává a ještě pro příští rok dostane díky realizovanému projektu pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Celková dotace činí 4 353,274 tis. Kč, každoroční částka 2 176,637 tis. Kč navýší hodnotu položky Ostatní provozní výnosy ještě pro rok 2014. Vývojový trend této položky je plánován procentem vůči tržbám.

I Výnosové úroky jsou položkou, která se v minulých letech podniku velmi proměňuje, v minulých letech 2011 a 2012 se hodnoty pohybovaly okolo hodnoty 500 tis. Kč,

za rok 2013 by měla tato položka dosáhnout hodnoty 2 256 tis. Kč, odůvodněním tohoto zvýšení je úrok z jednorázové půjčky nejmenované spřízněné partnerské společnosti. Pro další období se žádné podobné půjčky neplánují, budu kalkulovat s přibližnou hodnotou přechozích let.

Poslední položka Ostatní finanční výnosy zahrnuje především výnosy z kurzových rozdílů, které jsou u společnosti KS-Europe velmi znatelné. Společnost KS-Europe má logicky již od svého založení nezanedbatelné hodnoty v položkách jak ostatních finančních výnosů, tak ostatních finančních nákladů. Proto se společnost od roku 2012 začala o tuto problematiku hlouběji zajímat. Nyní existuje samostatné oddělení, sledující vývoj finančních trhů a kurzových změn, taktéž se již několik let ve společnosti investuje do zajišťovacích finančních derivátů. Co se týče těchto derivátů, jedná se konkrétně o měnové forwardy, které mají za úkol krýt kurzová rizika. Toto zajištění je v souladu se strategií mateřské společnosti pro řízení rizik. Od roku 2012 mají tyto finanční výnosy pouze rostoucí charakter a tyto finanční náklady charakter pouze klesající. V plánu finančních výnosů budu kalkulovat i nadále progresivní trend.

### **3.1.2 Plánované náklady**

Před sestavením plánu nákladů pro celou společnost KS-Europe je třeba detailně rozpracovat plán účetních odpisů. Ve společnosti vytváří hodnotu velké množství strojů, které se již několik let odepisuje, zároveň na základě strategického plánu se do nyní běžícího bloku odpisů zařadí odpisy nové, a to z důvodu plánovaného nákupu: 3 strojů Streamfeeder, vysokozdvížného vozíku, rekuperačního systému (výměníků tepla) a komplexu regálů a pultů.

Veškeré investice plánuje společnost pořídit na počátku prvního plánovaného roku 2014, čili používání a i odepisování bude spadat do téhož období. Veškerý majetek je evidován v pořizovací ceně. Společnost jako samostatná účetní jednotka stanovuje odpisy svého majetku ve stejné výši, kterou určují i daňové odpisy. Z titulu tohoto faktu není třeba uvažovat odloženou daňovou pohledávku ani závazek.

Následující tabulka udává plán účetních odpisů pro plánované tříleté období.



Tabulka č. 20: Plán odpisů (v tis. Kč)

Položky k výpočtu odpisů (v tis. Kč)	Pořizovací cena	Počet let odpisů	2013	2014	2015	2016
<b>Odpisy (s vlivem nových investic)</b>			<b>43 885,0</b>	<b>47 076,7</b>	<b>42 529,7</b>	<b>42 277,7</b>
Stávající odpisy (bez vlivu investic)				43 885,0	39 338,0	39 086,0
Stroje Streamfeeder (3ks)	15 000,0	5,0		3 000,0	3 000,0	3 000,0
Vysokozdvíhový vozík	100,0	5,0		20,0	20,0	20,0
Rekuperační systém	1 550,0	10,0		155,0	155,0	155,0
Komplex regálů a pultů	50,0	3,0		16,7	16,7	16,7

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

Odpisy, které budou uvedeny v plánovaném výkazu zisku a ztráty, jsou v tabulce číslo 20 uvedeny v prvním řádku. Jde zde o odpisy, vypočtené na základě uvážení stávajícího bloku odpisů s vlivem odpisů nově vzniklých.

V řádce Stávající odpisy (bez vlivu nově proběhnuvších investic) je zaznamenán vývoj odpisů za majetek, který společnost zakoupila před několika lety a nyní se z něj uplatňují odpisy. V roce 2014 se zanesla do odpisů částka stejně vysoká jako v roce 2013. Se závěrem roku 2014 skončil odpis komplexu strojů (zakoupených před 6 lety) v hodnotě 4 547 tis. Kč. Taktéž v následujícím roce skončilo odpisování softwaru, který byl odepisován po dobu 4 let, ve výši 252 tis. Kč ročně. Odepsané stroje se budou ve společnosti dále používat, jejich odprodej či likvidace není v plánu.

Tabulka č. 21: Plán nákladů (v tis. Kč)

Položky plánu nákladů (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
<b>Náklady celkem</b>	<b>685 734,0</b>	<b>724 410,3</b>	<b>752 585,1</b>	<b>782 422,3</b>
<b>Spotřeba materiálu a energie</b>	<b>83 776,0</b>	<b>90 226,8</b>	<b>96 677,5</b>	<b>103 128,3</b>
- výměna obalové fólie		-20,0	-20,0	-20,0
- nové výměníky tepla		-1 728,0	-1 728,0	-1 728,0
- materiál pro rozvoj Drittgeschäft		50,0	30,0	30,0
<b>Služby</b>	<b>228 144,0</b>	<b>248 722,7</b>	<b>266 479,8</b>	<b>281 170,3</b>
- platba za školení (dotovaný projekt)		2 176,6	2 176,6	
- platba za školení (firemní projekt)		500,0	700,0	
- platba za certifikaci ISO 14001		300,0	300,0	300,0
- PR: Organizace společenské akce		25,0	25,0	25,0
- servis strojů kvůli nové obal. fólii		10,0		
<b>Osobní náklady</b>	<b>309 686,0</b>	<b>318 357,2</b>	<b>327 271,2</b>	<b>336 434,8</b>
<b>Daně a poplatky</b>	<b>342,0</b>	<b>368,3</b>	<b>394,7</b>	<b>421,0</b>
<b>Odpisy DHM a DNM</b>	<b>43 885,0</b>	<b>47 076,7</b>	<b>42 529,7</b>	<b>42 277,7</b>
ZC prodaného dl. majetku a materiálu	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>3 804,0</b>	<b>4 221,9</b>	<b>4 389,8</b>	<b>4 682,7</b>
- poskytnutí finanč. daru (kojenec. ústav)		75,0		
- poskytnutí finanč. daru (domov dětí)		50,0		
<b>Nákladové úroky</b>	<b>9 494,0</b>	<b>9 494,0</b>	<b>9 494,0</b>	<b>9 494,0</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>6 603,0</b>	<b>5 942,7</b>	<b>5 348,4</b>	<b>4 813,6</b>

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

Spotřeba materiálu a energie je položkou, kterou nejvíce ovlivňuje velikost produkce. Jelikož většina cílů společnosti inklinuje ke zvyšování produkce, ať už to je zrychlení obsluhy zákazníků a tím odbavení většího množství zakázek, zvýšení počtu zákazníků, nově poskytované služby, pak i spotřeba materiálu a energií rozhodně poroste. Nejvěrnějším zobrazením tohoto nárůstu bude vztažení vůči tržbám. Zároveň je nutné zakomponovat aktivity společnosti, plynoucí ze strategických cílů. Dílčí pohyby hodnot způsobí: nová obalová fólie a výměníky tepla, kdy oba tyto činitele přinášejí snížení položky. Pro rozvoj nové služby se předpokládá zvláštní zvýšení položky Spotřeba materiálu o 50 tis. Kč v prvním roce, kdy se počítá i s nepatrným zvýšením hladiny pojistných zásob. Pro další roky plánu je předpokládáné zvýšení spotřeby materiálu již o 30 tis. Kč.

Do nákladové položky Služby spadá v KS-Europe druhá největší část financí. Patří sem veškeré náklady za servis strojů a dalších zařízení, leasing a nájemné prostor, náklady na reprezentaci, atd. Položka Služby bude pro další roky plánu růst. Dle strategického plánu společnosti se bude zvyšovat počet strojů, dojde tak ke zvýšení nákladů na služby za servis strojů. Nájemné, které společnost platí za starou halu ve Štáhlavech a za halu v Křimicích, je plánováno až do konce roku 2022, resp. do konce roku 2016 pro halu

v Křimicích. Tudíž tyto náklady budou po celou dobu plánu nadále pokračovat. Pro položku služeb budu uvažovat růst závislý na tržbách, navíc s paralelním vstupem dílčích položek, které jsou detailně rozepsány v tabulce číslo 21. Jsou to: platby za školení, certifikaci, environmentální normy ISO, organizaci společenské akce Den dětí a rodičů a taktéž za plánovaný servis strojů za účelem výměny obalové fólie.

V rámci plánu Osobních nákladů neproběhnou žádné změny, které by měla sama společnost v plánu. Nábor nových zaměstnanců se neplánuje, spíše teď převažuje snaha o udržení jejich stávajícího počtu, ani zvyšování mezd nepřipadá v úvahu. Taktéž firemní politika udělování prémie a dalších odměn zůstává neměnná. Hodnotu Osobních nákladů značně ovlivňuje ale vývoj sociálních nákladů (např. příspěvky na stravenky) a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Určitou zodpovědnost za výši těchto nákladů má rozhodnutí státních činitelů. Bohužel za dnešní politické situace lze v následujících třech letech plánu těžko usuzovat na charakter těchto rozhodnutí, proto do budoucna je položka osobních nákladů plánována ve stejném rostoucím trendu, jako v letech minulých.

U položky Daně a poplatky se nepředpokládají zásadní jednorázové změny, které by plynuly z faktu plnění firemních cílů. Pro následující období nepředpokládám změny v daních, které se ale bohužel za uvážení dnešní nestabilní politické situace, mohou udát. Tuto položku plánuji procentuálně vztaženou k tržbám, jelikož daně v této položce se utváří právě od výše tržeb.

Kalkulace odpisů byla definována v popisu předchozí tabulky číslo 20.

Jelikož už v plánu výnosů se neuvažovaly žádné tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, nemohou tak existovat ani žádné s tím spojené náklady, konkrétně: Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu. Proto bude tato kolonka plánu nulová.

Do Ostatních provozních nákladů spadají veškeré pokuty a penále, odepsané pohledávky, škody na dlouhodobém hmotném majetku (zkratkou: DHM) i dlouhodobém nehmotném majetku (zkratkou: DNM), ale i pojistné, které se vztahuje k provozní činnosti. Nejsou mi známa žádná fakta, která by jednoznačně poukazovala na růst některé z těchto „subpoložek“ ostatních provozních nákladů, proto je plánuji

souvztažně vůči tržbám. Navíc je sem třeba připočíst i poskytnuté dary, které má společnost právo si uvést do nákladů.

Položku Nákladových úroků lze, za předpokladu optimistického (i realistického scénáře), které budou uvedeny v samostatné kapitole, naplánovat zcela přesně. Jediná půjčka, která společnost KS-Europe nyní zatěžuje, je půjčka od své mateřské společnosti. Díky ní KS-Europe vystavěla novou provozní halu v provozovně Štáhlavy. Hodnoty této položky vycházejí z finančního plánu půjčky, jejíž splacení bude časově přesahovat tříletý plán, který zde uvažujeme.

Položka Ostatní finanční náklady je stanovena stejně jako její protější výnosový účet (u jehož plánu jsem již uváděla rostoucí tendence, zároveň pro nákladový účet klesající tendence). Jiné finanční náklady v rámci plánu neuvažujeme, nejsou známy příčiny, které by je vyvolaly.

### 3.1.3 Plánovaný hospodářský výsledek

Sestavení hospodářského výsledku je dalším obligátním krokem před sestavováním samotného plánu rozvahy. Výsledný plán hospodářského výsledku bude obsažen v položkách pasiv. Pro sestavení tohoto plánu vycházím z tabulky č. 19 Plán výnosů a tabulky č. 21 Plán nákladů.

Tabulka č. 22: Plánovaný hospodářský výsledek (v tis. Kč)

Položky plánu HV (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Plánované celkové výnosy	823 137,0	885 060,1	947 621,1	1 014 195,5
Plánované celkové náklady	685 734,0	724 410,3	752 585,1	782 422,3
HV před zdaněním	137 403,0	160 649,8	195 036,0	231 773,2
Daň z příjmu	26 106,6	30 523,5	37 056,8	44 036,9
<b>HV za účetní období</b>	<b>111 296,4</b>	<b>130 126,3</b>	<b>157 979,2</b>	<b>187 736,3</b>

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

Výsledek hospodaření odpovídá firmou očekávanému vývoji. Ani v jednom roce plánu není vykázána ztráta. Plán HV tak pro období plánu ve všech letech vykazuje kladný hospodářský výsledek. Ze základu pro výpočet daně bude odvedena daň ve výši 19 %. I pro další léta plánu uvažuji sazbu 19 %, tato sazba je již několik let neměnná, neuvažuji její změnu.

### 3.1.4 Plánovaný Výkaz zisku a ztráty

Pro sestavení tohoto plánu je využito tabulek č. 19 Plán výnosů a č. 21 Plán nákladů. Plánovaný výkaz zisku a ztráty je uveden v Příloze B.

## 3.2 Plánovaná rozvaha

Plán rozvahy sestává z detailního plánu jednotlivých položek aktiv a pasiv. Samostatný výkaz plánované rozvahy je uveden v Příloze C.

### 3.2.1 Plán aktiv

První plánovanou položkou je dlouhodobý majetek. Pro zjištění této hodnoty je třeba vycházet mimo jiné z plánu odpisů, které jsou sestaveny v tabulce č. 20.

Tabulka č. 23: Plán dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč)

Položka plánu DHM organizace (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Hodnota DHM na počátku roku	367 965,0	325 795,0	278 718,3	236 188,6
Nově pořízený DHM	1715	0	0	0
- Stroje	15			
- Komplex regálů a pultů	50			
- Vysokozdvíhací vozík	100			
- Rekuperační systém	1550			
Odprodej a vyřazení	0	0	0	0
Odpisy	43 885,0	47 076,7	42 529,7	42 277,7
<b>Hodnota DHM na konci roku</b>	<b>325 795,0</b>	<b>278 718,3</b>	<b>236 188,6</b>	<b>193 910,9</b>

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

Pro zjištění hodnoty dlouhodobého hmotného majetku na konci každého období bylo třeba uvážit počáteční stav této položky z roku 2013, dále k němu připočítat nově zakoupený investiční majetek. Nově zakoupený investiční majetek vychází ze strategického plánu, jedná se o nákup strojů, komplexu regálů a pultů, vysokozdvíhacího vozíku a rekuperačního systému. Finanční vyjádření těchto investičních položek je uvedeno v předchozí tabulce. Od sumy těchto položek je třeba odečíst plánovanou hodnotu odpisů. Výsledná hodnota udává hodnotu DM na konci roku, která se samozřejmě shoduje s hodnotou DM na počátku roku následujícího.

Nyní je možno přistoupit k samotnému plánu souhrnné položky dlouhodobého majetku.

Tabulka č. 24: Plán dlouhodobého majetku (v tis. Kč)

Položky plánu aktiv (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>361 031,0</b>	<b>315 954,0</b>	<b>275 424,6</b>	<b>234 941,1</b>
Dlouhod. nehmotný majetek	4 686,0	6 686,0	8 686,0	10 480,2
Dlouhod. hmotný majetek	325 795,0	278 718,0	236 188,6	193 910,9
Dlouhod. finanční majetek	30 550,0	30 550,0	30 550,0	30 550,0

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

Tento plán vychází z předpokladu, že hodnota dlouhodobého nehmotného majetku společnosti vykazuje již několik let rostoucí hodnoty. Plán nákupu dalšího majetku tohoto charakteru není samostatně plánován, avšak předpokládáme stejný trend růstu pro další léta. Dlouhodobý hmotný majetek vychází z předchozí tabulky č. 23. A konečně položka dlouhodobého finančního majetku nevykazuje žádné změny ve finančním vyjádření. Společnost již před několika lety investovala do nejmenovaného podniku kapitál, konkrétně rizikový kapitál (Venture Capital). Tento podnik je od KS-Europe prozatím jen podporován kapitálem. Avšak do budoucna by mohl být součástí plánu společnosti KS-Europe (například ve smyslu akvizice daného podniku, atd.). Zisky tento nejmenovaný podnik nevykazuje, pak ani společnost KS-Europe neplynou žádné nároky na zisky z této činnosti.

Tabulka č. 25: Plán oběžných aktiv (v tis. Kč)

Položky plánu aktiv (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>304 053,0</b>	<b>341 509,5</b>	<b>378 825,8</b>	<b>412 462,8</b>
Zásoby	10 842,0	11 726,8	12 511,7	14 346,0
- zvýšení kvůli novým strojům		50,0		
Dlouhodobé pohledávky	5,0	5,4	5,8	6,2
Krátkodobé pohledávky	272 490,0	294 265,7	324 456,5	349 435,2
Krátkodobý finanční majetek	20 716,0	35 511,6	41 851,9	48 675,4
- připsání roční dotace	2 176,6	2 176,6		
- čerpání roční dotace	-2 176,6	-2 176,6		

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

Položka Oběžná aktiva sestává ze sumy položek: zásob, dlouhodobých a krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku.

Komplexní položka Zásoby zahrnuje především materiál a případné položky nedokončené výroby. Výrobky, ani zbožím společnost KS-Europe nedisponuje. V rámci strategického cíle rozšíření portfolia služeb o Drittgeschäft je kalkulován nárůst objemu materiálu, a to materiálu potřebného pro Drittgeschäft, kdy se počítá i s nepatrným

zvýšením hladiny pojistných zásob. Uvažovaná hodnota tohoto zvýšení je 50 tis. Kč. Plán zásob kalkuluje s postupným zvyšováním objemu materiálu, čili zásob, a to vzhledem k narůstající hodnotě tržeb. Proto kalkulace položky Zásob je plánována procentním poměrem k tržbám z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Provedený plán obou typů pohledávek může nabýt v letech plánu jiných hodnot. Charakter těchto položek je velmi variabilní. Ovšem za uvážení neměnného obchodního systému společnosti vůči svým odběratelům se nepředpokládá zásadní nárůst pohledávek dlouhodobých, ani krátkodobých. Doba splatnosti faktur zůstává stejná, lze říci, že KS-Europe nebude prodlužovat dobu „obchodních půjček“, které poskytuje svým odběratelům prostřednictvím 30 - ti denní lhůty splatnosti vystavených faktur. Proto kalkulace položek obou charakterů pohledávek je plánována procentním poměrem k tržbám z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Hodnota krátkodobého finančního majetku musí růst především z důvodu zachování likvidity vzhledem k narůstajícím tržbám. Se strategickým cílem „Zvyšování kvalifikace zaměstnanců“ souvisí udělená dotace, která bude dle plánu na počátku každého uvažovaného roku připsána na účet, ze kterého bude následně tatáž částka odebrána společností na tomu určené účely. Období, během něž bude dotace poskytována, je dvouleté, počínaje rokem 2013 včetně. Souhrnná položka krátkodobého finančního majetku zahrnuje především peníze a účty v bankách. Krátkodobé cenné papíry a krátkodobý pořizovaný finanční majetek, který do souhrnné položky účetně spadá, neuvažujeme. Podnik s těmito aktivy neobchoduje.

Tabulka č. 26: Plán časového rozlišení v rámci aktiv (v tis. Kč)

Položky plánu aktiv (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
<b>Časové rozlišení</b>	<b>674,0</b>	<b>725,9</b>	<b>777,8</b>	<b>829,7</b>
Tržby	790 814,0	851 706,7	912 599,4	973 492,0

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

Časové rozlišení představuje náklady příštích období a příjmy příštích období. Tyto položky nepředstavují nikterak vysoké částky, navíc jejich vývoj nelze jednoznačně plánovat. Avšak všechna minulá období, z kterých v tomto plánu vycházíme, obsahují hodnoty, jež vykazují závislost na tržbách. Stanovení plánovaných částek je provedeno na základě procentního poměru k tržbám.

### 3.2.2 Plán pasiv

Pro sestavení plánu pasiv je třeba sestavit dílčí plány vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení.

Tabulka č. 27: Plán vlastního kapitálu (v tis. Kč)

Položky plánu pasiv (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>402 391,4</b>	<b>424 489,3</b>	<b>460 196,0</b>	<b>499 796,5</b>
Základní kapitál	52 000,0	52 000,0	52 000,0	52 000,0
Kapitálové fondy	124 021,0	124 021,0	124 021,0	124 021,0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	6 143,0	6 143,0	6 143,0	6 143,0
Výsledek hosp. minulých let	108 931,0	112 198,9	120 052,9	129 896,2
Výsledek hosp. běžného období	111 296,4	130 126,3	157 979,2	187 736,3

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

V následujícím střednědobém období nemá společnost v plánu navyšování základního kapitálu, zůstává v rámci plánu na všechna další období neměnný. V položce Kapitálové fondy jsou započteny především vklady společníků, které zůstávají i pro další období stejné. Stejně tak rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku jsou vytvořeny na základě zákonné povinnosti, a to ke krytí případných budoucích ztrát. Hodnota, přesahující 6 mil. Kč bude i pro další roky neměnná.

Výsledek hospodaření minulých let je položkou, která sestává již několik let nazpět pouze z hodnot Nerozděleného zisku minulých let. Podnik nevykazuje žádné finanční hodnoty v položce Neuhrazená ztráta minulých let. Pro plán této položky jsem využila metodu matematické statistiky, konkrétně metodu regrese. Z historických dat podniku jsem totiž zaznamenala fakt, že tato položka vykazuje trend, který lze velmi přesně vystihnout matematickou funkcí. Historické hodnoty výsledků hospodaření minulých let jsem vyrovnala funkcí polynomickou. Regresní odhad je uveden v Příloze D.

Výsledek hospodaření běžného období je přejatý z tabulky č. 22.

Tabulka č. 28: Plán cizích zdrojů (v tis. Kč)

Položky plánu pasiv (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
<b>Cizí zdroje</b>	<b>263 366,6</b>	<b>233 700,1</b>	<b>194 832,2</b>	<b>148 437,0</b>
Rezervy	8 207,0	8 838,9	9 270,4	9 741,6
Dlouhodobé závazky	163 775,0	128 975,0	86 175,0	31 375,1
Krátkodobé závazky	91 384,6	95 886,2	99 386,8	107 320,3
Bankovní úvěry a výpomoci	0,0	0,0	0,0	0,0

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.



Souhrnná účetní položka Cizí zdroje sestává z položek: Rezervy, Dlouhodobé závazky, Krátkodobé závazky a Bankovní úvěry a výpomoci.

Co se týče objemu rezerv v dalších obdobích plánu, je zde třeba uvážit progresivní charakter. Hodnota rezerv se vyvíjí v těsné závislosti na objemu výroby, potažmo na velikosti tržeb. Proto výpočet hodnoty rezerv pro další období kalkulují procentním poměrem k tržbám.

Dlouhodobé závazky mají jednoznačný původ, vztahují se k ovládajícím a řídicím osobám, jiné dlouhodobé závazky společnost neviduje. Tento dlouhodobý závazek má KS-Europe vůči svému mateřskému koncernu, který své dceřiné společnosti poskytnul půjčku především k výstavbě nové haly ve Šťáhlavech. Dle splátkového kalendáře je vypočten vývoj dlouhodobých závazků pro příští léta. Se vznikem nových dlouhodobých závazků se nepočítá. Splácení tohoto dluhu se samozřejmě předpokládá roční, se zdrojem financí z běžného účtu společnosti. Do běžného účtu společnosti přibývají během roku vysoké částky ze splácení pohledávek, atd.

Položka krátkodobých závazků vzhledem k vývoji tržeb prakticky klesat ani nemůže. Krátkodobé závazky mají charakter především závazků z obchodních vztahů, k ovládající a řídicí osobě a pak jsou to závazky, vztahující se k zaměstnancům a závazky za odvody za zaměstnance. Je zřejmé, že položka závazků z obchodních vztahů bude závislá na tržbách, jelikož je logické, že s růstem zakázek poroste počet vydaných i přijatých faktur a tím i růst krátkodobých závazků.

Na položku Bankovní úvěry a výpomoci není třeba brát zřetel. Tato položka je pro aktuální i plánované období nulová. Veškeré půjčky řeší společnost KS-Europe přes svou mateřskou společnost, která jí poskytuje půjčky s nižší úrokovou sazbou, než která je nabízena na běžném finančním trhu.

Tabulka č. 29: Plán časového rozlišení v rámci pasiv (v tis. Kč)

Položky plánu pasiv (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Zdroj: [31], vlastní zpracování, 2013.

Časové rozlišení v rámci pasiv představuje výdaje příštích období a výnosy příštích období. Tyto položky vykazují v posledních letech nulové částky, pro období plánu nepředpokládáme změny ve vývoji hodnoty účetní položky Časové rozlišení.

## 4 Analýza rizik

Dnešní podnikatelské prostředí je prostředím silně proměnlivým, nestabilním. Ohrožuje ho nesčetné množství rizik, které by mohlo mít dopad na výsledek hospodaření společnosti. V podnikatelském prostředí jsou rizika chápána ve dvou charakterech, a to ve smyslu těch rizik, která jsou pro společnost příležitostí k úspěchu a dále rizik, která mají pro podnik pouze negativní dopad. V rámci této analýzy rizik se budu zabývat pouze riziky, přinášejícími společnosti negativní efekt a ohrožujícími tak splnění strategických cílů podniku.

V dnešním politicky i ekonomicky nestálém prostředí je už téměř povinností, aby každá společnost ustavila v podniku oddělení risk managementu a samozřejmě samostatnou funkci risk manažera. Manažer rizik nese zodpovědnost za řízení rizik a také má pravomoc tuto zodpovědnost jednoznačně delegovat.

Rizika je možno dělit na několik kategorií, jako jednu z nich uvádí autoři Fotr a Souček toto dělení:

- **Ovlivnitelná** - závislá na činnosti podniku
  - tato rizika lze eliminovat, patří sem například: nedostatečné manažerské schopnosti, neznalost, nedostatečná kvalifikace personálu, nedbalost, atd.
- **Neovlivnitelná** - nezávislá na činnosti podniku
  - nemáme možnost působit na příčiny vzniku, patří sem například: přírodní, živelné události a katastrofy, nepříznivá změna měnového kurzu, politické události, sociálně patologické jevy, atd. [5]

V rámci následné analýzy v této diplomové práci se budu zabývat jak riziky subjektivními, tak riziky objektivními, jinými slovy riziky, která jsou pro podnikatelské prostředí společnosti KS-Europe příznačná.

Například autor Merna uvádí celkem dlouhé členění rizik, a to dle jejich typičnosti. Toto členění rizik výborně zdůrazňuje fakt, že rizika mohou vznikat na všech úrovních podniku, ve všech procesech a za jakýchkoli okolností. Následně uvádím jen některé skupiny rizik dle výše zmíněného autora. Například rizika globální a elementární. Dále rizika stálá, dynamická, neodmyslitelná a nahodilá. Avšak dle odborné literatury existuje velké množství členění rizik.

Autor Merna se dále vyjadřuje k definici rizik: Umění risk managementu tkví v identifikaci rizik specifických pro danou organizaci a také ve vhodné reakci na tato rizika. Řízení rizik je formální proces, který umožňuje jejich identifikaci, ohodnocení, plánování a řízení. [13]

Identifikací rizik, jejich ohodnocením a řízením se bude zabývat následující kapitola.

#### **4.1 Vymezení aktuálních rizikových faktorů podniku**

Před samotným sestavením analýzy citlivosti, která nám zobrazí rizika v limitním finančním vyjádření, je třeba definovat aktuální rizika, která ohrožují naplnění strategických cílů. Vývoj daného podniku již více než rok pozorně sleduji, informace jsem získala z několika osobních schůzek s ředitelkou, finančním manažerem a manažerkou controllingu. Na základě získaných informací jsem schopna vyvodit rizika, která ohrožují naplnění aktuálních strategických cílů podniku. Rizika nejsou seřazena dle pravděpodobnosti výskytu či dle intenzity dopadu. Ohodnocení dle těchto kritérií zobrazuje tabulka č. 30: Hodnocení významnosti rizik.

##### **1. RŮST CEN VSTUPNÍCH KOMODIT**

Vstupy do společnosti KS-Europe tvoří především obalový materiál, jako jsou obalové fólie, papíry, sponkovací drát, hotové spony, lepidla, lepicí pásy, inkoust a jiné náplně tiskáren, atd. Taktéž se do ceny vstupů zahrnují mzdy zaměstnanců. Dalším vstupem jsou elektrická energie a pohonné hmoty. Tyto dvě komodity tvoří zásadní část vstupů firmy, a tak je analyzuji zvlášť jako rizikový faktor číslo 7. Na růst cen vstupů firma rozhodně nechce reagovat zdražením. Toto konání by bylo protichůdné vůči splnění svého strategického cíle udržení stejných cen výstupů, čímž plánuje zisk nových zákazníků. Pokud se tento rizikový faktor uskuteční, společnost se bude bát o udržení své cenové konkurenceschopnosti. Její vstupy budou dražší, a ve snaze udržet cenu svých výstupů se tyto vyšší náklady odrazí v nižších ziscích pro společnost.

##### **2. LEGISLATIVNÍ ZMĚNY**

Legislativní změny lze bohužel v dnešním politicky nestálém období očekávat. Jedná se zejména o změny sazby daně z přidané hodnoty a daně spotřební. Dalším rizikem je pro společnost zvýšení minimální mzdy zaměstnanců a změny procentních sazeb pro odvody za sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Rizika mohou nastat i se zavedením nových a jiných poplatků či kvót při převozu zboží přes hranice. Tato změna

oslabí zisky z dosavadní činnosti a znemožní hlavní strategický cíl společnosti – poskytování nové služby *Drittgeschäft*. Lze totiž předpokládat, že pro německé společnosti bude levnější zadávat své zakázky k místním firmám v Německu.

### 3. NOVÁ KONKURENCE

Tento objektivní rizikový faktor je sice málo pravděpodobný, ovšem pokud nastane, přinese společnosti ztráty na zisku. Společnost KS-Europe poskytuje komplexní služby, které jsou velmi náročné na počáteční investice, čili na kapitálovou vybavenost. Proto se předpokládá nízká pravděpodobnost výskytu tohoto rizikového faktoru. Ovšem KS-Europe je pro svůj trh jediný subjekt, poskytující takto komplexní služby v přímém marketingu. Vstup nové, stejně silné konkurence znamená jednoznačně úbytek zákazníků a s ním spojený propad tržeb společnosti.

### 4. POKLES ZÁJMU O PŘÍMÝ MARKETING

Strategie podniků se neustále vyvíjí. Stejně tak se vyvíjí technologie, na které zákazníci pozitivně reagují a přizpůsobují se novým trendům. V posledních letech v široké veřejnosti narůstá obliba získávání informací z internetu. Zákazníci nečekají, než jim domů přijde katalog či leták, většinu těchto informací najdou pohodlně ve virtuální podobě na internetu. Velkým rizikem společnosti je situace, kdy klienti KS-Europe (firmy, zadávající v KS-Europe zakázky) přestanou přikládat přímému marketingu (například katalogům, atd.) důležitost. Mohou se totiž začít věnovat spíše propagaci a oslovování svých zákazníků například pomocí internetových médií.

### 5. ZMĚNA MĚNOVÝCH KURZŮ

Více než 85 % zakázek zpracovává společnost KS-Europe v měně Evropské unie, v Euroch. Z tohoto faktu je zřejmé, že jakékoli nevhodné vychýlení kurzu je pro společnost zásadní. Je pravdou, že se KS-Europe již několik let chrání před kurzovými riziky pomocí měnových derivátů, konkrétně pomocí forwardů. Rizikem je pro společnost nečekané razantní odchýlení reálného kurzu od kurzu očekávaného, a to ve smyslu apreciacie měnového kurzu České koruny vůči měnovému kurzu Eura.

### 6. TLAK NA POKLES CEN POSKYTOVANÝCH SLUŽEB

Společnost KS-Europe přijímá v posledních letech pouze větší zakázky, z čehož plyne logický fakt, že firma spolupracuje se silnými podnikatelskými subjekty. Pro názornost – jejich největším zákazníkem je společnost OTTO (GmbH & Co. KG), která se

v posledním roce podílela téměř 44 % na veškerém objemu prodejů společnosti KS-Europe. Například tento silný podnikatelský subjekt má sílu vyvolat tlak na pokles cen poskytovaných služeb společností KS-Europe.

## 7. RŮST CEN ENERGIÍ A POHONNÝCH HMOT

Jelikož jsou položky nákladů za spotřebu elektrické energie a za pohonné hmoty v podnikovém odvětví firmy KS-Europe jedny z nejvyšších nákladů vůbec, riziko růstu těchto nákladů je pro společnost zásadním problémem. Provoz je z cca 75 % celku automatizovaný, čili vysoce energeticky náročný. K přibližně 98 % veškerých zakázek společnost KS-Europe zajišťuje i logistické služby. Mimo železniční dopravy se ve vysokém zastoupení jedná o nákladní automobily, a tak právě spotřeba pohonných hmot, konkrétně zejména nafty, je pro podnik zásadní položkou.

## 8. NADHODNOCENÍ PLÁNU TRŽEB ZE SLUŽBY DRITTGESCHÄFT

Společnost KS-Europe předpokládá ve svých strategických plánech se zvýšením tržeb z nově zavedené služby Drittgeschäft. Podřídí této nové službě své provozovny, stejně tak bude restrukturalizovat personál v provozovně Křimice, aby jeho struktura odpovídala rozšířenému portfoliu služeb. Společnost KS-Europe analyzovala stav trhu a plánuje oslovit již konkrétní subjekty. Ve svých plánech uvažuje zisk 3 stálých klientů do konce roku 2016. Jako rizikový faktor zde lze označit situaci, kdy služba Drittgeschäft, poskytovaná společností KS-Europe, již pro tyto klienty není lukrativní.

## 9. ZMĚNA EKOLOGICKÝCH PŘEDPISŮ

KS-Europe je společností se silným zaujetím v dodržování ekologických předpisů, jejich certifikace normou ISO 14001 poukazuje na zodpovědnost společnosti vůči životnímu prostředí. Tato zodpovědnost je ovšem velmi nákladná. Již dodržení veškerých předpisů, spjatých s touto normou a samozřejmě s normami zákonem povinně stanovenými, stojí společnost stovky milionů korun ročně. Další zpřísnění ekologických norem vyvolá zvýšení nákladů na dodržování nových norem, což zapříčiní jednoznačný pokles zisků společnosti.

## 10. NEDOSTATEK KVALIFIKOVANÉHO PERSONÁLU

Za rok 2013 má společnost KS-Europe dle odhadů dosáhnout tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb 719 814 tis. Kč. Na této hodnotě tržeb se podílí přibližně 800 zaměstnanců. Nejen svým počtem zaměstnanců se společnost řadí do kategorie velkých

firm. Zaměstnanci jsou velmi důležití pro dosahování naplánovaných tržeb. Společnost zaznamenává v posledních letech zvýšenou fluktuaci zaměstnanců na nižších (výrobních) pozicích, což samo o sobě ještě není zásadním problémem. V případě, kdy společnost v následujícím tříletém období nebude schopna nalézt kvalifikačně odpovídající zaměstnance na obsazení potřebných pozic, vyvstává společnosti problém. Společnost nemusí nalézt osoby, které jsou schopny nabýt potřebné kvalifikace ani prostřednictvím firemních školení. Firemní školení, čili realizace plánu vzdělávání pro zaměstnance, je jeden ze strategických cílů společnosti. Ve vedoucích pozicích existují osoby, jejichž kvalifikace, zkušenosti a kompetence dané pozice nejsou v krátkém časovém období nahraditelné. I dočasná absence schopných osob, díky nimž je možno dosáhnout plánovaných tržeb, může společnost od těchto plánů výrazně distancovat.

#### 4.2 Stanovení významnosti rizik

Ke stanovení významnosti rizik (rizikových faktorů) existuje více přístupů. Jak uvádí autoři Hnilica a Fotr, lze užít dva přístupy, a to analýzu citlivosti a expertní hodnocení. Analýza citlivosti je vhodná v případě kvantifikovatelných rizik. Expertní hodnocení můžeme uplatnit ke stanovení významnosti rizik, která lze kvantifikovat velice obtížně či vůbec (např. dopady ekologické havárie na dobré jméno firmy). [6, str. 31- 32]

„Jak pravděpodobnost výskytu faktorů rizika, tak intenzity jejich negativních dopadů mohou nabývat pěti stupňů, označených číslicemi 1 až 5, které mají tento význam:

- 1 – nepatrná pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního dopadu),
- 2 – malá pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního dopadu),
- 3 – střední pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního dopadu),
- 4 – značná pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního dopadu),
- 5 – velmi vysoká pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního dopadu). [4, str. 152]

Autor Merna charakterizuje riziko jako pravděpodobnost výskytu nevýhodné události násobenou dopadem rizika. [13]

Pro jednoznačnou přehlednost významnosti rizik uvádím následující tabulku. Významnost rizik je zde určena hodnotou pravděpodobnosti výskytu a intenzitou negativního dopadu. Předlohou pro tuto analýzu mi byla kniha autorů Smejkal a Raise, kdy uvádějí postup analýzy rizik dle normy ČSN ISO/ IEC 27005: 2008: „Metody,

uváděné v této normě, patří do skupiny kvantitativních metod. Z nich jsme vybrali přístup, kdy vycházíme ze závažnosti dopadu incidentu na aktivum a z pravděpodobnosti tohoto výskytu.“ [14]

Pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizikového faktoru jsem využila lineární stupnice, ovšem při analýze intenzity negativního dopadu hodnotím z důvodu vyšší preciznosti na stupnici mocninné.

Tabulka č. 30: Hodnocení významnosti rizikových faktorů

Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativního dopadu	Celkový dopad
F1. Růst cen vstupních komodit	2	4	8
F2. Legislativní změny	5	2	10
F3. Nová konkurence	1	4	4
F4. Pokles zájmu o přímý marketing	2	16	32
F5. Změna měnových kurzů	3	2	6
F6. Tlak na pokles cen poskytovaných služeb	1	4	4
F7. Růst cen energií a pohonných hmot	4	8	32
F8. Nadhodnocení plánu tržeb ze služby Drittgeschäft	3	16	48
F9. Změna ekologických předpisů	2	1	2
10. Nedostatek kvalifikovaného personálu	2	2	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

#### 4.2.1 Zobrazení v mapě rizik

Grafickým znázorněním předchozí tabulky číslo 30 do mapy rizik vyselektujeme ta rizika, která nepřesahují hranici rizika, čili risk appetite společnosti.

Risk appetite je možno dle autorky Marchetti chápat následně: Risk appetite je úroveň rizika, kterou je organizace ochotna akceptovat ve snaze dosažení svých cílů. Risk appetite je reflektován ve filozofii risk managementu dané společnosti a přejat do účetnictví, prostřednictvím podnikových strategických cílů. Když společnost sestavuje strategii, musí ji konfrontovat se svým risk appetite. Risk appetite překládá filozofii risk managementu do mnohem více specifických a hmatatelných dat. Těmto datům mohou rozumět jedinci společnosti, kteří hodnotí rizika společnosti. [12]

Před zákresem mapy rizik uvádím přípustné hodnoty rizikových faktorů v následující tabulce.

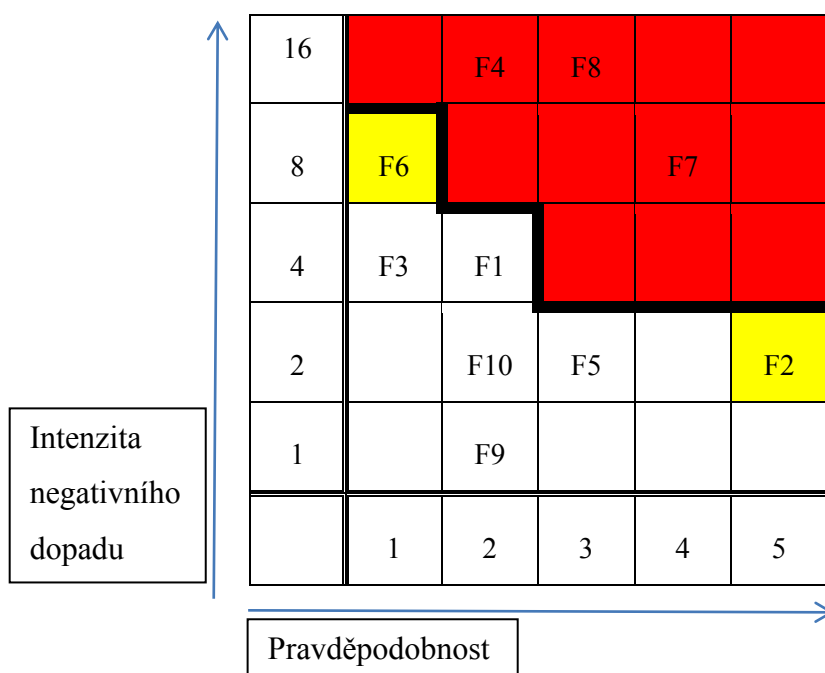
Tabulka č. 31: Ohodnocení významnosti rizikových faktorů

Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení intenzity negativních dopadů				
	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

V této tabulce součinů pravděpodobnosti a intenzity rizikových faktorů jsou jednoznačně vyznačeny hodnoty rizikových faktorů, které jsou nad limitem Risk Appetite (červená barva) a je třeba je nevyhnutelně řešit. Dále hodnoty rizikových faktorů, které se nacházejí již v takové zóně, kterou společnost považuje za akceptovatelnou (žlutá barva), avšak tyto rizikové faktory je nutné neustále monitorovat a hodnotit. A nakonec hodnoty těch rizikových faktorů, které nejsou zvýrazněna žádnou barvou, jsou rizikové faktory, které je společnost ochotna akceptovat. Akceptace rizika se nabízí ve chvíli, kdy je ošetření rizika nákladnější než samotný dopad rizika. [14]

Obrázek č. 6: Mapa rizik



Zdroj: vlastní zpracování, 2013.



Mapa rizik znázorňuje ve vybarvené oblasti hodnoty těch rizikových faktorů, které jsou pro chod firmy velmi významné a nesmějí zůstat opomenuty bez ošetření. Nevybarvená plocha mapy rizik zobrazuje ostatní rizika, která však nejsou vyřazena z evidence, daná rizika je možno akceptovat. [14]

Risk Appetite zobrazuje na obrázku číslo 6 tučná čára. Na vertikální ose je škála od jedné do pěti, hodnotící intenzitu negativního dopadu. Na horizontální ose mapy rizik je znázorněna škála, reprezentující pravděpodobnost výskytu. Jednotlivá rizika jsou zde zastoupena zkratkami, kterými byla označena v tabulce číslo 30.

Mapa rizik tak jednoznačně vymezila rizika, která jsou pro aktuální podnikovou strategii významná. V případě těchto rizik by podnik neměl setrvávat v jejich pouhém monitorování. Rizika, která překročila hranici Risk Appetite jsou následná: pokles zájmu o přímý marketing, růst cen energií a pohonných hmot a nadhodnocení plánu tržeb ze služby Drittgeschäft.

### 4.3 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti je jednou z nejrozšířenějších metod, jak lze zjistit změnu výstupu za předpokladu dopadů jednotlivých rizikových faktorů. Dle autorky Svozilové lze definovat analýzu citlivosti následně: analýza citlivosti je kvantifikovatelné hodnocení, založené na základě změn parametrů procesu a dále následné zjišťování velikosti změn hodnot výstupů. Výhodou je, že vytváří lepší podmínky pro rozhodování na základě faktů a její výsledky jsou lépe prezentovatelné a prosaditelné v diskuzi s managementem. Ovšem nevýhodou jsou limitované možnosti simulací a možná zkreslení a interpretace. [15]

Dle mého vlastního soudu je velkou nevýhodou analýzy citlivosti fakt, že hodnotí každý rizikový faktor izolovaně, nebere v úvahu možnost, že s realizací jednoho rizikového faktoru může dojít ke „spuštění“ dalších rizikových faktorů.

Nyní k samotné analýze citlivosti. Díky mapě rizik jsem vyselektovala ta rizika, jejichž dopady je potřeba zjistit i v konkrétním finančním vyjádření. Výčet zjištěných rizikových faktorů zní: pokles zájmu o přímý marketing, růst cen energií a pohonných hmot, nadhodnocení plánu tržeb ze služby Drittgeschäft.

Pro hodnoty rizikových faktorů uvažuji odchylku 5 % v negativním smyslu působení.

#### POKLES ZÁJMU O PŘÍMÝ MARKETING (F4)

Jelikož je vývoj trhu v dnešní době těžko predikovatelný a rychle se vyvíjející, může se tento rizikový faktor uskutečnit. Uvažujeme 5% pravděpodobnost uskutečnění. Hlavní podnikatelskou činností společnosti jsou aktivity, spojené s přímým marketingem. Dopady na výsledek hospodaření společnosti tak vyvolá i mírný pokles současného zájmu o tyto služby oproti dnešním hodnotám. Ovlivní se množství i velikost zakázek a zprostředkovaně samozřejmě tržby. Společnost si klade za jeden ze strategických cílů zvýšení tržeb. Při přesunu zájmu veřejnosti o přímý marketing do sfér jiného marketingu, například marketingu na internetu, společnost KS-Europe nesplní svůj strategický cíl. Tento rizikový faktor nenabývá ani střední pravděpodobnosti uskutečnění, avšak na společnost má silnou intenzitu dopadu. V analýze citlivosti budeme kalkulovat s odchylkou Výkonů o 5% pokles, pokles Výkonové spotřeby o 3 % a pokles Osobních nákladů o 2 % (za předpokladu personálního propouštění). Následující tabulka kalkuluje s danými plány odchylek a určuje změnu Provozního výsledku hospodaření v jednotlivých letech plánu. Jednotlivé sloupce zobrazují hodnoty se započtením dopadů daného rizikového faktoru. Hodnoty daného roku bez uvážení dopadu daného rizikového faktoru jsou uvedeny v realistickém scénáři, ve 3. kapitole této diplomové práce.

Tabulka č. 32: Analýza citlivosti: pokles zájmu o přímý marketing (v tis. Kč)

Položky VZZ + ovlivnění F4	2014	2015	2016
II. Výkony (5 %)	809 121,4	866 969,4	924 817,4
B. Výkonová spotřeba (3 %)	328 781,0	352 262,6	372 769,6
B.1. Spotř. materiálu a energie	87 520,0	93 777,2	100 034,5
B.2. Služby	241 261,0	258 485,4	272 735,2
C. Osobní náklady (2 %)	311 990,1	320 725,8	329 706,1
D. Daně a poplatky	368,3	394,7	421,0
E. Odpisy DHM a DNM	46 539,2	41 992,2	41 740,2
IV. Ostatní provozní výnosy	3 276,6	1 100,0	1 100,0
G. Ostatní provozní náklady	4 221,9	4 389,8	4 682,7
<b>Provozní výsl. hospodaření</b>	<b>120 497,5</b>	<b>148 304,4</b>	<b>176 597,8</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

## RŮST CEN ENERGIÍ A POHONNÝCH HMOT (F7)

Jak již bylo uvedeno výše, téměř 98 % komplexních zakázek, které KS-Europe zpracovává, obsahuje i zajištění logistiky pro zákaznickou zakázku. Proto zásadní procento konečné ceny za poskytnutí služby činí náklady na logistiku. Provoz ve společnosti je silně automatizovaný a mechanizovaný, nárůst cen energií je proto zásadní. Společnost se bude snažit v rámci plnění svého strategického plánu „snížení spotřeby elektrické energie“ příslušnou sumu nákladů řízeně snižovat. Realizace uvažovaného rizikového faktoru tak znemožní firmě dosáhnout jí naplánovaných hodnot. 5% nárůst cen energií a pohonných hmot promítne do položky „Spotřeba materiálu a energie“ odchylku 5 %.

Tabulka č. 33: Analýza citlivosti: růst cen energií a pohonných hmot (v tis. Kč)

Položky VZZ + ovlivnění F7	2014	2015	2016
II. Výkony	851 706,7	912 599,4	973 492,0
B. Výkonová spotřeba	343 460,8	367 991,2	389 455,0
B.1. Sp. materiálu a energie (5%)	94 738,1	101 511,4	108 284,7
B.2. Služby	248 722,7	266 479,8	281 170,3
C. Osobní náklady	318 357,2	327 271,2	336 434,8
D. Daně a poplatky	368,3	394,7	421,0
E. Odpisy DHM a DNM	46 539,2	41 992,2	41 740,2
IV. Ostatní provozní výnosy	3 276,6	1 100,0	1 100,0
G. Ostatní provozní náklady	4 221,9	4 389,8	4 682,7
<b>Provozní výsl. hospodaření</b>	<b>142 035,9</b>	<b>171 660,3</b>	<b>201 858,3</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

## NADHODNOCENÍ PLÁNU TRŽEB ZE SLUŽBY DRITTGESCHÄFT (F8)

Dle plánu společnosti je uvažován zisk 3 stálých klientů do konce roku 2016. KS-Europe chce každý rok získat jednoho klienta, jenž bude se službami společnosti spokojený a každý rok si bude tuto smlouvu s KS-Europe prodlužovat. Rizikovým faktorem je fakt, že se KS-Europe klientovi po roce spolupráce nebude zdát jako nejvhodnější poskytovatel služeb či může klient v tomto tříletém období zbankrotovat a logicky neuzavřít s KS-Europe další smlouvu. Existuje 5% pravděpodobnost, že se společnosti nepodaří získat počet klientů dle jejího plánu. Kalkuluji s odchylkami: pokles Výkonů o 5 % a snížení položky Výkonová spotřeba o 5 %. U položky Ostatní provozní výkony a Osobní náklady kalkuluji snížení 1 %.

Tabulka č. 34: Analýza citlivosti: nadhodnocení plánu tržeb ze služby Drittgeschäft (v tis. Kč)

Položky VZZ + ovlivnění F8	2014	2015	2016
II. Výkony (5 %)	809 121,4	866 969,4	924 817,4
B. Výkonová spotřeba (5 %)	322 002,0	344 999,4	365 083,7
B.1. Spotř. materiálu a energie	85 715,5	91 843,6	97 971,9
B.2. Služby	236 286,6	253 155,8	267 111,8
C. Osobní náklady (1 %)	315 173,6	323 998,5	333 070,5
D. Daně a poplatky	368,3	394,7	421,0
E. Odpisy DHM a DNM	46 539,2	41 992,2	41 740,2
IV. Ostatní provozní výnosy	3 276,6	1 100,0	1 100,0
G. Ostatní provozní náklady (1 %)	4 179,7	4 345,9	4 635,9
<b>Provozní výsl. hospodaření</b>	<b>124 135,1</b>	<b>152 338,7</b>	<b>180 966,2</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

K vyhodnocení samotné analýzy rizik zbývá již zápis do poslední tabulky. V následující tabulce č. 35 budou zaneseny hodnoty provozních výsledků hospodaření, ke kterým jsem dospěla na základě vyhodnocování vlivu jednotlivých rizikových faktorů. Viz tabulky číslo 32, 33 a 34.

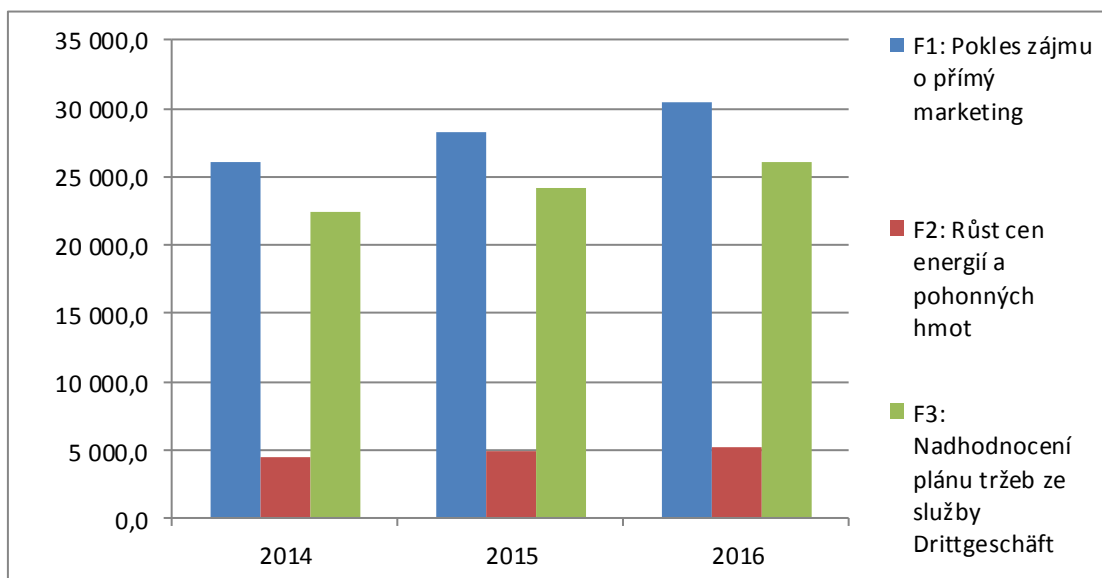
Tabulka číslo 35 vyhodnocuje analýzu citlivosti dopadu rizikových faktorů na provozní výsledek hospodaření. Pro každý rok je vypočtena absolutní a relativní (%) změna hodnoty provozního výsledku hospodaření. Po vyhodnocení této analýzy je zřejmá zásadnost rizikového faktoru č. 1: Pokles zájmu o přímý marketing. Ve všech letech jsou kalkulovány největší ztráty na provozním výsledku hospodaření. Následuje tabulka vyhodnocení analýzy a grafická interpretace absolutních změn v obrázku číslo 7.

Tabulka č. 35: Vyhodnocení analýzy citlivosti, zobrazení změn provozního HV

Rizikové faktory	2014		2015		2016	
	Absol. z. (tis. Kč)	%	Absol. z. (tis. Kč)	%	Absol. z. (tis. Kč)	%
F1: Pokles zájmu o přímý marketing	26 049,7	17,8	28 189,8	16,0	30 417,0	17,2
F2: Růst cen energií a pohonných hmot	4 511,3	3,1	4 833,9	2,7	5 156,5	2,5
F3: Nadhodnocení plánu tržeb ze služby Drittgeschäft	22 412,2	15,3	24 155,5	13,7	26 048,6	12,6

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

Obrázek č. 7: Vyhodnocení analýzy citlivosti, zobrazení provozního HV (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

#### 4.4 Stanovení strategických scénářů

Stanovení strategických scénářů je zcela nezbytnou součástí strategického plánování. Podniky všeobecně musí počítat s možnými odchylkami od plánovaných hodnot, a to ve smyslu odchylek nežádoucích i žádoucích. Plán, který je kalkulován v celé dosavadní části diplomové práce, je považován za plán realistický. Možnost uskutečnění tohoto realistického scénáře je managementem společnosti odhadována na 80 %. Dále bude sestavena jeho optimistická a pesimistická varianta.

##### 4.4.1 Optimistický scénář

Optimistický plán předpokládá působení příznivých vlivů u všech tří zásadních rizikových faktorů, vyhodnocených analýzou citlivosti. Jedná se stále o uvažování hodnot reálných, nikoli nadhodnocených.

K poklesu zájmu o přímý marketing nedojde. Položka Výkony se zvýší o 2 %, souběžně vzroste Výkonová spotřeba o 1 %. Dojde k růstu Osobních nákladů o hodnotu 1 %, a to za předpokladu rozšíření stávajícího personálu.

K realizaci druhého rizikového faktoru nedojde (nárůst cen energií a pohonných hmot). Očekáváme zlevnění těchto komodit. V rámci optimistického plánu se uvažuje změna se stejnou hodnotou trendu zlevnění, jako je hodnota dosavadního trendu zdražování. Změnu zaznamená položka „Spotřeba materiálu a energie“, a to ve snížení o 2 %.

V rámci optimistického plánu se uvažuje realistický plán položky „tržeb plynoucích ze služby Drittgeschäft“ jako zcela vyhovující. V optimistické variantě tak kalkulujeme se stejnými hodnotami jako ve variantě realistické.

Dle vedení podniku je pravděpodobnost optimistického scénáře 5 %.

Optimistický scénář je uveden v Příloze E.

Při naplnění optimistického scénáře dojde k pozitivnímu zvýšení výsledku hospodaření, a to o změny, uvedené v posledním řádku následující tabulky.

Tabulka č. 36: Srovnání změn HV v optimistickém a realistickém scénáři (v tis. Kč)

Položky HV (v tis. Kč)	2014	2015	2016
HV dle realistického scénáře	130 126,3	157 979,2	187 736,3
HV dle optimistického scénáře	142 410,0	171 279,8	202 082,0
Změna	12 283,6	13 300,6	14 345,7

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

#### 4.4.2 Pesimistický scénář

Pesimistický plán má opačný charakter vůči plánu optimistickému. Zde uvažujeme negativní působení vlivů všech tří zásadních rizikových faktorů. Opět uvažujeme hodnoty reálné, nedochází k nereálnému podhodnocení.

Nejdříve zhodnotím rizikový faktor: Pokles zájmu o přímý marketing. S pesimistickým náhledem na skutečnost budeme kalkulovat odchylku položky Výkonů o snížení o 2 %, souběžně pokles Výkonové spotřeby o 2 %. Se snížením výkonů poklesne také položka Osobní náklady, a to o hodnotu 1 %.

Nárůst cen energií a pohonných hmot vyvolá v pesimistickém plánu nárůst položky Spotřeba materiálu a energie o 5 %.

Realistický plán tržeb, kalkulovaný ze služby Drittgeschäft, je považován za nadhodnocený. V pesimistickém plánu tak počítáme s poklesem Výkonů o 2 % a snížení položky Výkonová spotřeba o 2 %. U položky Ostatní provozní náklady kalkulujeme snížení 1 %.

Dle vedení podniku je pravděpodobnost pesimistického scénáře 15 %.

Pesimistický scénář je uveden v Příloze F.

Při naplnění pesimistického scénáře dojde k poklesu hospodářského výsledku, v posledním roce plánu se jedná o změnu ve výši více než 18 milionů Kč. Je třeba vyvodit nápravná opatření. Následně uvádím tabulku srovnání hodnot Hospodářských výsledků za uvážení realistického a pesimistického scénáře.

Tabulka č. 37: Srovnání změn HV v pesimistickém a realistickém scénáři (v tis. Kč)

Položky HV (v tis. Kč)	2014	2015	2016
HV dle realistického scénáře	108 714,2	134 895,4	162 863,2
HV dle pesimistického scénáře	92 887,3	117 937,0	144 773,2
Změna	-15 826,9	-16 958,5	-18 090,0

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

Ze zhodnocení pesimistického scénáře je zřejmá nutnost vyvození nápravných opatření pro snížení dopadů rizik. Ani v jednom roce plánu se společnost nedostává do ztráty, v každém roce je hodnota výsledku hospodaření kladná. Avšak dle pesimistické kalkulace dojde v posledním roce k poklesu výsledku hospodaření o více než 18 milionů Kč. Jedná se o částku, která rozhodně má schopnost ovlivnit chod podniku.

Jako nápravná opatření doporučuji dostatečnou tvorbu rezerv na krytí případných ztrát, a to především pro intenzitou nejvýznamnější rizikový faktor „Pokles zájmu o přímý marketing“. Rozhodně doporučuji podpořit marketingovou propagaci společnosti. Již v předchozích kapitolách jsem zmiňovala nedostatečnou činnost společnosti v oblasti marketingu. Společnost spoléhá na své „dobré jméno“ a tradici, která má lákat zákazníky. Samozřejmě je třeba očekávat zvýšení nákladů, které marketing obnáší, avšak přínos účinného marketingu musí být vyšší než výdaj. Vhodným způsobem, jak si zajistit odbyt v oblasti přímého marketingu i nadále, je uzavírání smluv s klienty v předstihu. Klienti, kteří u společnosti zadávají zakázky již pravidelně několik let, s jistotou zadávají x-krát do roka zakázky o přibližně obdobné částce. Nebyl by tak problém smlouvy o poskytnutí služby ze strany KS-Europe předem uzavřít alespoň u několika důležitých klientů.

Taktéž pro „Růst cen energií a pohonných hmot“ doporučuji tvorbu rezerv na pokrytí zvýšených nákladů provozu. Do budoucna může společnost cíleně vyhledávat spolupráci s firmami, poskytujícími své logistické služby levněji, a to z důvodu používání palivově úspornějších automobilů. Zároveň by měla společnost rozšířit spolupráci se železničními společnostmi a postupně tak upouštět od využívání automobilů jakožto logistických prostředků. S růstem cen elektrické energie už

společnost nemá tak široké pole pro provádění změn a nápravných opatření. Již dnes je provoz KS-Europe ekonomický a problematice snižování spotřeby elektrické energie se dostatečně věnuje. Zde je možno doporučit pouze sledovat vyvíjející se technologie a postupně tak začít využívat levnější obnovitelné zdroje energie.

Pro rizikový faktor „Nadhodnocení plánu tržeb ze služby Drittgeschäft“ doporučuji snížit očekávání a kalkulovat v realistickém plánu jiné hodnoty. Například nepředpokládat zisk 3 klientů do roku 2016, ale zisk pouhých 2 klientů. S tím je spojené snížení předpokládaných tržeb. Také je vhodné zvýšit propagaci své nové služby a své potenciální klienty informovat. Je nutné neustále pokračovat v cíleném vyhledávání klientů, s kterými se uzavřou smlouvy o poskytování této služby.

#### **4.4.3 Nejpravděpodobnější scénář**

Nejpravděpodobnější plán je sestaven na základě znalosti pravděpodobností, se kterými nastanou plány realistický, optimistický a pesimistický. Pro kalkulaci s optimálními hodnotami by pak měla společnost kalkulovat právě s hodnotami scénáře nejpravděpodobnějšího.

Ráda bych zhodnotila hlavní dvě položky daného scénáře, a to Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a Výsledek hospodaření za účetní období. Hodnoty obou položek se ve všech letech plánu nejvíce přibližují hodnotám scénáře reálného, tedy scénáře, se kterým bude společnost přednostně kalkulovat. Hodnoty těchto položek se pro první rok plánu dále podobají více scénáři optimistickému. V posledních dvou letech plánu se hodnoty obou položek přibližují více plánu pesimistickému než optimistickému. Z tohoto faktu lze zpozorovat uvážlivost v plánování pro vzdálenější období, kalkuluje se s konzervativnějšími hodnotami.

Nejpravděpodobnější scénář je uveden v Příloze G.



## 5 Návrh parametrů pro controlling strategického plánu

Pojem controlling je v dnešní době veřejností často mylně interpretován a spojován s běžnou kontrolou podnikových činností. Dle autorů Horvátha & Partners je controlling koncepcí, která je zaměřená na výsledek. Zároveň koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controlling a jeho komponenty slouží jako celek vrcholovému managementu, ten jej využívá při zpracovávání svých plánů. [7]

V kapitole 2.6 Parametrizace krátkodobých cílů byly sestaveny krátkodobé cíle a k nim příslušné KPI (klíčové ukazatele výkonnosti). Z těchto KPI budeme nyní vycházet s cílem stanovit parametry, potřebné pro controllingové monitorování a měření výkonnosti.

V rámci stanovování controllingových parametrů rozčlením firemní cíle do dvou hledisek, a to na cíle finanční a nefinanční. Logicky u cílů finančních bude možno stanovit přesné finanční hodnoty, u cílů nefinančních budou controllingové parametry určeny jinými konkrétními metrikami.

### 5.1. Vymezení klíčových indikátorů výkonnosti finančních cílů

V rámci finančních cílů budeme hodnotit následující dva strategické cíle:

- zvýšení hodnoty ročních tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb,
- snížení spotřeby elektrické energie v provozovně ve Štáhlavech.

Tabulka č. 38: Vymezení KPI finančních cílů

	<b>Zvýšení hodnoty ročních tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	<b>Snížení spotřeby elektrické energie v provozovně ve Štáhlavech</b>
<b>KPI</b>	Nárůst objemu tržeb z prodeje vlast. výrobků a služeb o 23,1 % do konce roku 2016	Snížení nákladů na spotřebu elektrické energie o 9 % do konce roku 2016
<b>Měřítko</b>	Tis. Kč	Tis. Kč
<b>Současná hodnota</b>	790 814 tis. Kč	19 200 tis. Kč
<b>Budoucí hodnota</b>	973 492 tis. Kč	17 472 tis. Kč
<b>Zodpovědné oddělení</b>	Finanční	Finanční
<b>Frekvence kontroly</b>	4 krát ročně	4 krát ročně

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

## 5.2 Vymezení klíčových indikátorů výkonnosti nefinančních cílů

V rámci finančních cílů budeme hodnotit následující tři strategické cíle:

- rozšíření portfolia služeb o poskytování *Drittgeschäft*,
- získání nových zákazníků,
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Tabulka č. 39: Vymezení KPI nefinančních cílů

	<b>Rozšíření portfolia služeb o poskytování <i>Drittgeschäft</i></b>	<b>Získání nových zákazníků</b>	<b>Zvyšování kvalifikace zaměstnanců</b>
<b>KPI</b>	Meziroční změna v počtu uzavřených spoluprací	Meziroční změna v počtu daného segmentu zákazníků	Každoroční evidence počtu zaměstnanců, kteří splnili rekvalifikační testy
<b>Měřítko</b>	ks	ks	ks
<b>Současná hodnota</b>	0	40	0
<b>Budoucí hodnota</b>	3	49	495
<b>Zodpovědné oddělení</b>	Obchodní	Obchodní	Personální
<b>Frekvence kontroly</b>	2 krát ročně	2 krát ročně	1 krát ročně

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

## 5.3 Popis úlohy controllingu v interních procesech podniku

I u běžných podnikových činností musí být za zásadní úkoly zodpovědné kompetentní osoby. Co se týče zodpovědnosti za plnění strategických cílů, je zde potřeba schopného člověka naprostou nutností. Zmiňované vlastnosti zpravidla splňují zaměstnanci na vyšších a nejvyšších pozicích. Jakákoli odborná definice managementu (středního i vrcholového) potvrzuje tyto vlastnosti, stejně tak uvádí autoři Cejthamr a Dědina: „management zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení manažerů, kteří používají k dosažení podnikových cílů specifických činností, jako jsou například: plánování, organizování, rozhodování a kontrola.“ [2, str. 17]

Z definice pojmu management je zřejmý následný fakt - aby bylo jakéhokoli cíle dosaženo, musí být tento cíl řízen a kontrolován. Za každý mezikrok, který vede

k plnění hlavního cíle, musí být určena jednoznačná odpovědnost. Jinými slovy za splnění každého cíle firmy musí být zodpovědný určitý zaměstnanec. Následně uvádím jednotlivé strategické cíle společnosti a oddělení, která jsou za jejich průběžné plnění a následné splnění zodpovědná. Jasným předpokladem je, že hlavní zodpovědnou osobou v každém oddělení je jeho nejvyšší vedoucí.

Hlavní odpovědnost za plnění strategických cílů nese vždy jen jedno oddělení, viz tabulka č. 38 a 39. Pro úplnost uvádím veškerá oddělení, která se budou podílet na plnění cílů.

Na cíli ekonomickém, čili na zvýšení tržeb se bude podílet finanční oddělení, controlling a oddělení nákupu. Hlavní zodpovědnost nese oddělení finanční.

V rámci tržních cílů má společnost stanovené dva cíle. Prvním cílem je rozšíření portfolia služeb, za jehož splnění ponese zodpovědnost finanční a obchodní oddělení. Zodpovědnost za druhý cíl, čili za získání nových zákazníků, byla přidělena správě společnosti (jež je zodpovědná i za PR), obchodnímu a finančnímu oddělení. Hlavní zodpovědnost za oba tržní cíle nese obchodní oddělení.

Do charakteru cílů sociálních a motivačních spadají dva cíle společnosti. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je jedním z nich. Za splnění tohoto cíle bude zodpovídat personální a finanční oddělení. Hlavní zodpovědnost nese oddělení personální. Dalším cílem je snížení spotřeby elektrické energie. Zodpovědnost za splnění tohoto cíle spadá na technické a finanční oddělení podniku. Hlavní odpovědnost nese finanční oddělení.

Controlling společnosti bude v rámci plnění cílů vycházet mimo jiné ze strategických scénářů (viz kapitola 4.4). Sestavené scénáře tvoří pro jednotlivé položky Výkazu zisku a ztráty intervaly hodnot. Dle analýzy Semafor uvádím limity u několika položek (ukazatelů) Výkazu zisku a ztráty pro roky plánu v jedné tabulce. Každému ukazateli je přiřazeno regulační rozpětí, regulační meze a neočekávaný vývoj. Regulační rozpětí je interval hodnot, v jehož rozpětí se mohou výsledky podniku pohybovat. Regulační meze stanovuje hodnoty, které je v podniku již potřeba zaznamenat a ošetřit. Hodnoty neočekávaného vývoje jsou takové hodnoty, s nimiž podnik absolutně nepočítá, v podniku neexistují žádné záchranné plány, které by počítaly s takto vychýlenými hodnotami. Samozřejmě pokud bude například EBIT nabývat neočekávaně vysoké hodnoty, není to pro podnik kritický stav, ba naopak. Ve sloupci Neočekávaný vývoj se

tak musí controlling KS-Europe zaměřit na hodnoty, které znamenají pro podnik nepříznivé ekonomické dopady. Samozřejmě je nutné pokaždé zvážit, proč se daná hodnota vyskytla mimo očekávaný limit a přehodnotit související a odvislé plány.

Tabulka č. 40: Intervaly přípustných hodnot parametrů pro controlling (v tis. Kč)

Vybrané položky VZZ (v tis. Kč)	Regulační rozpětí	Regulační meze	Neočekávaný vývoj
<b>Rok 2014</b>			
EBIT	<143 412; 146 009>	<124 597; 143 412) ∪ (146 009; 158 293>	<124 597; >158 293
Tržby z prodeje vl. v. a služeb	<847 499; 851 706>	<817 979; 847 499) ∪ (851 706; 868 741>	<817 979; >868 741
Výkonová spotřeba	<337 644; 338 949>	<329 860; 337 644) ∪ (338 949; 340 516>	<329 860; >340 516
<b>Rok 2015</b>			
EBIT	<173 159; 175 956>	<152 873; 173 159) ∪ (175 956; 189 257>	<152 873; >189 257
Tržby z prodeje vl. v. a služeb	<908 091; 912 599>	<879 460; 908 091) ∪ (912 599; 930 851>	<879 460; >930851
Výkonová spotřeba	<361 780; 363 157>	<353 418; 361 780) ∪ (363 157; 364 836>	<353 418; >364 836
<b>Rok 2016</b>			
EBIT	<203 463; 206 477>	<181 604; 203 463) ∪ (206 477; 220 823>	<181 604; >220 823
Tržby z prodeje vl. v. a služeb	<968 683; 973 492>	<934 941; 968 683) ∪ (973 492; 992 962>	<934 941; >992 962
Výkonová spotřeba	<382 847; 384 299>	<374 033; 382 847) ∪ (384 299; 386 058>	<374 033; >386 058

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

Management společnosti tak musí sledovat tyto hodnoty analýzy a jednat s cílem splnění strategických cílů společnosti.

V KS-Europe funguje v každé provozovně poměrně ucelený systém reportingu, kterým jsou pověřeni vedoucí jednotlivých oddělení. Existuje zde samostatné oddělení controllingu, které shromažďuje informace z obou provozoven, analyzuje je a vyvozuje regulující či nápravná opatření. V rámci controllingu se v podniku čtvrtletně sestavuje stručná varianta výkazu zisku a ztráty. Na celopodnikových poradách se pak hodnotí tříleté reporty, tzv. „3 Jahresvergleich“, které srovnávají období minulé, současné a plánované. Tak jsou pravidelně veškerí zaměstnanci seznamováni s výsledky, za které jsou všichni zodpovědní. Taktéž se všem zaměstnancům na těchto poradách osvětluje směr, vize a další cíle podniku. [31]

## 6 Závěrečná zhodnocení a doporučení

Hlavním výstupem práce je třetí kapitola, která se komplexně věnuje implementaci strategického programu společnosti. Obsahem této kapitoly je celkem 13 tabulek, které zobrazují plánované položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty pro všechna období plánu. Veškeré střednědobé cíle, které byly v druhé kapitole finančně vyjádřeny, byly ve zmiňované třetí kapitole implementovány do příslušných účetních položek. Zároveň je zde popsán plán implementace daných cílů.

Úvodní charakteristika podniku obsahuje popis historie a současné i plánované činnosti společnosti. Bylo zde poukázáno na tradici společnosti, také na její snahu poskytovat zákazníkovi služby v nejvyšší možné kvalitě za co nejnižší cenu.

Z důvodu neexistence firemního poslání byla vytvořena možná varianta: „Ve jménu dlouholeté tradice a zároveň neustálého kvalitativního rozvoje udržujeme vedení v našem tržním prostředí, vynikáme komplexním zajištěním zakázek ve službách přímého marketingu a zpracování zboží, a to v hodnotě střetu nejvyšší možné kvality, nejnižší možné ceny a nejmenšího dopadu na životní prostředí.“ Vize společnosti byla detailně rozpracována dle hlavních komponent v kapitole 2.2.

Bylo určeno 5 střednědobých strategických cílů podniku. Ve stručném významu se jedná o:

- zvýšení hodnoty ročních tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb,
- rozšíření portfolia služeb o poskytování tzv. Drittgeschäft,
- získání nových zákazníků,
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- snížení spotřeby elektrické energie v provozovně ve Šťáhlavech.

Byly určeny strategie, které podnik zaujme za účelem splnění svých cílů: strategie penetrace trhu a strategie rozvoje výrobku. V rámci analýzy prostředí byla zpracována matice EFE, jejíž výsledek poukázal na střední až nižší citlivost záměru podniku na jeho externí prostředí, což je pozitivní fakt. Externí prostředí je podnikem téměř neovlivnitelné. Jestliže by podnik vykázal vysokou citlivost na externí prostředí, existovala by velká pravděpodobnost až naprostého znemožnění splnění jeho strategického plánu. Jako nejvýznamnější příležitost hodnotím dlouhodobé oslabení kurzu České koruny vůči Euru, jako nejzásadnější hrozbu pak zvýšení cen vstupů firmy.

Interní analýza poukázala na současnou nedostatečnou hodnotu ukazatele okamžité likvidity. V rámci plánování budoucích účetních hodnot jsem tento negativní fakt eliminovala, a to zejména navýšením hodnot krátkodobého finančního majetku. Výsledek matice IFE poukázal na středně silnou interní pozici podniku. Hlavní silnou stránkou podniku je jeho komplexní nabídka služeb, nejslabší stránkou pak neshody mezi zaměstnanci na jeho nejnižších pozicích.

Po sestavení krátkodobých cílů v kapitole 2.6 byl vytvořen finanční plán, jakožto hlavní výstup této práce. Dle sestavených plánů se podnik nedostane ani v jednom roce z tříletého období do ztráty, ba naopak. V případě vyplnění tohoto realistického plánu společnost vykáže vyšší zisky. Tyto zisky pak otevírají nové investiční možnosti pro další plánovací období. Rozhodně tedy dle plánu dojde ke zlepšení situace podniku.

V rámci analýzy rizik byla mimo jiné sestavena analýza citlivosti, která vyvodila 3 rizikové faktory, jejichž možné následky překročí hodnotu Risk Appetite společnosti. Těmito rizikovými faktory jsou:

- pokles zájmu o přímý marketing,
- růst cen energií a pohonných hmot,
- nadhodnocení plánu tržeb ze služby Drittgeschäft.

Analýza citlivosti ukázala na největší negativní změny provozního výsledku hospodaření při uskutečnění rizikového faktoru „pokles zájmu o přímý marketing“. Jako potřebná opatření vůči tomuto rizikovému faktoru by podnik mohl zvážit:

- podpoření své momentálně nedostatečné marketingové propagace,
- zvýšení tvorby rezerv na krytí případných dočasných ztrát,
- uzavírání smluv s klienty v časovém předstihu.

Strategické scénáře optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější zobrazují veškeré důležité položky Výkazu zisku a ztráty. Vedení firmy tak může jednoduše posoudit vliv daných rizikových faktorů na výsledky podnikání. Z výsledků strategických scénářů vychází parametry pro controlling plánu, viz kapitola 5.3. Provedená analýza SEMAFOR vyvodila limitní hodnoty zásadních položek účetních výkazů, dle kterých bude orientace odborníků controllingu v dané problematice přehlednější.

## Závěr

Cílem diplomové práce byla implementace střednědobého strategického programu společnosti. Analyzovaná společnost KS-Europe se specializuje na poskytování služeb přímého marketingu. Na českém trhu má tato společnost stabilní pozici, s ní srovnatelná konkurence prakticky neexistuje.

V první kapitole jsem stanovila střednědobou vizi a strategické cíle. K těmto cílům jsem určila strategii, kterou podnik zaujme za účelem jejich splnění. V rámci analýzy prostředí jsem zpracovala matici EFE, jejíž výsledek poukázal na citlivost záměru podniku na jeho externí prostředí. Dále z výsledku matice IFE bylo možné vyvodit, jak silnou interní pozicí podniku je jeho strategický záměr podložen.

V další kapitole byly pro společnost stanovené cíle střednědobé rozvedeny v krátkodobé. Každému krátkodobému cíli byly přiřazeny odpovídající KPI. Každý cíl byl finančně charakterizován a také popsán kroky, potřebnými k jeho implementaci. Na tomto základě jsem provedla detailní finanční plán, a to pomocí desagregované metody. Plán jsem sestavila pro výkaz rozvahy i výkaz zisku a ztráty.

Dále jsem určila rizikové faktory, působící na podnik KS-Europe. Z analýzy citlivosti jsem vyvodila zásadní rizikové faktory, jejichž možné následky překročí hodnotu Risk Appetite společnosti. V rámci analýzy rizik byly sestaveny strategické scénáře. Z výsledků těchto scénářů vychází kapitola poslední, jež je věnována stanovení parametrů pro controlling plánu, včetně limitních hodnot zásadních položek účetních výkazů.

Diplomová práce bude pro podnik přínosem, ať už jako inspirace či jen jako charakteristika jeho ekonomické situace bez jakéhokoliv interního zkreslení. Ve finančním oddělení KS-Europe se plánuje jen krátkodobě, zpravidla se nedělají finanční plány na období delší než jeden rok. Analýzu citlivosti management společnosti také nezpracovává. U většiny investičních plánů se postupuje dle zkušeností a případných jednodušších finančních propočtů (pouze ve smyslu výpočtů čisté současné hodnoty). Z použití řady moderních analýz a komplexního obsahu diplomové práce usuzuji na její užitečnost.

## Seznam tabulek a obrázků

### Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Počty rozeslaných adresných direct mailů v minulých obdobích.....	28
Tabulka č. 2: Tržby v sekci „Zpracovatelský průmysl“ (v tis. Kč) .....	31
Tabulka č. 3: Matice EFE .....	34
Tabulka č. 4: Výsledek hospodaření běžného účetního období (v tis. Kč) .....	37
Tabulka č. 5: Ukazatelé likvidity .....	37
Tabulka č. 6: Ukazatelé rentability .....	39
Tabulka č. 7: Ukazatelé rentability v odvětví zpracovatelského průmyslu .....	39
Tabulka č. 8: Ukazatelé aktivity .....	40
Tabulka č. 9: Matice IFE .....	41
Tabulka č. 10: Parametrizace prvního střednědobého cíle (v tis. Kč) .....	42
Tabulka č. 11: Parametrizace druhého střednědobého cíle.....	44
Tabulka č. 12: Parametrizace třetího střednědobého cíle .....	45
Tabulka č. 13: Parametrizace čtvrtého střednědobého cíle.....	46
Tabulka č. 14: Parametrizace pátého střednědobého cíle (v tis. Kč).....	47
Tabulka č. 15: Plán finančních výdajů pro plnění cílů v období plánu (v tis. Kč) .....	47
Tabulka č. 16: Plán veškerých finančních zdrojů v tříletém období plánu (v tis. Kč) ...	50
Tabulka č. 17: Plán tržeb provozovny Štáhlavy (v tis. Kč).....	53
Tabulka č. 18: Plán tržeb provozovny Křimice (v tis. Kč).....	54
Tabulka č. 19: Plánované výnosy pro KS-Europe v České republice (v tis. Kč) .....	55
Tabulka č. 20: Plán odpisů (v tis. Kč).....	57
Tabulka č. 21: Plán nákladů (v tis. Kč).....	58
Tabulka č. 22: Plánovaný hospodářský výsledek (v tis. Kč) .....	60
Tabulka č. 23: Plán dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč) .....	61
Tabulka č. 24: Plán dlouhodobého majetku (v tis. Kč) .....	62
Tabulka č. 25: Plán oběžných aktiv (v tis. Kč).....	62
Tabulka č. 26: Plán časového rozlišení v rámci aktiv (v tis. Kč) .....	63
Tabulka č. 27: Plán vlastního kapitálu (v tis. Kč).....	64
Tabulka č. 28: Plán cizích zdrojů (v tis. Kč) .....	64
Tabulka č. 29: Plán časového rozlišení v rámci pasiv (v tis. Kč).....	65
Tabulka č. 30: Hodnocení významnosti rizikových faktorů.....	71



Tabulka č. 31: Ohodnocení významnosti rizikových faktorů.....	72
Tabulka č. 32: Analýza citlivosti: pokles zájmu o přímý marketing (v tis. Kč).....	74
Tabulka č. 33: Analýza citlivosti: růst cen energií a pohonných hmot (v tis. Kč) .....	75
Tabulka č. 34: Analýza citlivosti: nadhodnocení plánu tržeb ze služby Drittgeschäft (v tis. Kč) .....	76
Tabulka č. 35: Vyhodnocení analýzy citlivosti, zobrazení změn provozního HV .....	76
Tabulka č. 36: Srovnání změn HV v optimistickém a realistickém scénáři (v tis. Kč)..	78
Tabulka č. 37: Srovnání změn HV v pesimistickém a realistickém scénáři (v tis. Kč)..	79
Tabulka č. 38: Vymezení KPI finančních cílů.....	81
Tabulka č. 39: Vymezení KPI nefinančních cílů .....	82
Tabulka č. 40: Intervaly přípustných hodnot parametrů pro controlling (v tis. Kč).....	84

### **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Logo společnosti KS-Europe.....	8
Obrázek č. 2: Provozovny KS-Europe.....	9
Obrázek č. 3: Certifikace ISO 14001 .....	12
Obrázek č. 4: Ansoffova matice .....	24
Obrázek č. 5: Hodnoty tržeb v sekci Zpracovatelský průmysl (v tis. Kč).....	32
Obrázek č. 6: Mapa rizik.....	72
Obrázek č. 7: Vyhodnocení analýzy citlivosti, zobrazení provozního HV (v tis. Kč) ...	77

## Seznam zkratek

CSR	Corporate Social Responsibility
CZ-NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes (Klasifikace ekonomických činností)
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EFE	External Factor Evaluation
ESF	Evropský sociální fond
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
IFE	Internal Factor Evaluation
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicator
OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
Q	Kvartál

## Seznam použité literatury

- [1] AFUAH, Allan. *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*. New York: Edward Brothers, Inc., 2009, 482 s. ISBN 978-0-415-99781-2
- [2] CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- [3] DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 13th edition, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011, 290 s. ISBN 978-0-13-612098-8
- [4] FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. Přepřacované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 1999, 214 s. ISBN 80-7169-812-1
- [5] FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání, Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- [6] HNILICA, Jiří, FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4
- [7] HORVÁTH, Péter & Partners. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. 5. Přepřacované vydání, 1. České vydání, Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s. ISBN 80-7259-002-2
- [8] JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vydání, Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-86419-46-2
- [9] JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. České Budějovice: Grada Publishing, a.s., 2010, 359 s. ISBN 978-80-247-3259-6
- [10] KOTLER Philip, KELLER L. Kevin. *Marketing Management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5
- [11] LÖBER, Heike. *Corporate Management, Corporate Social Responsibility and Customers: An Empirical Investigation*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH, 2012, 126 s. ISBN 978-3-8428-2381-5
- [12] MARCHETTI, Anne M. *Enterprise Risk Management Best Practises: From Assessment to Ongoing Compliance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2012, 180 s. ISBN 978-0-470-91740-4
- [13] MERNA, Tony, AL-THANI F. Faisal. *Risk Management*. První vydání, Brno: Computer Press a. s., 2007, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3
- [14] SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [15] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 356 s. ISBN 80-247-1501-5

[16] ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010, 198 s. ISBN: 978-80-7400-117-8

[17] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 80-86754-35-9

[18] VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání: malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 297 s. ISBN 80-247-1069-2

### Seznam internetových zdrojů

[19] Česká republika. Zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In: *101/2000 Sb.* 2000.

[20] Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace: 25. 10. 2013, [cit. 20. 8. 2013] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

[21] Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace: 2. 9. 2013, [cit. 20. 8. 2013] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/8006-13-r\\_2013](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/8006-13-r_2013)

[22] Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace: 14. 1. 2009, [cit. 21. 9. 2013] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/prevodniky>

[23] Český statistický úřad. *Vývoj ekonomiky ČR v roce 2012*. Praha, 2013. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/33001F7B89/\\$File/110912q4a02.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/33001F7B89/$File/110912q4a02.pdf)

[24] Evropský sociální fond v ČR. [online] Praha: Evropský sociální fond v ČR, 2013, Aktualizace: 8. 7. 2013, [cit. 28. 9. 2013] Dostupné z: [www.esfcr.cz/projekty/akademie-ks-europe-s-r-o-pro-vykonny-a-angazovany-tym](http://www.esfcr.cz/projekty/akademie-ks-europe-s-r-o-pro-vykonny-a-angazovany-tym)

[25] KS Lettershop Logistics Services. [online] Karlsruhe: KS Lettershop Logistics Services, 2013, Aktualizace 1. 9. 2013, [cit. 5. 9. 2013] Dostupné z: <http://www.ks-europe.com/cs/podnik/>

[26] KS Lettershop Logistics Services. [online] Karlsruhe: KS Lettershop Logistics Services, 2013, Aktualizace 1. 9. 2013, [cit. 5. 9. 2013] Dostupné z: <http://www.ks-europe.com/cs/ostatni/>

[27] Meiller GHP. [online] Schwandorf: Meiller GHP, 2013, [cit. 21. 9. 2013] Dostupné z: <http://www.meillerghp.com/cs/spolecnost/o-nas.html>

[28] Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013, Aktualizace: 27. 6. 2013, [cit. 20. 8. 2013] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

[29] Mladá Fronta E15. [online] Praha: Mladá Fronta E15, 2013, Aktualizace: 11. 3. 2013, [cit. 15. 9. 2013] Dostupné z:  
<http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/postovni-spolecnosti-po-celem-svete-trapi-pokles-poptavky-964509>

[30] 5P Agency. [online] Rajhradice: 5P Agency, 2013, Aktualizace: 23. 2. 2012, [cit. 15. 9. 2013] Dostupné z:  
<http://www.5pagency.cz/clanky-obchodnici-loni-rozeslali-skoro-ctyri-miliardy-reklamnich-letaku.html>

#### **Seznam ostatních zdrojů:**

[31] Interní informace společnosti KS-Europe, s. r. o.

[32] Výroční zprávy společnosti KS-Europe, s. r. o. (2008 - 2012)

## **Seznam příloh**

Příloha A: Organizační struktura společnosti

Příloha B: Plánovaný Výkaz zisku a ztráty

Příloha C: Plánovaná Rozvaha

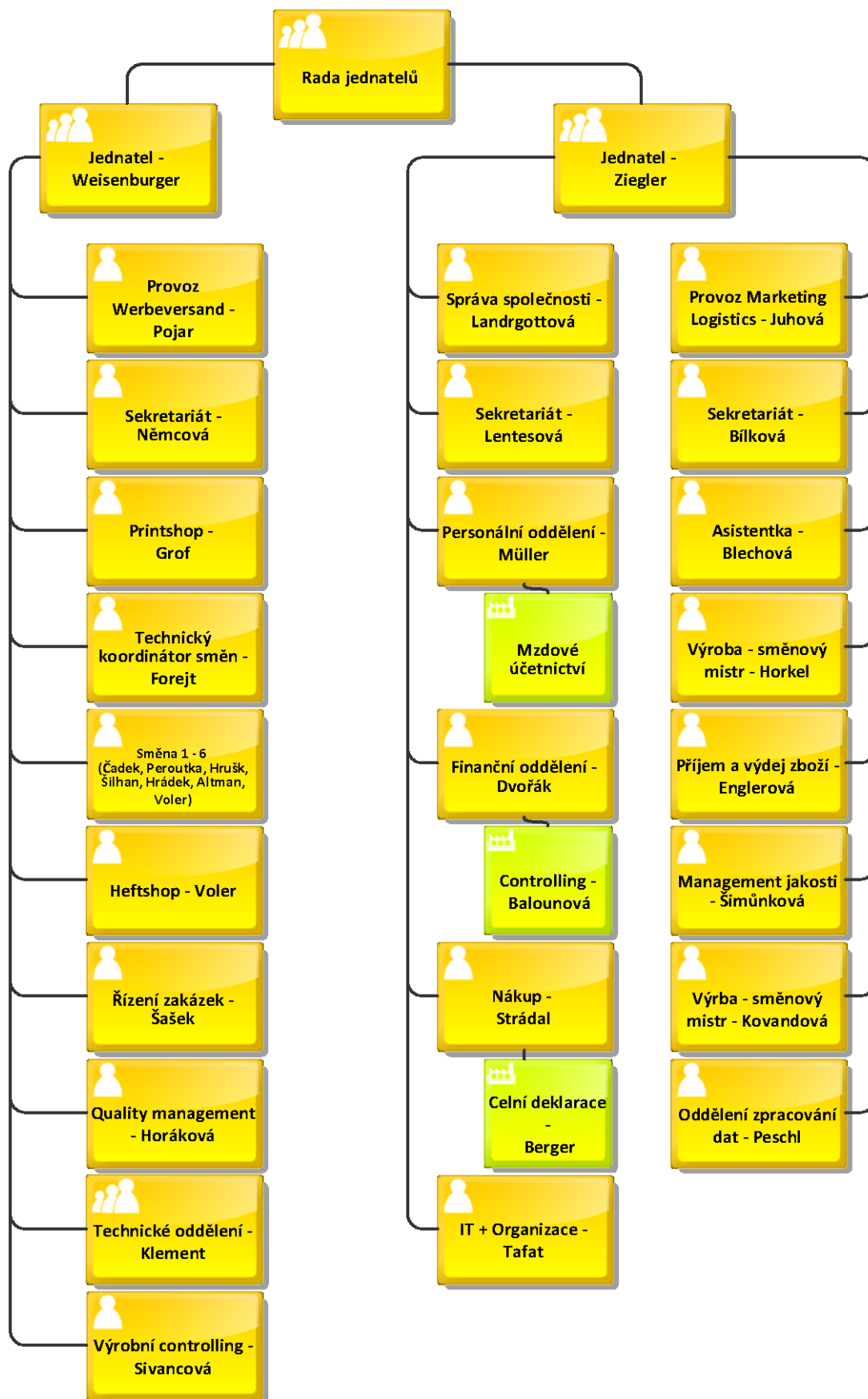
Příloha D: Plán položky Výsledek hospodaření minulých let

Příloha E: Optimistický strategický scénář

Příloha F: Pesimistický strategický scénář

Příloha G: Nejpravděpodobnější strategický scénář

Příloha A



Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

## Příloha B

Položky plánu VZZ (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
II. Výkony	790 814,0	851 706,7	912 599,4	973 492,0
II.1.Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	790 814,0	851 706,7	912 599,4	973 492,0
B. Výkonová spotřeba	311 920,0	338 949,4	363 157,3	384 298,5
B.1. Spotřeba materiálu a energie	83 776,0	90 226,8	96 677,5	103 128,3
B.2. Služby	228 144,0	248 722,7	266 479,8	281 170,3
<b>+ Přidaná hodnota</b>	<b>478 894,0</b>	<b>512 757,2</b>	<b>549 442,1</b>	<b>589 193,5</b>
C. Osobní náklady	309 686,0	318 357,2	327 271,2	336 434,8
D. Daně a poplatky	342,0	368,3	394,7	421,0
E. Odpisy DNM a DHM	43 885,0	47 076,7	42 529,7	42 277,7
III. Tržby z prodeje DHM a materiálu	0,0	0,0	0,0	0,0
F. ZC prodaného dl. majetku a materiálu	0,0	0,0	0,0	0,0
IV. Ostatní provozní výnosy	3 179,0	3 276,6	1 100,0	1 100,0
H. Ostatní provozní náklady	3 804,0	4 221,9	4 389,8	4 682,7
<b>* Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>124 356,0</b>	<b>146 009,7</b>	<b>175 956,7</b>	<b>206 477,3</b>
X. Výnosové úroky	2 256,0	500,0	500,0	500,0
N. Nákladové úroky	9 494,0	9 494,0	9 494,0	9 494,0
XI. Ostatní finanční výnosy	26 888,0	29 576,8	33 421,8	39 103,5
O. Ostatní finanční náklady	6 603,0	5 942,7	5 348,4	4 813,6
<b>* Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>13 047,0</b>	<b>14 640,1</b>	<b>19 079,4</b>	<b>25 295,9</b>
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	<b>26 106,6</b>	<b>30 523,5</b>	<b>37 056,8</b>	<b>44 036,9</b>
Q.1. - splatná	<b>26 106,6</b>	<b>30 523,5</b>	<b>37 056,8</b>	<b>44 036,9</b>
Q.2. - odložená	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>** Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>111 296,4</b>	<b>130 126,3</b>	<b>157 979,2</b>	<b>187 736,3</b>
<b>* Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>** Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>111 296,4</b>	<b>130 126,3</b>	<b>157 979,2</b>	<b>187 736,3</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

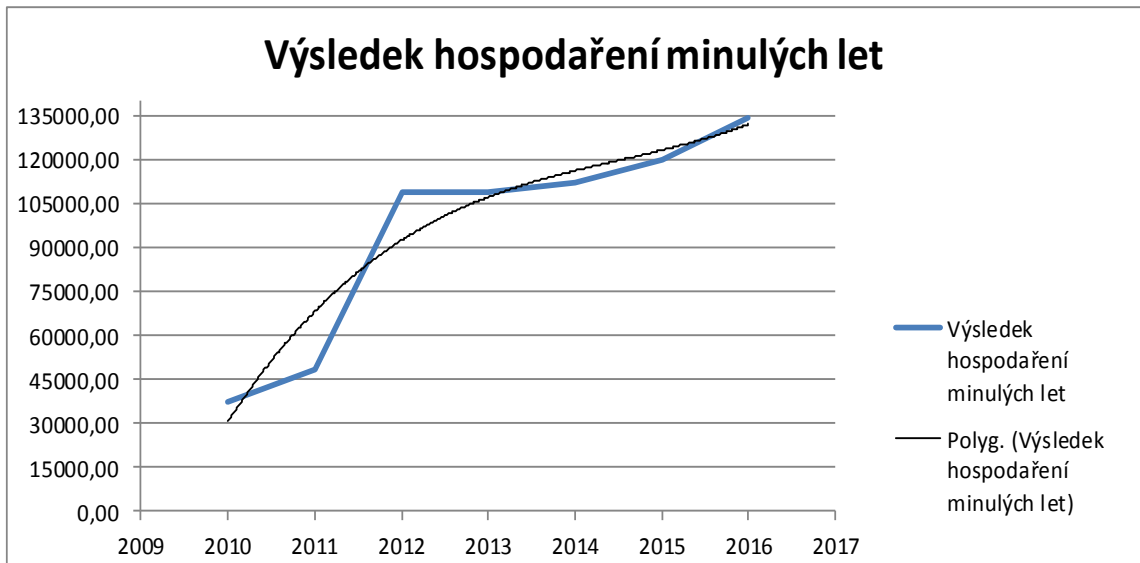


## Příloha C

Položky plánu rozvahy (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>665 758,0</b>	<b>658 189,4</b>	<b>655 028,2</b>	<b>648 233,5</b>
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>	<b>361 031,0</b>	<b>315 954,0</b>	<b>275 424,6</b>	<b>234 941,1</b>
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	4 686,0	6 686,0	8 686,0	10 480,2
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	325 795,0	278 718,0	236 188,6	193 910,9
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	30 550,0	30 550,0	30 550,0	30 550,0
<b>C. Oběžná aktiva</b>	<b>304 053,0</b>	<b>341 509,5</b>	<b>378 825,8</b>	<b>412 462,8</b>
C.I. Zásoby	10 842,0	11 726,8	12 511,7	14 346,0
C.II. Dlouhodobé pohledávky	5,0	5,4	5,8	6,2
C.III. Krátkodobé pohledávky	272 490,0	294 265,7	324 456,5	349 435,2
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	20 716,0	35 511,6	41 851,9	48 675,4
<b>D. Časové rozlišení</b>	<b>674,0</b>	<b>725,9</b>	<b>777,8</b>	<b>829,7</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>665 758,0</b>	<b>658 189,4</b>	<b>655 028,2</b>	<b>648 233,5</b>
<b>A. Vlastní kapitál</b>	<b>402 391,4</b>	<b>424 489,3</b>	<b>460 196,0</b>	<b>499 796,5</b>
A.I. Základní kapitál	52 000,0	52 000,0	52 000,0	52 000,0
A.II. Kapitálové fondy	124 021,0	124 021,0	124 021,0	124 021,0
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	6 143,0	6 143,0	6 143,0	6 143,0
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	108 931,0	112 198,9	120 052,9	129 896,2
A.V. Výsledek hospodaření běžného období	111 296,4	130 126,3	157 979,2	187 736,3
<b>B. Cizí zdroje</b>	<b>263 366,6</b>	<b>233 700,1</b>	<b>194 832,2</b>	<b>148 437,0</b>
B.I. Rezervy	8 207,0	8 838,9	9 270,4	9 741,6
B.II. Dlouhodobé závazky	163 775,0	128 975,0	86 175,0	31 375,1
B.III. Krátkodobé závazky	91 384,6	95 886,2	99 386,8	107 320,3
B.IV. Bakovní úvěry a výpomoci	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>C. Časové rozlišení</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

Příloha D



Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

## Příloha E

Položky optimistického plánu VZZ (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
II. Výkony	790 814,0	868 740,8	930 851,3	992 961,9
II.1.Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	790 814,0	868 740,8	930 851,3	992 961,9
B. Výkonová spotřeba	311 920,0	340 516,4	364 836,0	386 058,3
B.1. Spotřeba materiálu a energie	83 776,0	89 306,4	95 691,4	102 076,3
B.2. Služby	228 144,0	251 209,9	269 144,6	283 982,0
<b>+ Přidaná hodnota</b>	<b>478 894,0</b>	<b>528 224,5</b>	<b>566 015,4</b>	<b>606 903,6</b>
C. Osobní náklady	309 686,0	321 540,8	330 543,9	339 799,2
D. Daně a poplatky	342,0	368,3	394,7	421,0
E. Odpisy DNM a DHM	43 885,0	47 076,7	42 529,7	42 277,7
III. Tržby z prodeje DHM a materiálu	0,0	0,0	0,0	0,0
F. ZC prodaného dl. majetku a materiálu	0,0	0,0	0,0	0,0
IV. Ostatní provozní výnosy	3 179,0	3 276,6	1 100,0	1 100,0
H. Ostatní provozní náklady	3 804,0	4 221,9	4 389,8	4 682,7
<b>* Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>124 356,0</b>	<b>158 293,3</b>	<b>189 257,3</b>	<b>220 823,0</b>
X. Výnosové úroky	2 256,0	500,0	500,0	500,0
N. Nákladové úroky	9 494,0	9 494,0	9 494,0	9 494,0
XI. Ostatní finanční výnosy	26 888,0	29 576,8	33 421,8	39 103,5
O. Ostatní finanční náklady	6 603,0	5 942,7	5 348,4	4 813,6
<b>* Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>13 047,0</b>	<b>14 640,1</b>	<b>19 079,4</b>	<b>25 295,9</b>
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	<b>26 106,6</b>	<b>30 523,5</b>	<b>37 056,8</b>	<b>44 036,9</b>
Q.1. - splatná	<b>26 106,6</b>	<b>30 523,5</b>	<b>37 056,8</b>	<b>44 036,9</b>
Q.2. - odložená	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>** Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>111 296,4</b>	<b>142 410,0</b>	<b>171 279,8</b>	<b>202 082,0</b>
<b>* Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>** Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>111 296,4</b>	<b>142 410,0</b>	<b>171 279,8</b>	<b>202 082,0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

## Příloha F

Položky pesimistického plánu VZZ (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
II. Výkony	790 814,0	817 979,1	876 460,4	934 941,7
II.1.Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	790 814,0	817 979,1	876 460,4	934 941,7
B. Výkonová spotřeba	311 920,0	329 859,7	353 418,7	374 032,5
B.1. Spotřeba materiálu a energie	83 776,0	90 986,5	97 491,5	103 996,6
B.2. Služby	228 144,0	238 873,3	255 927,2	270 035,9
<b>+ Přidaná hodnota</b>	<b>478 894,0</b>	<b>488 119,4</b>	<b>523 041,7</b>	<b>560 909,2</b>
C. Osobní náklady	309 686,0	315 173,6	323 998,5	333 070,5
D. Daně a poplatky	342,0	368,3	394,7	421,0
E. Odpisy DNM a DHM	43 885,0	47 076,7	42 529,7	42 277,7
III. Tržby z prodeje DHM a materiálu	0,0	0,0	0,0	0,0
F. ZC prodaného dl. majetku a materiálu	0,0	0,0	0,0	0,0
IV. Ostatní provozní výnosy	3 179,0	3 276,6	1 100,0	1 100,0
H. Ostatní provozní náklady	3 804,0	4 179,7	4 345,9	4 635,9
<b>* Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>124 356,0</b>	<b>124 597,6</b>	<b>152 872,9</b>	<b>181 604,2</b>
X. Výnosové úroky	2 256,0	500,0	500,0	500,0
N. Nákladové úroky	9 494,0	9 494,0	9 494,0	9 494,0
XI. Ostatní finanční výnosy	26 888,0	29 576,8	33 421,8	39 103,5
O. Ostatní finanční náklady	6 603,0	5 942,7	5 348,4	4 813,6
<b>* Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>13 047,0</b>	<b>14 640,1</b>	<b>19 079,4</b>	<b>25 295,9</b>
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	26 106,6	30 523,5	37 056,8	44 036,9
Q.1. - splatná	26 106,6	30 523,5	37 056,8	44 036,9
Q.2. - odložená	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>** Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>111 296,4</b>	<b>108 714,2</b>	<b>134 895,4</b>	<b>162 863,2</b>
<b>* Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>** Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>111 296,4</b>	<b>108 714,2</b>	<b>134 895,4</b>	<b>162 863,2</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

## Příloha G

Položky nejpravděpodobnějšího plánu VZZ (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
II. Výkony	790 814,0	847 499,2	908 091,1	968 683,0
II.1. Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	790 814,0	847 499,2	908 091,1	968 683,0
B. Výkonová spotřeba	311 920,0	337 664,3	361 780,4	382 846,6
B.1. Spotřeba materiálu a energie	83 776,0	90 294,7	96 750,3	103 205,9
B.2. Služby	228 144,0	247 369,6	265 030,1	279 640,7
<b>+ Přidaná hodnota</b>	<b>478 894,0</b>	<b>509 834,9</b>	<b>546 310,7</b>	<b>585 836,4</b>
C. Osobní náklady	309 686,0	318 038,9	326 943,9	336 098,4
D. Daně a poplatky	342,0	368,3	394,7	421,0
E. Odpisy DNM a DHM	43 885,0	47 076,7	42 529,7	42 277,7
III. Tržby z prodeje DHM a materiálu	0,0	0,0	0,0	0,0
F. ZC prodaného dl. majetku a materiálu	0,0	0,0	0,0	0,0
IV. Ostatní provozní výnosy	3 179,0	3 276,6	1 100,0	1 100,0
H. Ostatní provozní náklady	3 804,0	4 215,6	4 383,2	4 675,7
<b>* Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>124 356,0</b>	<b>143 412,1</b>	<b>173 159,1</b>	<b>203 463,6</b>
X. Výnosové úroky	2 256,0	500,0	500,0	500,0
N. Nákladové úroky	9 494,0	9 494,0	9 494,0	9 494,0
XI. Ostatní finanční výnosy	26 888,0	29 576,8	33 421,8	39 103,5
O. Ostatní finanční náklady	6 603,0	5 942,7	5 348,4	4 813,6
<b>* Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>13 047,0</b>	<b>14 640,1</b>	<b>19 079,4</b>	<b>25 295,9</b>
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	<b>26 106,6</b>	<b>30 523,5</b>	<b>37 056,8</b>	<b>44 036,9</b>
Q.1. - splatná	<b>26 106,6</b>	<b>30 523,5</b>	<b>37 056,8</b>	<b>44 036,9</b>
Q.2. - odložená	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>** Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>111 296,4</b>	<b>127 528,7</b>	<b>155 181,7</b>	<b>184 722,6</b>
<b>* Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>** Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>111 296,4</b>	<b>127 528,7</b>	<b>155 181,7</b>	<b>184 722,6</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

## **Abstrakt**

ŠVINGEROVÁ, Michaela. *Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni, 94 s., 2014

Klíčová slova: vize, poslání, strategické cíle, klíčové ukazatele výkonnosti, analýza prostředí, podnikatelský plán, implementace, analýza rizik, controlling.

Předložená diplomová práce byla zpracována ve společnosti KS-Europe s.r.o., zaměřující se na poskytování služeb přímého marketingu. Diplomová práce se zabývá problematikou strategického plánování, které je v dnešním ekonomickém prostředí velmi aktuálním tématem. Diplomová práce není rozdělena na teoretickou a praktickou část. Obě tyto části logicky prolínají celou diplomovou prací. V úvodu práce je charakterizována daná společnost včetně jejího podnikatelského prostředí. Po formulaci strategického plánu společnosti byly vyvozeny její střednědobé strategické cíle. V navazující kapitole byl komplexně zformulován podnikatelský plán, jehož hlavním obsahem je rozpracování střednědobých cílů v cíle krátkodobé. S určením výkonnostních indikátorů pro jednotlivé cíle byla provedena implementace strategického programu společnosti. Ve čtvrté kapitole byla provedena analýza rizik. Na základě dat, získaných z analýzy rizik, byla vypracována kapitola pátá, a to návrh parametrů pro controlling plánu společnosti. Poslední kapitola se věnuje shrnutí zásadních poznatků celé práce a doporučením.

## **Abstract**

ŠVINGEROVÁ, Michaela. *Project for the Implementation of Medium-Term Strategic Program of the Organization*. Diploma Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 94 p., 2014

Key words: vision, mission, strategic goals, key performance indicators, analysis of the environment, business plan, implementation, risk analysis, controlling.

This diploma thesis has been drawn up at KS-Europe s. r. o. which is concerned with providing direct marketing services. The thesis deals with the issue of strategic planning, which is, in the current economic environment, a hot topic. There is no strict division between the theoretical and practical parts. Both parts are intertwined in the whole work. The company, including its business environment, is described in the introduction of the thesis. The medium-term strategic goals were defined after the formulation of the strategic plan. The company business plan is specified in the subsequent chapter, which means that the medium-term strategic goals are elaborated into short-term ones. The strategic program of the company has been implemented by determining the key performance indicators of individual goals. The fourth chapter is focused on the performed risk analysis. The fifth chapter proposes controlling plan parameters, which are based on the data obtained from the risk analysis. The last chapter summarizes all crucial findings and recommendations for the future.